

# MANAJEMEN STRATEGIS SEKTOR PUBLIK

Teori, Formulasi, dan Implementasi  
di Era Governance



Tim Penulis:

Husni Ahmad Sirojudin | Rasyid Tarmizi | Norbertus Citra Irawan | Dodi Siswanto  
Dahlia Tri Anggraini | Yuliana | Mochamad Heru Riza Chakim | Eva Faridah  
Maudhy Satyadharma | Fajar Nugraha Yusman | Mohamad Adila Rossa  
Titik Agus Setiyaningsih | Mohammad Annas | Mokhamad Eldon  
Pathmi Noerhatini | Lena Farsiah

# **MANAJEMEN STRATEGIS SEKTOR PUBLIK**

Teori, Formulasi, dan Implementasi di Era Governance

**Husni Ahmad Sirojudin**

**Rasyid Tarmizi**

**Norbertus Citra Irawan**

**Dodi Siswanto**

**Dahlia Tri Anggraini**

**Yuliana**

**Mochamad Heru Riza Chakim**

**Eva Faridah**

**Maudhy Satyadharma**

**Fajar Nugraha Yusman**

**Mohamad Adila Rossa**

**Titik Agus Setiyaningsih**

**Mohammad Annas**

**Mokhammad Eldon**

**Pathmi Noerhatini**

**Lena Farsiah**

# MANAJEMEN STRATEGIS SEKTOR PUBLIK

Teori, Formulasi, dan Implementasi di Era Governance

## Tim Penulis:

Husni Ahmad Sirojudin  
Rasyid Tarmizi  
Norbertus Citra Irawan  
Dodi Siswanto  
Dahlia Tri Anggraini  
Yuliana  
Mochamad Heru Riza Chakim  
Eva Faridah  
Maudhy Satyadharna  
Fajar Nugraha Yusman  
Mohamad Adila Rossa  
Titik Agus Setiyaningsih  
Mohammad Annas  
Mokhammad Eldon  
Pathmi Noerhatini  
Lena Farsiah

**Editor** : Ria Wulandari, M.M  
**Tata Letak** : Asep Nugraha, S.Hum.  
**Desain Cover** : Asep Nugraha, S.Hum.  
**Ukuran** : UNESCO 15,5 x 23 cm  
**Halaman** : x, 341  
**ISBN** : 978-634-7522-17-7  
**Terbit Pada** : Januari 2026  
**Anggota IKAPI** : No. 073/BANTEN/2023

## Hak Cipta 2026 @ Sada Kurnia Pustaka dan Penulis

*Hak cipta dilindungi undang-undang dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apapun tanpa izin tertulis dari penerbit dan penulis.*

## PENERBIT PT SADA KURNIA PUSTAKA

Jl. Kramat, Panenjoan, Kec. Carenang, Kabupaten Serang, Banten 42195  
Email : sadapenerbit@gmail.com  
Website : sadapenerbit.com & repository.sadapenerbit.com  
Telpon/WA : +62 838 1281 8431

# KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat dan karunia-Nya, sehingga buku berjudul "**Manajemen Strategis Sektor Publik: Teori, Formulasi, dan Implementasi di Era Governance**" ini dapat diselesaikan dengan baik.

Dunia sektor publik saat ini tengah berada di persimpangan jalan yang krusial. Perubahan lingkungan eksternal yang serba cepat, disrupsi teknologi, serta tuntutan masyarakat yang semakin kritis menuntut organisasi publik untuk tidak lagi sekadar menjalankan rutinitas birokrasi. Di sinilah pentingnya manajemen strategis; sebuah kompas yang memandu organisasi publik untuk tetap relevan, adaptif, dan mampu menciptakan nilai publik (*public value*) yang nyata.

Buku ini disusun untuk memberikan gambaran komprehensif mengenai bagaimana manajemen strategis diadaptasi dari dunia korporasi ke dalam karakteristik unik sektor publik yang penuh dengan kompleksitas politik dan nilai-nilai kemasyarakatan. Penulis membagi pembahasan ke dalam tiga pilar utama:

1. Teori: Menelusuri akar filosofis dan evolusi pemikiran manajemen strategis dari masa ke masa.
2. Formulasi: Bagaimana merancang strategi yang tidak hanya visioner, tetapi juga selaras dengan tata kelola (*governance*) yang inklusif dan transparan.
3. Implementasi: Membedah tantangan nyata dalam mengeksekusi rencana di lapangan, di mana kepemimpinan dan budaya organisasi menjadi penentu utama keberhasilan.

Hadirnya istilah "**Era Governance**" dalam judul buku ini bukan tanpa alasan. Penulis ingin menekankan bahwa manajemen strategis hari ini tidak lagi dilakukan secara terisolasi di dalam gedung pemerintahan, melainkan melalui kolaborasi lintas sektor pemerintah, swasta, dan masyarakat sipil.

Buku ini diharapkan dapat menjadi rujukan berharga bagi para mahasiswa, akademisi, praktisi birokrasi, serta pengambil kebijakan yang ingin memperdalam pemahaman mengenai seni dan sains dalam mengelola organisasi publik secara strategis.

Akhir kata, semoga buah pemikiran dalam buku ini dapat memberikan kontribusi positif bagi kemajuan tata kelola sektor publik di Indonesia.

Selamat membaca.

Tim Penulis

# DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>v</b>
<b>BAB 1 PENGANTAR MANAJEMEN STRATEGIK SEKTOR PUBLIK: ESENSI DAN URGENSI .....</b>	<b>1</b>
Pendahuluan .....	2
Pengertian Manajemen Strategis Sektor Publik .....	4
Tujuan dan Manfaat MSSP .....	6
Pentingnya Perencanaan Strategik Sektor Publik .....	8
Tahapan Perencanaan Strategik Sektor Publik .....	9
Esensi MSSP .....	11
Urgensi Penerapan Manajemen Strategi Sektor Publik (MSSP) .....	13
Kendala dan Langkah Dalam Mengatasi Manajemen Strategi Sektor Publik (MSSP) .....	15
Daftar Pustaka .....	18
Profil Penulis .....	19
<b>BAB 2 PARADIGMA BARU PEMERINTAHAN DAN TATA KELOLA PUBLIK .....</b>	<b>20</b>
Paradigma Baru Pemerintahan .....	21
Ciri-Ciri Pemerintahan Modern (Paradigma Baru) .....	21
Tata Kelola Sektor Publik .....	34
Permasalahan Tata Kelola Sektor Publik .....	39
Daftar Pustaka .....	44
Profil Penulis .....	46
<b>BAB 3 ANALISIS LINGKUNGAN EKSTERNAL ORGANISASI PUBLIK .....</b>	<b>47</b>
Pengantar Analisis Lingkungan Eksternal .....	48
Konsep Dasar Lingkungan Eksternal .....	50
Kerangka Analisis Lingkungan Eksternal .....	51
Analisis PESTEL dalam Konteks Organisasi Publik .....	53
Studi Kasus: Kebijakan Pemerintah Kabupaten Boyolali .....	55
Faktor Ekonomi dan Daya Dukung Fiskal Desa .....	57
Faktor Teknologi dan Kesiapan Sistem Produksi .....	59
Analisis Peluang Strategis Dari Kebijakan dan Dinamika Lingkungan Eksternal .....	59


Analisis Ancaman Strategis dari Faktor Sosial, Politik, Ekonomi, dan Institusional.....	60
Daftar Pustaka.....	64
Profil Penulis.....	67
<b>BAB 4 ANALISIS LINGKUNGAN INTERNAL ORGANISASI PUBLIK</b>	<b>68</b>
.....	
Pendahuluan .....	69
Kerangka Teoritis Analisis Lingkungan Internal.....	69
Dimensi Utama Lingkungan Internal Organisasi Publik.....	71
Metode dan Alat Analisis Lingkungan Internal .....	75
Analisis Internal Dalam Reformasi Manajemen Keuangan Publik.....	78
Kesimpulan.....	81
Daftar Pustaka.....	82
Profil Penulis.....	84
<b>BAB 5 ANALISIS PEMANGKU KEPENTINGAN .....</b>	<b>85</b>
Pendahuluan .....	86
Konsep Dasar dan Urgensi Analisis Pemangku Kepentingan di Sektor Publik.....	86
Identifikasi Pemangku Kepentingan .....	91
Teknik dan Metode Analisis Pemangku Kepentingan.....	92
Cara Mengelola Hubungan Dengan Pemangku Kepentingan ....	93
Daftar Pustaka.....	95
Profil Penulis.....	96
<b>BAB 6 ANALISIS SWOT SEBAGAI ALAT FORMULASI STRATEGI.</b>	<b>97</b>
Konsep dan Landasan Teoritis Analisis SWOT Dalam Manajemen Strategis Sektor Publik.....	98
Identifikasi Faktor Internal: Kekuatan dan Kelemahan Organisasi Publik.....	99
Analisis Faktor Eksternal: Peluang dan Ancaman Dalam Era <i>Governance</i> .....	101
Matriks SWOT Sebagai Instrumen Formulasi Strategi Publik	102
Pengembangan Analisis SWOT Dalam Tata Kelola Publik.....	104
Manajemen Strategis Sektor Publik di Indonesia .....	105
Daftar Pustaka.....	109
Profil Penulis.....	111
<b>BAB 7 STRATEGI TINGKAT KORPORAT (<i>CORPORATE-LEVEL STRATEGY</i>) PADA LEMBAGA PUBLIK.....</b>	<b>112</b>
Pendahuluan .....	113
Konsep Strategi Tingkat Korporat Dalam Sektor Publik .....	113
Dimensi Strategi Tingkat Korporat Pada Lembaga Publik .....	116

Proses Formulasi Strategi Tingkat Korporat Pada Lembaga Publik.....	121
Implementasi Strategi Tingkat Korporat Pada Lembaga Publik.....	124
Daftar Pustaka.....	127
Profil Penulis.....	129
<b>BAB 8 STRATEGI TINGKAT FUNGSIONAL .....</b>	<b>131</b>
Pendahuluan .....	132
Posisi Strategi Tingkat Fungsional .....	135
Pentingnya Strategi Fungsional.....	136
Strategi Pemasaran, Keuangan, Operasi, SDM, Riset dan Pengembangan.....	138
Hubungan Antara Strategi Fungsional .....	141
Daftar Pustaka.....	143
Profil Penulis.....	145
<b>BAB 9 INOVASI DALAM PELAYANAN PUBLIK.....</b>	<b>146</b>
Pendahuluan .....	147
Konsep dan Makna Inovasi Dalam Pelayanan Publik.....	148
Inovasi Pelayanan Publik Dalam Perspektif Manajemen Strategis.....	150
Bentuk-Bentuk Inovasi Dalam Pelayanan Publik.....	151
Faktor Penentu Keberhasilan Inovasi Pelayanan Publik.....	153
Tantangan Dalam Implementasi Inovasi Pelayanan Publik....	154
Dampak Inovasi Terhadap Kualitas Pelayanan Publik.....	155
Inovasi Pelayanan Publik Sebagai Instrumen Reformasi Birokrasi.....	155
Penutup .....	158
Daftar Pustaka.....	159
Profil Penulis.....	169
<b>BAB 10 PERENCANAAN STRATEGIS DAN PENYUSUNAN RENCANA KERJA .....</b>	<b>170</b>
Pendahuluan .....	171
Konsep Dasar Perencanaan Strategis .....	172
Lingkup dan Tahapan Perencanaan Strategis .....	176
Alat dan Metode Dalam Perencanaan Strategis .....	180
Penyusunan Rencana Kerja ( <i>Work Plan</i> ) .....	184
Daftar Pustaka.....	188
Profil Penulis.....	189
<b>BAB 11 MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA STRATEGIS ....</b>	<b>190</b>
Konsep MSDM Strategis Dalam Konteks Sektor Publik .....	191
Integrasi Dalam Proses Perencanaan .....	195

Perencanaan Tenaga Kerja Strategis di Sektor Publik.....	199
Analisis Kebutuhan SDM Berbasis Kebijakan Publik dan Pelayanan Masyarakat .....	200
Antisipasi Kesenjangan Kompetensi ( <i>Competency Gap Analysis</i> ).....	201
Strategi Menghadapi Tantangan Demografi ASN: Pensiun Massal dan Generasi Z.....	202
Integrasi Perencanaan Tenaga Kerja dengan Agenda Reformasi Birokrasi.....	203
Pengembangan Kapasitas dan Kepemimpinan Aparatur Sipil Negara (ASN) .....	204
<i>Talent Management</i> Untuk Jabatan Strategis .....	205
Sistem Pelatihan dan Pengembangan Berbasis Kompetensi Inti Pelayanan Publik.....	206
Membangun Kepemimpinan Transformasional Dalam Birokrasi.....	207
Integrasi Pengembangan Kapasitas dan Kepemimpinan dalam Ekosistem Reformasi Birokrasi .....	209
Sistem Penilaian Kinerja ASN yang Mendukung Pencapaian Sasaran Strategis.....	209
Konsep <i>Performance Management</i> Dalam Lingkungan Sektor Publik.....	210
Insentif Non-Finansial dan Budaya Kinerja Dalam Birokrasi	212
Digitalisasi dan Inovasi Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Sektor Publik: Menuju Birokrasi Cerdas dan Berbasis Data .....	214
Penerapan Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian (SIMPEG) dan <i>HR Analytics</i> .....	214
Transformasi <i>Digital</i> Dalam Rekrutmen, Pelatihan, dan Evaluasi ASN .....	215
Tata Kelola SDM dan Etika Dalam Manajemen Strategis: Membangun Aparatur Sipil Negara yang Profesional, Akuntabel, dan Bebas Korupsi.....	217
Prinsip Meritokrasi, Transparansi, dan Akuntabilitas Dalam Pengelolaan ASN .....	218
Pencegahan Korupsi Melalui Tata Kelola SDM yang Baik.....	219
Peran Ombudsman, BKN, dan KPK Dalam Pengawasan MSDM Sektor Publik.....	220
Adaptasi Terhadap Tuntutan Pelayanan Publik yang Cepat, Responsif, dan Inklusif .....	222

Kolaborasi Antar Lembaga dan Kemitraan Publik-Swasta Dalam Pengembangan SDM.....	223
Respons Terhadap Dinamika Sosial, Teknologi, dan Kebijakan Global.....	224
Penutup .....	225
Daftar Pustaka.....	226
Profil Penulis.....	231
<b>BAB 12 ANGGARAN BERBASIS KINERJA DAN AKUNTABILITAS KEUANGAN.....</b>	<b>232</b>
Pendahuluan .....	233
Konsep Anggaran Berbasis Kinerja.....	233
Komponen Dalam Anggaran Berbasis Kinerja .....	236
Tahapan Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja.....	238
Akuntabilitas Keuangan.....	240
Tantangan Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja .....	240
Kesimpulan .....	241
Daftar Pustaka.....	242
Profil Penulis.....	243
<b>BAB 13 STUDI KASUS: SISTEM PENGUKURAN KINERJA DAN EVALUASI STRATEGI.....</b>	<b>244</b>
Pendahuluan .....	245
Studi Kasus 1: Dinas Kesehatan Kota Bandung.....	252
Studi Kasus 2: Dinas Kesehatan Kabupaten Garut.....	253
Studi Kasus 3: Kantor Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Bantul .....	253
Daftar Pustaka.....	268
Profil Penulis.....	271
<b>BAB 14 MANAJEMEN STRATEGIK DI ERA <i>DIGITAL</i> DAN <i>E-GOVERNMENT</i>.....</b>	<b>272</b>
Latar Belakang Transformasi <i>Digital</i> di Sektor Publik.....	273
Transformasi <i>Digital</i> dan Dampaknya Bagi Manajemen Strategik.....	275
Dampak Teknologi Terhadap Perencanaan, Implementasi, dan Evaluasi Strategi.....	277
<i>E-Government</i> Sebagai Instrumen Strategis Modern.....	279
Perumusan Strategi di Era <i>Digital</i> .....	281
Implementasi Strategi Dalam Pemerintahan <i>Digital</i> .....	283
Evaluasi dan Pengendalian Strategi di Era <i>Digital</i> .....	284
Daftar Pustaka.....	287
Profil Penulis.....	289

<b>BAB 15 MANAJEMEN STRATEGIK UNTUK PEMBANGUNAN BERKELANJUTAN (SDGs).....</b>	<b>290</b>
Pendahuluan .....	291
Manajemen Strategik dan SDGs: Integrasi Konsep .....	292
Kerangka Manajemen Strategik Untuk SDGs .....	298
Strategi Penguatan Implementasi SDGs .....	302
Kesimpulan.....	308
Daftar Pustaka.....	309
Profil Penulis.....	318
<b>BAB 16 ETIKA DAN AKUNTABILITAS DALAM MANAJEMEN STRATEGIK.....</b>	<b>319</b>
Pendahuluan .....	320
Etika Dalam Sektor Publik.....	321
Akuntabilitas Dalam Sektor Publik .....	324
Integrasi Etika dan Akuntabilitas Dalam Manajemen Strategik.....	326
Evolusi <i>Governance</i> dan Kebutuhan Etika-Akuntabilitas .....	327
Studi Kasus Indonesia (Bagian 1) .....	328
Kerangka Manajemen Strategik Dalam Sektor Publik .....	329
Model Strategik Sektor Publik ( <i>Public Strategic Management Cycle</i> ).....	329
Titik-Titik Kritis Etika dan Akuntabilitas Dalam Siklus Strategik... ..	331
Model Konseptual: Eas Model ( <i>Ethics-Accountability-Strategy</i> ).....	331
Operasionalisasi Etika Dalam Strategi.....	333
Sistem Akuntabilitas Dalam Strategi.....	333
Etika dan Akuntabilitas Dalam Pemangku Kepentingan ( <i>Stakeholder Management</i> ) .....	334
Sektor Publik Di Era <i>Digital</i> : Etika Algoritmik & SPBE.....	334
Studi Kasus Lanjutan (Bagian 2) .....	335
Kesimpulan .....	336
Daftar Pustaka.....	337
Profil Penulis.....	341



# **BAB 1**

## **PENGANTAR**

### **MANAJEMEN STRATEGIK**

#### **SEKTOR PUBLIK: ESENSI**

#### **DAN URGENSI**

---

**H. Husni Ahmad Sirojudin, S.Ag., M.M.**  
STIE Miftahul Huda Subang



## Pendahuluan

Manajemen strategik sektor publik merupakan bidang kajian yang semakin memperoleh perhatian signifikan dalam ilmu administrasi publik dan manajemen organisasi di era kontemporer.

Perubahan lingkungan eksternal yang cepat, tuntutan masyarakat akan pelayanan publik yang berkualitas, meningkatnya kompleksitas kebijakan publik, serta dinamika reformasi birokrasi telah menjadikan kebutuhan untuk merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi strategi yang efektif sebagai aspek fundamental bagi keberhasilan organisasi sektor publik.

Fenomena ini terlihat dari upaya pemerintah di berbagai negara, termasuk Indonesia, untuk mengintegrasikan pendekatan strategik dalam perencanaan pembangunan nasional, perumusan kebijakan pelayanan publik, serta reformasi birokrasi yang berorientasi pada penciptaan nilai publik (*public value*) yang tinggi (Star dkk., 2025).

Secara historis, konsep manajemen strategik tumbuh dari praktik di sektor swasta yang berfokus pada keunggulan kompetitif dan pencapaian tujuan jangka panjang. Namun, sejak dekade 1980-an, melalui gelombang reformasi administrasi publik seperti *New Public Management* (NPM) dan upaya *reinventing government*, prinsip-prinsip strategik ini mulai diadopsi dan disesuaikan dengan karakteristik unik sektor publik yang berorientasi pada pelayanan masyarakat dan akuntabilitas publik. Paradigma ini menekankan kebutuhan untuk tidak hanya merespon perubahan lingkungan, tetapi juga memandu arah kebijakan dan program pembangunan secara proaktif dan adaptif (Purwanto, 2021).

Esensi manajemen strategik sektor publik terletak pada kemampuan organisasi untuk melakukan perumusan strategi yang visioner, implementasi yang konsisten, serta evaluasi yang sistematis atas pencapaian tujuan organisasi. Pendekatan ini membantu organisasi publik dalam mengelola sumber daya yang terbatas, menghadapi tekanan pemerintahan yang semakin dinamis, serta memenuhi ekspektasi masyarakat yang kian berkembang.

Selain itu, manajemen strategik juga menjadi instrumen penting dalam proses *good governance*, di mana transparansi, responsivitas, dan efektivitas pelayanan publik menjadi tuntutan utama dalam tata kelola pemerintahan modern (Star dkk., 2025). Urgensi pembahasan

manajemen strategik sektor publik juga didorong oleh tantangan kontemporer seperti perubahan demografis, globalisasi, digitalisasi layanan publik, serta krisis multidimensional (misalnya pandemi, resesi ekonomi, dan perubahan iklim) yang menuntut respons strategik dari institusi pemerintah dan organisasi publik lainnya.

Sistem perencanaan strategik tidak lagi menjadi sekedar alat administratif, tetapi menjadi landasan fundamental yang menentukan kemampuan organisasi dalam mempertahankan relevansi, efektivitas, dan legitimasi di mata publik. Konsep ini juga relevan dalam konteks pembangunan berkelanjutan, di mana sinergi antara strategi organisasi dan tujuan pembangunan nasional menjadi kebutuhan yang tak terelakkan (Star dkk., 2025). Teoritis, manajemen strategik sektor publik didasarkan pada beberapa konsep inti dalam manajemen dan administrasi publik.

Pertama, teori *strategic planning* yang menekankan proses integratif dalam merumuskan tindakan strategik guna mencapai sasaran organisasi. Kedua, pendekatan *stakeholder theory* yang menggarisbawahi pentingnya mengidentifikasi dan melibatkan pemangku kepentingan dalam setiap tahap manajemen strategik untuk memperkuat legitimasi dan dukungan terhadap kebijakan. Ketiga, teori *resource-based view* yang membantu organisasi publik memahami bagaimana alokasi sumber daya internal yang efektif dapat menjadi basis pencapaian kinerja yang *superior*. Teori-teori ini secara kolektif menjelaskan mengapa proses strategik perlu menjadi pusat perhatian dalam pengelolaan organisasi publik yang kompleks (McNabb & Lee, 2021).

Landasan akademik tersebut mempertegas bahwa pembahasan mengenai esensi dan urgensi manajemen strategik sektor publik tidak hanya penting secara teoritis, tetapi juga krusial secara praktis untuk menjawab tantangan nyata dalam manajemen pemerintahan dan pelayanan publik.

Melalui pemahaman yang mendalam terhadap konsep-konsep strategik ini, organisasi publik diharapkan mampu meningkatkan kapasitas adaptasi, inovasi, dan performa organisasional dalam mencapai tujuan pembangunan yang berkelanjutan dan berorientasi pada kesejahteraan masyarakat luas.

## Daftar Pustaka

- Mahmudi. (2005). *Manajemen Kinerja Sektor Publik. Akademi Manajemen Perusahaan YKPN, Yogyakarta.*  
<https://scholar.google.com/scholar?cluster=3522370537197243816&hl=en&oi=scholar>.
- Mahmudi. (2010). *Manajemen Kinerja Sektor Publik (Mahmudi) | PDF* (3 ed.).  
<https://www.scribd.com/document/598124002/MANAJEMEN-KINERJA-SEKTOR-PUBLIK-MAHMUDI>.
- McNabb, D. E., & Lee, C.-S. (2021). *Public Sector Strategy Design: Theory And Practice for Government And Nonprofit Organizations.* Routledge & CRC Press. <https://www.routledge.com/Public-Sector-Strategy-Design-Theory-and-Practice-for-Government-and-Nonprofit-Organizations/McNabb-Lee/p/book/9780367556778>.
- Nugroho, D. R. (2023). *Public Policy 7: Dinamika Kebijakan Publik, Analisis Kebijakan Publik, Manajemen Politik Kebijakan Publik, Etika Kebijakan Publik.* PT Elex Media Komputindo.
- Purwanto, B. H. (2021). *Manajemen Strategi Sektor Publik.* PT. Refika Aditama.
- Rangkuti, F. (2006a). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis.* Gramedia Pustaka Utama.
- Rangkuti, F. (2006b). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis.* Gramedia Pustaka Utama.
- Soetrisno, E. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Kencana.
- Star, Y., Pradana, A., Khasanah, A. N., Anjani, A. Y., & Sutrisno, D. (2025). *Basic Concepts of Strategic Management in The Public Sector: A Theoretical Study and its Relevance in Governance in Indonesia | Return: Study of Management, Economic and Business.*  
[https://return.publikasikupublisher.com/index.php/return/article/view/398?utm\\_source=chatgpt.com](https://return.publikasikupublisher.com/index.php/return/article/view/398?utm_source=chatgpt.com).

## PROFIL PENULIS




### **H. Husni Ahmad Sirojudin, S.Ag., M.M.**

Lahir di Cianjur, 25 November 1971, anak ke 3 dari 3 bersaudara. Domisili penulis saat ini di Jl. Arjuna Blok A1 No. 16-17 Bumi Karawang Baru Teluk Jambe Timur Karawang. Penulis tertarik pada Bidang Manajemen Sumber Daya Manusia, Bidang Produksi dan Bidang Pemasaran. Penulis melanjutkan pendidikan di Perguruan Tinggi dan berhasil menyelesaikan S1 pada Fakultas Syariah Program Studi Hukum Perdata dan Pidana Islam di IAIN/UIN SGD Bandung tahun 1994. Pada tahun 2006 melanjutkan S2 pada Program Magister Manajemen Bisnis (M2B) UPI Bandung selesai tahun 2008. Saat ini penulis sedang menempuh Program Pascasarjana Doktor Ilmu Manajemen di Universitas Pasundan sejak tahun 2023.

Penulis memiliki kepakaran di bidang Manajemen, dan saat ini menjadi Dosen Tetap di STIE Miftahul Huda Subang dan secara struktural penulis adalah sebagai Wakil Ketua 2 Bidang Administrasi Keuangan dan SDM. Sejak Tahun 1996 sampai dengan tahun 2004 penulis bekerja di Perusahaan (PT Sarana Panca Karya Nusa Bandung Cabang Indramayu). Sejak tahun 2004-2018 menjadi Pimpinan Cabang Karawang. Saat ini penulis juga masih aktif dalam dunia usaha dengan menjadi Direktur CV Sarana Karya Mandiri Karawang. Penulis sering menjadi pembicara dalam kegiatan Workshop maupun Seminar dalam bidang Manajemen. Selain sebagai peneliti, penulis juga aktif menulis buku dengan harapan bisa memberikan kontribusi positif bagi dunia pendidikan serta bangsa dan negara tercinta ini.

Email Penulis: [husniskm71@gmail.com](mailto:husniskm71@gmail.com).



**BAB 2**  
**PARADIGMA BARU**  
**PEMERINTAHAN DAN**  
**TATA KELOLA PUBLIK**

---

**Dr. H. Rasyid Tarmizi, S.H., S.E., M.M.**  
Universitas Raharja



## Paradigma Baru Pemerintahan

Paradigma baru pemerintahan adalah pergeseran cara pandang dari model lama (hierarkis dan birokratis) menuju pendekatan yang lebih modern, kolaboratif, dan berorientasi pada hasil, yang mencakup konsep seperti *Good Governance* (partisipasi publik, transparansi), *New Public Management* (NPM) (efisiensi ala swasta), *Evidence-Based Policy* (kebijakan berbasis data), dan *Agile/Dynamic Governance* (responsif terhadap perubahan). Tujuannya adalah mewujudkan pemerintahan yang lebih efektif, efisien, akuntabel, dan melayani warga negara sebagai mitra, bukan sekadar pelanggan.

### 1. *Good Governance*

Menekankan kolaborasi antara pemerintah, swasta, dan masyarakat, dengan pilar transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi untuk pembangunan berkelanjutan.

### 2. *New Public Management* (NPM)

Mengadopsi praktik manajemen sektor swasta (efisiensi, efektivitas) ke sektor publik untuk meningkatkan kinerja dan kesejahteraan.

### 3. *Evidence-Based Policy* (EBP)

Pengambilan keputusan kebijakan berdasarkan bukti ilmiah, riset, dan analisis data yang kuat, bukan asumsi semata.

### 4. *Agile & Dynamic Governance*

Membangun pemerintahan yang tangkas (*agile*) dan adaptif (*dynamic*) terhadap perubahan cepat, terutama di era *digital* (Revolusi Industri 4.0).

### 5. *New Public Service* (NPS)

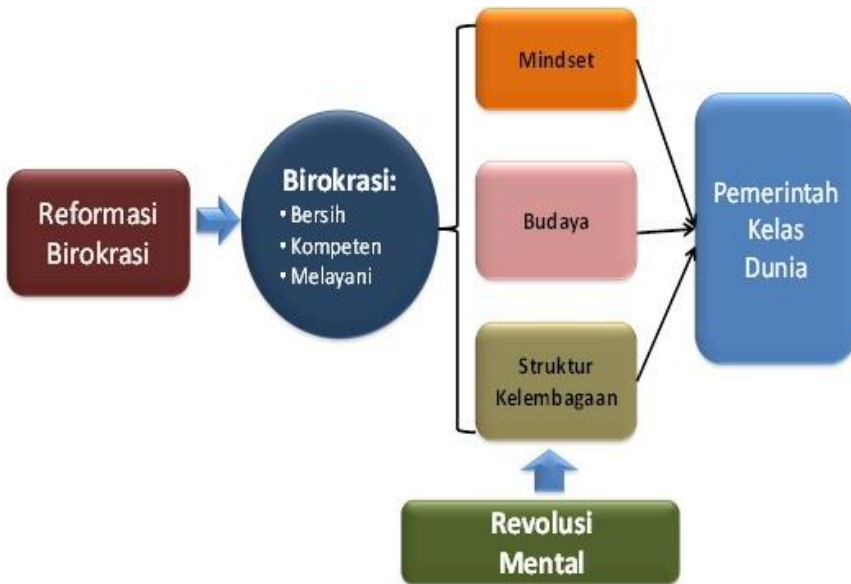
Fokus melayani warga negara secara langsung, menganggap warga sebagai mitra, dan memprioritaskan nilai-nilai publik di atas efisiensi.

## Ciri-Ciri Pemerintahan Modern (Paradigma Baru)

1. Berbasis Elektronik (*e-Government*): memanfaatkan teknologi untuk pelayanan publik yang lebih cepat dan mudah (contoh: PPID, SPBE).

2. Partisipatif & Kolaboratif: melibatkan warga dan berbagai aktor dalam perumusan kebijakan dan program.
3. Adaptif & Responsif: mampu menyesuaikan diri dengan kondisi dan tantangan yang berubah, seperti krisis atau tuntutan masyarakat.
4. Berorientasi Hasil (*Outcome-Oriented*): tidak hanya fokus pada proses, tetapi pada dampak nyata bagi masyarakat.
5. ASN BerAKHLAK: aparatur Sipil Negara (ASN) diharapkan memiliki nilai dasar Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif.

Mengapa Diperlukan: perubahan ini muncul karena model pemerintahan lama dianggap kurang efektif dalam menghadapi kompleksitas masalah modern, tuntutan transparansi, dan kecepatan perubahan di era *digital*, sehingga diperlukan cara pandang baru untuk mencapai pembangunan yang lebih baik.



**Gambar 2.1: Reformasi Birokrasi**  
Sumber: Diolah Penulis.

Perkembangan paradigma dalam birokrasi pemerintahan bergerak mengikuti dinamika teori, konsep, dan pendekatan yang berkembang dalam ilmu administrasi negara. Evolusi pemikiran administrasi publik tidak terjadi secara tunggal, tetapi melalui berbagai aliran utama, seperti:

1. Manajemen Ilmiah (*scientific management*),
2. Pendekatan Hubungan Kemanusiaan (*Human Relation*),
3. Perspektif kelembagaan,
4. Pendekatan Perilaku Organisasi, serta,
5. Organisasi serta manajemen modern (Kast dan Resenzwight, 1981).

Di sisi lain, Mustapa Didjaya (1985) melihat bahwa praktik administrasi publik sesungguhnya beroperasi dalam empat pola besar, yaitu paradigma struktural-fungsional, paradigma perilaku, paradigma sistemik, dan paradigma deterministik publik. Keterkaitan antara paradigma administrasi negara dengan birokrasi pemerintahan sangat signifikan karena birokrasi merupakan instrumen utama yang menjalankan fungsi administrasi negara. Oleh sebab itu, orientasi birokrasi pemerintah terus berubah melalui proses redefinisi, penataan ulang orientasi, revitalisasi, dan penegasan kembali fungsinya, sejalan dengan temuan empiris dalam praktik penyelenggaraan pemerintahan. Konsekuensinya, setiap perubahan paradigma administrasi negara akan mempengaruhi orientasi birokrasi pemerintah, terutama dalam pengambilan kebijakan dan penyediaan layanan publik.

H.G. Henderson (1976) juga menjelaskan bahwa evolusi birokrasi mengenal beberapa paradigma awal, antara lain birokrasi klasik, birokrasi neoklasik, dan birokrasi yang berorientasi pada hubungan manusia. Perkembangan konsep tersebut kemudian mendorong munculnya paradigma birokrasi yang lebih mutakhir, seperti birokrasi pilihan publik (*public choice*) dan birokrasi berbasis sistem nilai.



**Gambar 2.2: Paradigma Birokrasi Pemerintahan**  
 Sumber: Diolah Penulis.

Menurut Sodang P. Siagian yang dikutip dalam Muhammad (2002), birokrasi yang ideal adalah birokrasi yang mampu melaksanakan perannya secara efisien, efektif, dan produktif. Untuk mewujudkan kondisi tersebut, birokrasi pemerintah perlu memastikan bahwa setiap unit organisasi beroperasi berdasarkan prinsip-prinsip manajemen yang sehat dan terstruktur.

### 1. Birokrasi Pemerintah

Dalam negara yang menganut sistem demokrasi, keberadaan birokrasi merupakan bagian esensial dari mekanisme penyelenggaraan pemerintahan.

Perspektif teori liberal menjelaskan bahwa birokrasi memiliki tugas utama untuk mengimplementasikan kebijakan publik yang dirumuskan oleh pemerintah yang memperoleh legitimasi melalui proses pemilihan umum (Miftah Thoha, 2002). Legitimasi tersebut merupakan mandat rakyat kepada pemimpin untuk mengelola urusan publik sesuai dengan kepentingan umum.

Birokrasi pemerintah tidak hanya diisi oleh pejabat karir, tetapi juga oleh pejabat politik yang menempati jabatan tertentu sesuai struktur pemerintahan. Dengan demikian, komposisi birokrasi mencerminkan perpaduan antara aktor politik dan

## Daftar Pustaka

- Agar, G., Oliver, C., & Richards, C. (2023). Direct Assessment of Overnight Parent-Child Proximity In Children With Behavior Alinsomnia: Extending Models of Operant And Classical Conditioning. *Behavioral Sleep Medicine*, 21(3), 254–272. <https://doi.org/10.1080/15402002.2022.2076681>.
- Andhika, L. (2020). Kajian Literatur:Studi Pemetaan Sistematis Indikator Inovasi Sektor Publik. *Jurnal Litbang Sukowati*, 3(2), 107–125.
- Arsik, S. F., & Lawelai, H. (2020). Penerapan Akuntabilitas, Efektivitas, Dan Transparansi Dalam Mewujudkan Good Governance: Studi Pemerintah Desa Banabungi. *Jurnal Studi Ilmu Pemerintahan*, 1(1), 1–7.
- Asorwoe, E., & Klutse, C. M. (2016). Corruption and Unethical Behavior in Public Sector Organizations: A Specific Test of Social Learning Theory. *International Journal of Management and Economics Invention*. <https://doi.org/10.18535/IJMEI/V2I1.04>.
- Ayhan, B. (2019). Social Cognitive Theory. *The International Encyclopedia of Media Psychology*, 139–151. <https://doi.org/10.4324/9780429491146-7>.
- Bandura, A. (1998). Health Promotion From The Perspective Of Social Cognitive Theory. *Psychology & Health*, 13(4), 623–649.
- Bandura, A. (2001). *Social Cognitive Theory of Mass Communication*. *Media Psychology*, 3(3), 265–299. [https://doi.org/10.1207/S1532785XMEP0303\\_03](https://doi.org/10.1207/S1532785XMEP0303_03).
- Barron, L. (2022). Smart Cities, Connected Cars And Autonomous Vehicles: Design Fiction And Visions Of Smarter Future Urban Mobility. *Technoetic Arts*, 20(3), 225–240. [https://doi.org/10.1386/tear\\_00092\\_1](https://doi.org/10.1386/tear_00092_1).
- Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., & Schaefer, S. (2013). *Economics of Strategy (6th ed.)*. John Wiley & Sons.
- Binesh, F., & Baloglu, S. (2023). Motivational, Situational, and Psychological Model of Service Robot Adoption in Hotels: The Moderating Role of Involvement. *International Journal of Social Robotics*, 15(9–10), 1603–1618. <https://doi.org/10.1007/S12369-023-01062-5>.

- Bryson, J. M. (2011). *Strategic Planning For Public And Nonprofit Organizations (4th ed.)*. Jossey-Bass.
- Cai, J., Zhao, Y., & Sun, J. (2021). Factors Influencing Fitness App Users Behavior in China. *International Journal of Human Computer Interactions*, 38(1), 53–63. <https://doi.org/10.1080/10447318.2021.1921483>.
- Corazza, L., Cottafava, D., Torchia, D., & Dhir, A. (2023). Interpreting Stakeholder Ecosystems Through Relational Stakeholder Theory: The Case of A Highly Contested Megaproject. *Business Strategy And The Environment*. <https://doi.org/10.1002/bse.3601>.
- Dash, S. S., Gupta, R., & Jena, L. K. (2022). Contrasting Effects of Leadership Styles on Public Service Motivation: The Mediating Role of Basic Psychological Needs Among Indian Public Sector Officials. *International Journal of Public Sector Management*, 35(6), 659–675. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-02-2022-0046>.
- Dc, J. (1978). Environmental Education: Its Nature Scope And Definition. *The Journal of Family Welfare*.
- Kumorotomo, Wahyudi. (2008). *Akuntabilitas Publik, Sketsa Pada Masa Transisi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Samego, Indria. (2007). *Pilkada Langsung dan Reformasi Birokrasi Pemerintahan Daerah: Pembangunan Politik Lokal Pasca Orde Baru*. *Jurnal Demokrasi dan Otonomi Daerah*, Volume 5/Nomor 1/2007.
- Supriyanto, Budi. (2009). *Manajemen Pemerintahan*. Tangerang: Media Brilian.
- Toha, Miftah. (2010). *Reposisi Daerah Otonom dan Dampaknya Pada Pelayanan Publik*. *Jurnal Ilmu Pemerintahan MIPI Edisi 33 Tahun 2010*.
- Toha, Miftah. (2002). *Birokrasi dan Politik di Indonesia*. Jakarta: Rajawali Press.
- Toha, Miftah. (2009). *Birokrasi Pemerintah Indonesia di Era Reformasi*. Jakarta: Kencana.

## PROFIL PENULIS




### **Dr. H. Rasyid Tarmizi, S.H., S.E., M.M.**

Saya adalah dosen tetap pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Program Studi Bisnis Digital, Universitas Raharja Tangerang, dan telah mengajar sejak April 2006 hingga saat ini. Mata kuliah yang saya ampu meliputi Perpajakan, Pemeriksaan Akuntansi, dan Manajemen Ritel. Saya menempuh pendidikan sarjana (S1) di Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Jakarta, kemudian melanjutkan studi magister (S2) pada Program Magister Manajemen di Fakultas Ekonomi Universitas Tarumanegara Jakarta.

Pendidikan doktoral (S3) saya selesaikan di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta. Penulis menyelesaikan pendidikan Sarjana Hukum (S1) di Sekolah Tinggi Ilmu Hukum (STIH) Gunung Jati Tangerang dan saat ini tengah melanjutkan studi Magister Ilmu Hukum (S2) di Fakultas Hukum Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta. Saya aktif dalam kegiatan akademik, baik sebagai penulis di berbagai jurnal nasional maupun internasional, serta menjadi narasumber dalam seminar, lembaga pendidikan, dan perguruan tinggi dengan fokus pada topik perpajakan dan perbankan syariah. Dalam dunia profesional, saya pernah menjabat sebagai Direktur Keuangan di PT Salju Rubber Industri pada periode 2000 hingga 2006. Saat ini saya masih berperan sebagai auditor di sejumlah perusahaan serta menjalankan praktik sebagai konsultan pajak. Selain itu, saya menjabat sebagai Direktur Operasional di PT Harapan Permai Indonesia sejak 2015 hingga sekarang, dan juga dipercaya sebagai auditor di PT Sahid Putra Harapan, perusahaan yang bergerak di bidang properti, sejak 2016 hingga saat ini.

Email Penulis: [rasyid@raharja.info](mailto:rasyid@raharja.info).



**BAB 3**  
**ANALISIS LINGKUNGAN**  
**EKSTERNAL ORGANISASI**  
**PUBLIK**

---

**Norbertus Citra Irawan, S.P., M.Sc.**  
Universitas Tunas Pembangunan Surakarta (UTP)



## Pengantar Analisis Lingkungan Eksternal

Organisasi publik menghadapi struktur lingkungan yang bergerak secara dinamis akibat perubahan politik, ekonomi, sosial, teknologi, ekologis, dan regulasi (Diebel *et al.*, 2024).

Organisasi publik membutuhkan analisis lingkungan eksternal sebagai proses strategis untuk memahami tekanan, peluang, dan risiko di sekeliling ruang geraknya. Organisasi publik mengandalkan proses analisis eksternal untuk menyesuaikan visi pelayanan, merumuskan kebijakan prioritas, dan mengoptimalkan kinerja sesuai mandat konstitusional (Kearney, 2018).

Organisasi publik beroperasi melalui prinsip *governance* sehingga setiap perubahan eksternal membawa konsekuensi manajerial terhadap pola kolaborasi dan tata kelola program (Calò *et al.*, 2024). Organisasi publik memanfaatkan analisis lingkungan eksternal sebagai dasar untuk memetakan jejaring aktor, memahami kekuatan politik-anggaran, serta mengidentifikasi perubahan preferensi masyarakat pengguna layanan.

Organisasi publik mengintegrasikan hasil analisis tersebut ke dalam perencanaan strategis agar arah kebijakan tidak lepas dari konteks sosial dan ekonomi yang sedang berkembang (Du *et al.*, 2024).

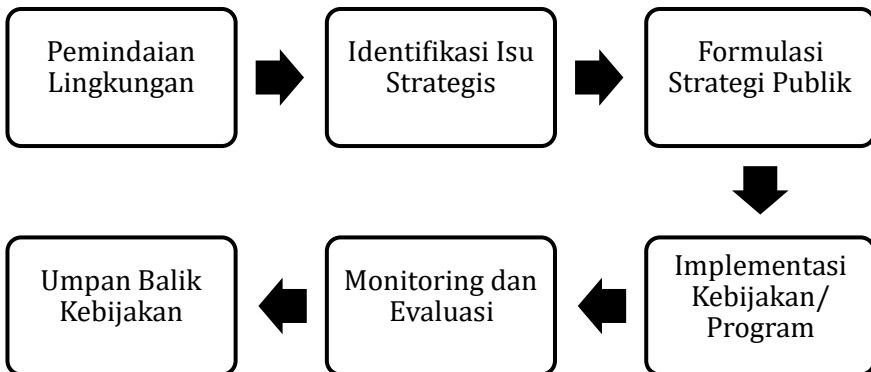
**Tabel 3.1: Perbedaan Lingkungan Eksternal Organisasi Publik dan Privat**

Aspek Analisis	Organisasi Publik	Organisasi Privat
Orientasi Strategis	Pelayanan publik, kesejahteraan sosial, akuntabilitas	Profit, pertumbuhan pasar, efisiensi
Aktor Eksternal	Pemerintah, legislatif, masyarakat, NGO, media, lembaga donor	Konsumen, pesaing, pemasok, investor
Dinamika Regulasi	Sangat ketat dan sering berubah	Moderat dan lebih stabil
Tekanan Politik	Tinggi, terkait agenda pembangunan dan dukungan publik	Rendah atau tidak langsung

Aspek Analisis	Organisasi Publik	Organisasi Privat
Tuntutan Transparansi	Sangat tinggi dan berbasis hukum	Bervariasi tergantung kebijakan perusahaan

Sumber: Diolah Penulis.

Organisasi publik mengelola ruang eksternal yang jauh lebih kompleks dibanding organisasi privat karena otoritas publik melibatkan kepentingan multipihak dan orientasi kesejahteraan umum. Organisasi publik menggunakan kerangka analisis lingkungan eksternal untuk mengukur derajat ketidakpastian dan tingkat turbulensi kebijakan yang dapat menghambat implementasi program. Organisasi publik memerlukan pemahaman yang mendalam atas medan eksternal agar strategi yang dihasilkan memiliki relevansi kuat bagi masyarakat, pemerintah daerah, dan lembaga legislatif (Helfat, 2022).



**Gambar 3.1: Posisi Analisis Lingkungan Eksternal Dalam Siklus Manajemen Strategis Sektor Publik**

Sumber: Diolah Penulis.

Diagram pada gambar 3.1. menempatkan analisis lingkungan eksternal sebagai fondasi awal dalam siklus strategi sektor publik karena setiap keputusan program membutuhkan kepekaan terhadap dinamika eksternal.

## Konsep Dasar Lingkungan Eksternal

Lingkungan Eksternal (LE) organisasi publik mencakup seluruh faktor di luar struktur internal yang mempengaruhi arah kebijakan, pola pelayanan, dan kinerja kelembagaan (Thanapaet *et al.*, 2023). LE membentuk arena interaksi organisasi publik dengan masyarakat, pemerintah supra-struktural, dunia usaha, media massa, serta komunitas internasional. LE menciptakan tekanan adaptif yang harus dijawab melalui strategi yang relevan, terukur, dan berbasis bukti kebijakan (Pang & Xie, 2024).

LE organisasi publik menampilkan karakter kompleks karena setiap perubahan eksternal membawa implikasi langsung terhadap legitimasi dan akuntabilitas penyelenggaraan layanan (Debela, 2025). LE mendorong organisasi publik untuk memahami dinamika perubahan demografi, fluktuasi ekonomi makro, konstelasi politik, dan perkembangan teknologi *digital* yang berpengaruh pada kualitas pelayanan masyarakat. LE menghadirkan kondisi turbulen yang menuntut organisasi publik untuk meningkatkan kapasitas antisipatif melalui manajemen risiko dan inovasi *governance* (Tanguay *et al.*, 2023).

**Tabel 3.2: Struktur Lingkungan Eksternal Organisasi Publik**

Lapisan Lingkungan	Uraian	Contoh Pengaruh Terhadap Organisasi Publik
Lingkungan Umum ( <i>General Environment</i> )	Faktor makro yang membentuk kondisi operasional	Pergeseran politik nasional, perubahan UU, krisis ekonomi, pandemi
Lingkungan Operasional ( <i>Task Environment</i> )	Aktor langsung yang berinteraksi dengan organisasi	Masyarakat pengguna layanan, DPRD, LSM, media, sektor swasta
Lingkungan Global	Faktor internasional yang mempengaruhi standar pelayanan	Agenda SDGs, standar transparansi OECD, perubahan iklim global

Sumber: Diolah Penulis.

## Daftar Pustaka

- Andersen, N. A., & Breidahl, K. N. (2025). Caught In A Standstill The Unresolved Challenges of Integrated Service Delivery In Public Organizations. *Public Administration*, 103(1), 25–46. <https://doi.org/10.1111/padm.13001>.
- Bateman, M., Day, R., Migiro, L., Agboyi, L. K., Gurmessa, N. E., Romney, D., Boafu, H. A., Doughty, K., Ward, A., & Stewart, M. (2024). Strengthening Emergency Pest Prevention, Preparedness And Response: The Potential Role of The Private Sector. *Outlook on Agriculture*, 53(3), 216–225. <https://doi.org/10.1177/00307270241279097>.
- Bryson, J. M., Barberg, B., & Crosby, B. C. (2024). The Future Of Public Service And Strategy Management-At-Scale. *Policy Quarterly*, 20(1), 50–59. <https://doi.org/10.26686/pq.v20i1.9052>.
- Calò, F., Teasdale, S., Roy, M. J., Bellazzecca, E., & Mazzei, M. (2024). Exploring Collaborative Governance Processes Involving Nonprofits. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 53(1), 54–78. <https://doi.org/10.1177/08997640231155817>.
- Debela, B. K. (2025). Public Leaders' Organisational Learning In Times Of Recurring Crisis And The Role Of Public Service Motivation: A Case Study On Local Governments In Oromia Regional State, Ethiopia. *International Review of Administrative Sciences*, 91(3), 352–369. <https://doi.org/10.1177/00208523251341746>.
- Diebel, W., Gualandris, J., & Klassen, R. D. (2024). How Do Suppliers Respond To Institutional Complexity? Examining Voluntary Public Environmental Disclosure In A Global Manufacturing Supply Network. *Journal of Operations Management*, 70(2), 285–315. <https://doi.org/10.1002/joom.1293>.
- Du, X., Peterman, K., Besley, J., & Black-Maier, A. (2024). Strategic Planning And Evaluation For Effective Public Engagement. *Journal of Science Communication*, 23(07). <https://doi.org/10.22323/2.23070801>.
- Eierle, B., Hartlieb, S., Hay, D. C., Niemi, L., & Ojala, H. (2022). External Factors And The Pricing of Audit Services: A Systematic Review of The Archival Literature Using A PESTLE Analysis. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 41(3), 95–119. <https://doi.org/10.2308/AJPT-2019-510>.
- Helfat, C. E. (2022). Strategic Organization, Dynamic Capabilities, And

- The External Environment. *Strategic Organization*, 20(4), 734–742. <https://doi.org/10.1177/14761270221115377>.
- Kantamaturapoj, K., Chanchitpricha, C., Hongsuwan, P., Suebsing, P., Thaweesuk, S., & Wibulpolprasert, S. (2023). A Framework of Stakeholder Analysis For Public Participation In EIA Process: A Case Study of Thailand. *Impact Assessment and Project Appraisal*, 41(6), 444–462. <https://doi.org/10.1080/14615517.2023.2261748>.
- Kearney, R. (2018). *Public Sector Performance*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429497964>.
- Nakash, M., & Bolisani, E. (2025). Making Knowledge Management Transparent: A New Perspective on KM Processes Integration In The Organizational Framework. *Business Process Management Journal*, 31(8), 49–66. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-07-2024-0566>.
- Nguyen, M. Van, Thuc, L. D., & Nguyen, T. T. (2025). PESTEL Analysis of Corporate Social Responsibility Performance In Construction Organizations. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 32(11), 7266–7298. <https://doi.org/10.1108/ECAM-05-2024-0575>.
- Pang, F., & Xie, H. (2024). The Environmental Externality of Economic Growth Target Pressure: Evidence From China. *China Finance Review International*, 14(1), 146–172. <https://doi.org/10.1108/CFRI-09-2022-0171>.
- Petrova, E., Petrov, I., Shivrina, T., & Narezhnaya, T. (2021). Assessment Of The Environmental Organization Development Strategy. *E3S Web of Conferences*, 244, 10024. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202124410024>.
- Putri, R. A., Setyoko, P. I., & Indiahono, D. (2022). Ratio Legis Grand Design Reformasi Birokrasi: Upaya Perbaikan Dimensi Administrasi Publik Dari Masa ke Masa. *Jurnal Ilmu Politik dan Pemerintahan*, 8(2). <https://doi.org/10.37058/jipp.v8i2.5696>.
- Rønshaugen, M., Sønderskov, M., & Magnussen, S. F. (2024). Bureaucracies' Extended Arm In Co-creation: A Study of Institutional Complexity In The Context of Public Services. *Scandinavian Journal of Public Administration*, 28(3), 65–79. <https://doi.org/10.58235/sjpa.2024.23233>.
- Tanguay, L., Herzog, L. M., Audet, R., Beisner, B. E., Martin, R., & Pahl-

Wostl, C. (2023). Opportunities For And Barriers To Anticipatory Governance of Two Lake Social–Ecological Systems In Germany And Canada. *People and Nature*, 5(3), 911–928. <https://doi.org/10.1002/pan3.10464>.

Thanapaet, W., Sutthisai, W., Soonthorn, S., Saiyaros, R., & Boonruan, S. (2023). Provincial Government Agency Public Services: An Analysis Of Their Internal Competency, Internal And External Environment Factors. *Journal of Governance and Regulation*, 12(2), 136–146. <https://doi.org/10.22495/jgrv12i2art12>.

## PROFIL PENULIS



### **Norbertus Citra Irawan, S.P., M.Sc.**

Penulis Lahir di Surakarta pada tanggal 5 Juni 1984. Penulis menyelesaikan pendidikan sarjana pada Program Studi Sosial Ekonomi Pertanian (Agribisnis), Fakultas Pertanian, Universitas Sebelas Maret (UNS) Surakarta tahun 2007. Penulis menyelesaikan pendidikan magister pada Program Studi Magister Ekonomi Pertanian, Universitas Gadjah Mada (UGM) Yogyakarta tahun 2010. Saat ini masih tercatat sebagai mahasiswa S3 Doktor Ilmu Pertanian Universitas Gadjah Mada (UGM) Yogyakarta.

Penulis saat ini bekerja sebagai dosen tetap di Program Studi Agribisnis, Universitas Tunas Pembangunan Surakarta (UTP). Penulis adalah seorang ahli di bidang kewirausahaan, agroindustri, agrowisata, ekonomi sumber daya, ekonomi pertanian, *digital farming*, manajemen agribisnis, kebijakan pertanian, serta pembangunan berkelanjutan, yang telah menunjukkan komitmennya melalui publikasi karya ilmiah di jurnal terindeks nasional maupun internasional. Dengan pengalaman kolaborasi bersama berbagai peneliti dan akademisi dari institusi nasional, penulis tidak hanya berperan sebagai ilmuwan, tetapi juga sebagai penulis buku yang aktif menyalurkan pemikirannya demi memberikan kontribusi nyata bagi kemajuan bangsa. Melalui buku ini, penulis berharap dapat memperkaya kajian Manajemen Strategik Sektor Publik dan menginspirasi perubahan yang berkelanjutan demi kesejahteraan Indonesia tercinta.

Email Penulis: [irawan@lecture.utp.ac.id](mailto:irawan@lecture.utp.ac.id).



# **BAB 4**

# **ANALISIS LINGKUNGAN**

# **INTERNAL ORGANISASI**

# **PUBLIK**

---

**Dr. Dodi Siswanto, S.E., M.M.**  
Universitas Al-Ghifari



## Pendahuluan

Analisis lingkungan internal sering menjadi langkah awal ketika organisasi publik ingin memperbaiki arah kerja dan memastikan bahwa strategi yang disusun dapat dijalankan secara realistis. Tanpa memahami kondisi internal, baik keunggulan maupun keterbatasannya, kebijakan cenderung sulit diterjemahkan ke dalam pelayanan yang efektif. Nilai publik hanya dapat tercipta bila strategi dibangun berdasarkan kapasitas yang benar-benar dimiliki organisasi, bukan sekadar asumsi normatif (Osborne, 2021).

Perubahan pola kerja birokrasi yang dipengaruhi perkembangan teknologi digital membuat kebutuhan untuk meninjau ulang kondisi internal semakin mendesak. Pelayanan publik kini dituntut untuk lebih cepat, transparan, dan berbasis data. Tantangannya tidak selalu terletak pada ketersediaan anggaran, tetapi pada kesiapan organisasi dalam mengadopsi cara kerja baru: apakah SDM cukup kompeten secara *digital*, apakah alur kerja mendukung pengambilan keputusan berbasis informasi, dan sejauh mana sistem *digital* saling terhubung.

Kemampuan mengelola dan memanfaatkan data adalah faktor kunci yang membedakan institusi yang berhasil menjalankan transformasi *digital* dari yang tertinggal (Mergel, Edelman and Haug, 2019). Di sisi lain, organisasi publik harus memastikan bahwa seluruh proses internal dapat dipertanggungjawabkan. Temuan-temuan auditor, baik dari BPK maupun inspektorat, kerap menunjukkan bahwa berbagai inefisiensi sebenarnya berakar pada persoalan internal seperti lemahnya koordinasi, ketidakpatuhan prosedur, atau pengendalian internal yang tidak berjalan optimal. Bila kondisi ini tidak dikenali sejak awal, risiko penyimpangan anggaran dan rendahnya kualitas layanan akan semakin besar. Karena itu, analisis internal berfungsi bukan hanya sebagai perangkat perencanaan, tetapi juga sebagai mekanisme preventif mengamankan tata kelola.

## Kerangka Teoritis Analisis Lingkungan Internal

### 1. Konsep Sumber Daya dan Kapabilitas Organisasi Publik

Dalam banyak kajian administrasi publik modern, kemampuan sebuah organisasi untuk memberikan layanan tidak hanya ditentukan oleh jumlah sumber daya yang dimilikinya, tetapi oleh cara sumber daya itu diolah dan diarahkan.

Pendekatan *Resource-Based View* (RBV) yang awalnya berkembang dalam kajian manajemen strategis sektor privat kemudian diadaptasi untuk konteks publik. Intinya, RBV menekankan bahwa keunggulan organisasi ditopang oleh sumber daya yang memiliki nilai, langka, sulit ditiru, dan didukung sistem internal yang memadai.

Penyesuaian RBV ke sektor publik semakin relevan ketika birokrasi dihadapkan pada tuntutan meningkatkan kualitas layanan tanpa selalu bergantung pada tambahan anggaran. kapasitas internal, mulai dari kepemimpinan, kompetensi pegawai, hingga kualitas proses kerja, berpengaruh langsung terhadap performa organisasi publik (Andrews and Boyne, 2019).

Di sisi lain, pengembangan kapabilitas tidak hanya bergantung pada faktor teknis, tetapi juga budaya kerja, pola komunikasi internal, dan kemampuan organisasi mengatasi hambatan struktural. Kerangka nilai publik (*public value*) memberikan sudut pandang yang melengkapi RBV. Penciptaan nilai publik bergantung pada bagaimana organisasi mengubah sumber daya yang ada menjadi manfaat nyata bagi masyarakat (Osborne, 2021).

Perspektif ini menuntut organisasi publik untuk tidak hanya mengelola sumber daya secara efisien, tetapi juga memastikan bahwa proses internal benar-benar mengarah pada nilai yang dirasakan warga. Penilaiannya berarti mencakup tiga unsur utama: ekonomi, efisiensi, dan efektivitas, atau yang kerap disebut sebagai *value for money*.

Kapabilitas organisasi publik kemudian tidak hanya dipahami sebagai kemampuan teknis menjalankan program, tetapi juga kecakapannya menyesuaikan diri terhadap perubahan. Di era *digital*, misalnya, kapabilitas mencakup kemampuan mengintegrasikan sistem informasi, mengelola data, dan memastikan keamanan informasi. Tanpa itu, proses layanan yang tampak sederhana sekalipun bisa terhambat.

## 2. *Balanced Scorecard* Sektor Publik

Penggunaan *Balanced Scorecard* (BSC) di organisasi publik berkembang pesat karena kerangka ini membantu menghubungkan strategi dengan aktivitas operasional. BSC

## Daftar Pustaka

- Allen, R., Hemming, R. And Potter, B. (2019) *The International Handbook of Public Financial Management*. London: Palgrave Macmillan.
- Andrews, R. And Boyne, G. (2019). Capacity, Leadership, And Organizational Performance In Public Service. *Journal Of Public Administration Research And Theory*, 29(1), pp. 118–132. Available at: <https://doi.org/10.1093/jopart/muy060>.
- Barbier, P.J.A. And Farfán, K.J.B. (2021). Emerging Market Stock Valuation: New Evidence From Peru, *International Journal of Economic Policy in Emerging Economies*, 14(1), pp. 39–65.
- Bryson, J.M., Crosby, B.C. And Bloomberg, L. (2021). Public Value Governance: Moving Beyond Traditional Public Administration and The New Public Management, *Public Administration Review* [Preprint].
- Christensen, T. And Lægreid, P. (2020) *Post-NPM And Public Governance*. Oxford: Oxford University Press.
- Clarke, A. and Craft, J. (2022). Citizen-Centered Public Service Design: Engagement And Satisfaction, *Public Administration Review* [Preprint].
- Hood, C. And Dixon, R. (2020) *A Government That Worked Better And Cost Less?* Oxford: Oxford University Press.
- Kim, S. And Holzer, M. (2021) *Public Personnel Management: Current Research And Practices*. New York: Routledge.
- Mergel, I., Edelmann, N. And Haug, N. (2019). Defining Digital Transformation: Results From Expert Interviews, *Government Information Quarterly*, 36(4), pp. 101–116. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>.
- OECD (2021). *Government at a Glance 2021*. OECD Publishing.
- Osborne, S.P. (2021) *Public Service Logic: Creating Value for Public Service Users, Citizens, and Society*. London: Routledge.
- Rerung, R. R., Fauzan, M., & Hermawan, H. (2020). Website Quality Measurement of Higher Education Services Institution Region IV Using Webqual 4.0 Method. *International Journal of Advances in Data and Information Systems*, 1(2), 89-102.

Robinson, M. (2020) *Performance Budgeting For Public Finance Reform*. London: Routledge.

Wirtz, B.W. And Müller, W.M. (2019). An Integrated Model of Digital Trust in E-Government, *International Review of Administrative Sciences* [Preprint].

## PROFIL PENULIS



### **Dr. Dodi Siswanto, S.E., M.M.**

Dr. Dodi Siswanto, S.E., M.M., lahir di Pusakajaya, Kabupaten Subang. Pendidikan sarjana ditempuh di STIE Miftahul Huda (2008), pendidikan magister diselesaikan di STIMA IMMI (2012), dan pendidikan Doktoral diselesaikan di Universitas Pasundan Bandung (2025). Karir profesionalnya diawali di salah satu bank milik pemerintah daerah Kabupaten Subang selama periode 2004–2014.

Ia memulai karir akademik sebagai dosen di STIE Miftahul Huda pada tahun 2015–2018 dan sejak 2019 menjadi dosen tetap di Universitas Al-Ghifari Bandung. Bidang minat dan penelitiannya meliputi manajemen keuangan, perilaku organisasi, serta pengembangan UMKM. Ia juga memiliki pengalaman sebagai penyelenggara panitia ad hoc Pemilu 2022 dan Pilkada, yang memperkaya perspektifnya dalam manajemen publik dan tata kelola pemerintahan..

Email Penulis: [siswantododi88@gmail.com](mailto:siswantododi88@gmail.com).



# **BAB 5**

# **ANALISIS PEMANGKU**

# **KEPENTINGAN**

---

**Dahlia Tri Anggraini, S.E., M.M.**  
Universitas Muhammadiyah Jakarta

.



## **Pendahuluan**

Dalam dinamika organisasi yang kompleks dan saling terhubung, keberhasilan suatu proyek, kebijakan, atau program sangat bergantung pada pemahaman mendalam terhadap pihak-pihak yang memiliki kepentingan atau terdampak olehnya. Analisis pemangku kepentingan (*stakeholder analysis*) muncul sebagai instrumen strategis dan sistematis untuk mengidentifikasi, memetakan, dan memahami beragam aktor tersebut beserta kepentingan, pengaruh, harapan, dan hubungan di antara mereka (Freeman, 2010).

Analisis ini bukan sekadar daftar nama, melainkan proses kritis yang memungkinkan manajer, pembuat kebijakan, dan peneliti untuk merancang strategi komunikasi, manajemen risiko, dan keterlibatan yang efektif guna membangun dukungan, meminimalkan konflik, dan meningkatkan akuntabilitas. Konsep pemangku kepentingan, yang pertama kali digagas secara formal oleh R. Edward Freeman dalam kerangka teori manajemen strategis, telah berevolusi melampaui lingkup korporat. Kini, analisis ini diterapkan secara luas dalam berbagai bidang seperti pengelolaan sumber daya alam, pembangunan berkelanjutan, administrasi publik, dan perencanaan program CSR (*Corporate Social Responsibility*).

Dengan melakukan analisis yang komprehensif, organisasi dapat mengantisipasi respons dari berbagai kelompok, mengalokasikan sumber daya secara lebih efisien, dan memastikan bahwa keputusan yang diambil tidak hanya mempertimbangkan kepentingan pemegang saham, tetapi juga masyarakat luas, pemerintah, lembaga swadaya masyarakat, dan lingkungan (Reed *et al.*, 2009). Oleh karena itu, makalah ini akan membahas metodologi, teknik pemetaan, serta implikasi praktis dari analisis pemangku kepentingan. Pembahasan akan difokuskan pada pentingnya analisis ini sebagai fondasi untuk tata kelola yang inklusif dan kolaboratif, serta tantangan dalam penerapannya di konteks yang dinamis.

## **Konsep Dasar dan Urgensi Analisis Pemangku Kepentingan di Sektor Publik**

### **1. Definisi Pemangku Kepentingan**

Konsep pemangku kepentingan (*stakeholder*) telah mengalami perluasan makna yang signifikan, bergerak dari akarnya dalam

teori manajemen bisnis menuju kerangka kerja yang lebih luas dalam tata kelola publik. Pemahaman pergeseran ini penting untuk mengaplikasikan analisis pemangku kepentingan secara efektif di sektor publik.

a. Perspektif Bisnis (Klasik dan Strategis)

Dalam konteks bisnis, definisi *stakeholder* individu atau kelompok yang dapat mempengaruhi atau dipengaruhi oleh pencapaian tujuan organisasi (R. Edward Freeman, 2010).

Awalnya, fokusnya adalah pada kelompok yang vital bagi kelangsungan hidup dan kesuksesan perusahaan (*primary stakeholders*) seperti pemegang saham, karyawan, pelanggan, dan pemasok. Konsep ini kemudian berkembang mencakup kelompok yang lebih luas (*secondary stakeholders*) seperti masyarakat, media, dan pemerintah, terutama dengan munculnya konsep *Corporate Social Responsibility* (CSR).

Meski demikian, tujuan akhir analisis di sektor swasta sering kali masih berorientasi pada kinerja finansial, keunggulan kompetitif, dan legitimasi sosial perusahaan.

b. Perspektif Tata Kelola Sektor Publik

Dalam konteks tata kelola publik, definisi pemangku kepentingan meluas dan mengalami pergeseran mendasar:

1) Cakupan yang Lebih Luas dan Kompleks: pemangku kepentingan tidak hanya mereka yang mempengaruhi organisasi, tetapi semua pihak yang kepentingannya terdampak (baik langsung maupun tidak langsung) oleh suatu kebijakan, program, atau tindakan pemerintah.

Ini termasuk individu, kelompok masyarakat, lembaga negara lain, sektor swasta, organisasi non-pemerintah (LSM), kelompok rentan, hingga generasi mendatang dan lingkungan hidup.

2) Perubahan Tujuan Analisis: tujuan utama bukan lagi keuntungan kompetitif, tetapi akuntabilitas publik, legitimasi kebijakan, keadilan distributif, dan pencapaian outcome sosial yang lebih luas (seperti kesejahteraan, keberlanjutan, dan keadilan). Analisis menjadi alat untuk memahami dampak sosial dari program maupun kebijakan

## Daftar Pustaka

- Araral, E. (2014). Ostrom, Hardin And The Commons: A Critical Appreciation And A Revisionist View. *Environmental Science And Policy*, 36, 11–23. <https://doi.org/10.1016/j.envsci.2013.07.011>.
- Brugha, R., & Varvasovzky, Z. (2000). Stakeholder Analysis: A Review. *Health Policy and Planning*, 15(3), 239–246.
- Bryson, J. M. (2004). What To Do When Stakeholders Matter: Stakeholder Identificatixon And Analysis Techniques. *Public Management Review*, 6(1), 21–53. <https://doi.org/10.1080/14719030410001675722>.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification And Salience: Defining Fhe Principle of who and What Really Counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853–886. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9711022105>.
- OECD. (2015). *Stakeholder Engagement For Inclusive Water Governance*. OECD Studies on Water.
- R. Edward Freeman. (2010). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press.
- Reed, M. S., Graves, A., Dandy, N., Posthumus, H., Hubacek, K., Morris, J., Prell, C., Quinn, C. H., & Stringer, L. C. (2009). Who's In And Why? A Typology of Stakeholder Analysis Methods For Natural Resource Management. *Journal of Environmental Management*, 90(5), 1933–1949. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2009.01.001>.
- Schmeer, K. (1999). Section 2 Stakeholder Analysis Guidelines. *In Stakeholder Analysis Guidelines. In Policy Toolkit for Strengthening Health Sector Reform* (pp. 2–48). WHO.

## PROFIL PENULIS




### **Dahlia Tri Anggraini, S.E., M.M.**

Penulis tertarik terhadap ilmu Akuntansi dan Manajemen Keuangan dimulai pada tahun 2002 silam. Hal tersebut membuat penulis memilih untuk masuk ke Sekolah Menengah Umum di SMU Negeri 70 Kota Jakarta Selatan dengan memilih Jurusan IPS dan berhasil lulus pada tahun 2004. Penulis kemudian melanjutkan pendidikan ke Perguruan Tinggi dan berhasil menyelesaikan studi S1 di prodi Akuntansi Universitas Muhammadiyah Jakarta pada tahun 2008.

Tahun 2015, penulis menyelesaikan studi S2 di prodi Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Pamulang. Dan saat ini penulis sedang meneruskan Pendidikan di Program Doktor Ilmu Akuntansi Universitas Ageng Tirtayasa. Penulis memiliki kepakaran di bidang Manajemen Keuangan dan Akuntansi. Dan untuk mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti di bidang kepakarannya tersebut. Beberapa penelitian yang telah dilakukan didanai oleh internal perguruan tinggi. Selain meneliti, penulis juga berupaya untuk aktif dalam menulis buku dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan negara yang sangat tercinta ini.

Email Penulis: [d.trianggraini@umj.ac.id](mailto:d.trianggraini@umj.ac.id).



**BAB 6**  
**ANALISIS SWOT**  
**SEBAGAI ALAT**  
**FORMULASI STRATEGI**

---

**Dr. Yuliana, S.I.P., M.Pd.I.**  
STAI Darussalam Kunir



## Konsep dan Landasan Teoritis Analisis SWOT Dalam Manajemen Strategis Sektor Publik

Analisis SWOT merupakan alat analisis strategis yang digunakan untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi kinerja suatu organisasi. SWOT merupakan akronim dari *Strengths* (Kekuatan), *Weaknesses* (Kelemahan), *Opportunities* (Peluang), dan *Threats* (Ancaman).

Pendekatan ini bertujuan untuk membantu organisasi memahami posisi strategisnya serta merumuskan strategi yang selaras dengan kapasitas internal dan dinamika lingkungan eksternal. Dalam manajemen strategis, SWOT dipandang sebagai instrumen dasar yang menjembatani proses analisis lingkungan dengan formulasi strategi yang bersifat implementatif (David & David, 2017).

Secara historis, analisis SWOT berkembang dari tradisi perencanaan strategis di sektor privat pada dekade 1960-an dan 1970-an, khususnya dalam kajian kebijakan bisnis dan manajemen korporasi. Konsep ini kemudian diadopsi secara luas karena kesederhanaan dan fleksibilitasnya dalam berbagai konteks organisasi.

Seiring dengan berkembangnya pendekatan *strategic management*, SWOT tidak hanya digunakan untuk analisis kompetitif, tetapi juga sebagai alat reflektif dalam proses pengambilan keputusan strategis (Mintzberg *et al.*, 1998). Adaptasi SWOT ke sektor publik terjadi ketika organisasi pemerintah mulai mengadopsi prinsip-prinsip manajemen strategis untuk meningkatkan kinerja dan akuntabilitas.

Dalam konteks sektor publik, analisis SWOT mengalami perluasan makna dan tujuan. Tidak seperti sektor privat yang berorientasi pada keuntungan dan keunggulan kompetitif, organisasi publik bertujuan untuk menciptakan nilai publik, meningkatkan kualitas pelayanan, serta memenuhi kepentingan masyarakat luas.

Oleh karena itu, penerapan SWOT di sektor publik harus mempertimbangkan dimensi politik, hukum, dan sosial yang melekat pada organisasi pemerintahan. Bryson (2017) menegaskan bahwa SWOT dalam sektor publik berfungsi sebagai alat untuk memahami mandat organisasi, harapan pemangku kepentingan, serta tantangan kebijakan yang dihadapi.

Landasan teoritis penggunaan SWOT dalam sektor publik juga berkaitan erat dengan perkembangan paradigma administrasi publik, mulai dari *New Public Management* hingga *Public Governance*. Pada era *governance*, organisasi publik tidak lagi beroperasi secara hierarkis dan tertutup, melainkan berada dalam jejaring aktor yang saling bergantung, termasuk sektor swasta dan masyarakat sipil.

Dalam konteks ini, analisis SWOT membantu organisasi publik mengidentifikasi peluang kolaborasi serta ancaman yang muncul dari kompleksitas lingkungan kebijakan (Osborne, 2010). Dengan demikian, SWOT menjadi alat analisis yang relevan untuk merespons perubahan lingkungan strategis yang dinamis.

Relevansi analisis SWOT dalam manajemen strategis sektor publik terletak pada kemampuannya untuk menyederhanakan kompleksitas tanpa mengabaikan substansi strategis. Meskipun bersifat deskriptif, SWOT memberikan kerangka awal yang sistematis untuk merumuskan arah strategis organisasi publik.

Namun demikian, para ahli menekankan bahwa SWOT sebaiknya tidak digunakan secara tunggal, melainkan dikombinasikan dengan pendekatan analitis lainnya agar menghasilkan strategi yang lebih komprehensif dan kontekstual (Ferlie *et al.*, 2005). Dengan landasan teoritis tersebut, analisis SWOT tetap menjadi instrumen penting dalam perencanaan dan pengelolaan strategi sektor publik di era *governance*.

### **Identifikasi Faktor Internal: Kekuatan dan Kelemahan Organisasi Publik**

Identifikasi faktor internal merupakan tahap krusial dalam analisis SWOT karena mencerminkan kemampuan nyata organisasi publik dalam menjalankan mandat dan fungsinya.

Faktor internal mencakup berbagai aspek yang berada dalam kendali organisasi, seperti sumber daya, struktur kelembagaan, sistem tata kelola, dan kinerja birokrasi. Dalam manajemen strategis sektor publik, analisis internal tidak hanya bertujuan untuk menilai efisiensi organisasi, tetapi juga untuk memahami sejauh mana organisasi mampu menciptakan nilai publik dan memenuhi harapan pemangku kepentingan (Bryson, 2017).

## Daftar Pustaka

- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative Governance In Theory And Practice. *Journal of Public Administration Research And Theory*, 18(4), 543–571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
- Asian Development Bank. (2020). *Public-Private Partnership Monitor: Indonesia*. ADB.
- Bovens, M., Goodin, R. E., & Schillemans, T. (2016). *The Oxford Handbook of Public Accountability*. Oxford University Press.
- Bryson, J. M. (2017). *Strategic Planning for Public And Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening And Sustaining Organizational Achievement (5th ed.)*. John Wiley & Sons.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bloomberg, L. (2014). Public Value Governance: Moving Beyond Traditional Public Administration And The New Public Management. *Public Administration Review*, 74(4), 445–456.
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts And Cases (16th ed.)*. Pearson Education Limited.
- Ferlie, E., Lynn, L. E., & Pollitt, C. (2005). *The Oxford Handbook of Public Management*. Oxford University Press.
- Firman, T. (2009). Decentralization Reform And Local-Government Proliferation In Indonesia: Towards A Fragmentation of Regional Development. *Review of Urban & Regional Development Studies*, 21(2–3), 143–157.
- Grimsey, D., & Lewis, M. (2007). *Public Private Partnerships: The Worldwide Revolution In Infrastructure Provision And Project Finance*. Edward Elgar Publishing.
- Grindle, M. S. (1996). *Challenging The State: Crisis And Innovation In Latin America And Africa*. Cambridge University Press.
- Hood, C. (1991). A Public Management For All Seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>.

- Howlett, M., & Ramesh, M. (2003). *Studying Public Policy: Policy Cycles And Policy Subsystems*. Oxford University Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *Strategy-focused organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive In The New Business Environment*. Harvard Business School Press.
- Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia. (2021). *Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 17 Tahun 2021 tentang Pedoman Penyusunan Rencana Kerja Pemerintah Daerah Tahun 2022*. Kemendagri.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*. The Free Press.
- Moore, M. H., & Moore, M. H. (1995). *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Harvard University Press.
- Osborne, S. P. (2010). *The New Public Governance? Emerging Perspectives on The Theory And Practice of Public Governance*. Routledge.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (2003). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Stanford University Press.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public Management Reform: A Comparative Analysis*. Oxford University Press.
- Rondinelli, D. A. (1981). Government Decentralization in Comparative Perspective: Theory And Practice In Developing Countries. *International Review of Administrative Sciences*, 47(2), 133–145.
- Sutiyo, & Maharjan, K. L. (2017). *Decentralization And Rural Development In Indonesia*. Springer.

## PROFIL PENULIS




### **Dr. Yuliana, S.I.P., M.Pd.I.**

Penulis lulus pendidikan Sarjana Hubungan Internasional Universitas Padjadjaran (2003), serta Magister Manajemen Pendidikan Islam (2015) dan Doktorat Pendidikan Islam Konsentrasi Manajemen Pendidikan Islam (2022) UIN Sunan Gunung Djati Bandung. Melalui pendidikan tersebut, penulis memiliki kepakaran di bidang Manajemen Pendidikan Islam.

Saat ini, penulis berkarir sebagai dosen tetap STAI Darussalam Kunir dengan jabatan fungsional Lektor (TMT, 2023). Selain mengajar, penulis juga menjadi bagian dari tim auditor mutu di lembaga pendidikan tersebut. Penulis telah mengikuti *Workshop* Tata Kelola Jurnal Ilmiah dan Strategi Peningkatan Akreditasi (2024), Pelatihan Penyusunan Rencana Induk Pengembangan, Rencana Strategis dan Rencana Operasional Perguruan Tinggi (2024), serta pelatihan Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) yang diselenggarakan oleh KOPERTAIS Wilayah II Jawa Barat (2025). Kepakaran di bidang Manajemen dan Penjaminan Mutu ditunjang dengan sertifikasi sebagai *Associate Internal Quality Auditor* dari *The American Academy of Project Management* (AAPM). Publikasi penulis dapat diakses melalui pengindeks, yakni Orcid ID (0000-0002-3318-7292), *Google Scholar* ID (CgIOG-IAAAAJ), dan Sinta ID (6887384).

Email Penulis: [yuliana.jatiwangi@gmail.com](mailto:yuliana.jatiwangi@gmail.com).



**BAB 7**  
**STRATEGI TINGKAT**  
**KORPORAT (*CORPORATE-***  
***LEVEL STRATEGY*) PADA**  
**LEMBAGA PUBLIK**

---

**Dr. Ir. Mochamad Heru Riza Chakim, M.M.**  
Universitas Raharja



## Pendahuluan

Dalam konteks sektor publik modern, strategi tingkat korporat menjadi kerangka utama yang mengarahkan orientasi keseluruhan organisasi, memastikan bahwa seluruh entitas, unit, dan program berjalan selaras dengan mandat publik, visi pemerintahan, dan tuntutan tata kelola yang baik (*governance*).

Berbeda dengan organisasi bisnis yang umumnya mengejar keunggulan kompetitif untuk memperoleh profit, lembaga publik mengembangkan strategi korporat untuk mencapai kinerja publik (*public performance*), nilai publik (*public value*), serta pencapaian *outcome* sosial yang berdampak luas bagi masyarakat.

Dengan demikian, strategi korporat pada sektor publik mencerminkan kombinasi antara arah strategis jangka panjang, penataan portofolio program, dan pengelolaan sumber daya lintas unit untuk menjamin pelayanan publik yang efektif, efisien, dan akuntabel.

Dalam era *governance*, lembaga publik beroperasi dalam lingkungan yang semakin kompleks ditandai oleh partisipasi multi pemangku kepentingan, kolaborasi lintas sektor, tekanan transparansi, dan perubahan kebutuhan masyarakat. Hal ini menuntut strategi korporat yang tidak hanya menjawab dinamika internal, tetapi juga adaptif terhadap konstelasi eksternal yang berubah cepat, seperti perkembangan teknologi digital, tuntutan desentralisasi, integrasi kebijakan nasional, dan tekanan globalisasi.

Strategi tingkat korporat dalam organisasi publik berfungsi sebagai kompas strategis yang menentukan apa yang harus dilakukan lembaga, bagaimana lembaga harus menata portofolio layanan dan programnya, serta bagaimana sumber daya dialokasikan pada tingkat organisasi secara menyeluruh. Tanpa strategi korporat yang jelas, lembaga publik berisiko mengalami fragmentasi kebijakan, tumpang tindih program, defisiensi koordinasi, serta rendahnya kualitas pelayanan publik.

## Konsep Strategi Tingkat Korporat Dalam Sektor Publik

Strategi tingkat korporat dalam sektor publik merupakan kerangka strategis tertinggi yang mengarahkan keseluruhan organisasi dalam mencapai tujuan publik jangka panjang.

Pada tingkat ini, keputusan strategis tidak hanya menyangkut bagaimana lembaga publik beroperasi, tetapi juga menentukan identitas organisasi: siapa mereka, apa mandat dan peran utamanya, dan bagaimana lembaga tersebut memberikan kontribusi bagi masyarakat dan negara.

Oleh sebab itu, strategi tingkat korporat menjadi fondasi konseptual yang mempengaruhi seluruh dimensi organisasi, mulai dari struktur, fungsi, layanan, hingga kebijakan operasional (Lan, 2009). Secara teoritis, strategi tingkat korporat merujuk pada keputusan yang menyangkut *scope* (cakupan) dan *direction* (arah) organisasi.

*Scope* mencakup ruang lingkup tugas, fungsi, dan portofolio program yang menjadi tanggung jawab lembaga. *Direction* mencakup visi, misi, nilai utama, dan sasaran strategis yang dirumuskan untuk jangka panjang. Kedua aspek ini kemudian memandu bagaimana organisasi merespons peluang dan tantangan lingkungan serta bagaimana sumber daya disalurkan untuk mencapai tujuan publik (Andrews, 2014; Sari, 2022). Di sektor privat, strategi korporat sering dikaitkan dengan diversifikasi, integrasi, dan pengelolaan portofolio bisnis. Namun dalam sektor publik, konsep tersebut harus disesuaikan dengan karakter unik organisasi pemerintahan, yaitu: tidak berorientasi profit, beroperasi dengan mandat legal, dan memiliki tanggung jawab untuk menciptakan nilai publik.

Oleh karena itu, strategi korporat pada sektor publik memiliki orientasi yang lebih luas dan kompleks, mencakup aspek pelayanan publik, legitimasi, akuntabilitas, serta kualitas tata kelola.

### **1. Strategi Korporat Sebagai Pengarah Mandat Publik**

Fondasi utama strategi tingkat korporat dalam sektor publik adalah mandat. Mandat organisasi publik berasal dari undang-undang, peraturan pemerintah, atau instruksi presiden, yang menetapkan tugas pokok dan fungsi lembaga tersebut. Strategi korporat kemudian bekerja untuk menafsirkan, memprioritaskan, dan mengoperasionalkan mandat tersebut agar menjadi program dan layanan yang jelas serta berdampak bagi masyarakat.

Dalam prosesnya, strategi korporat mengubah mandat yang bersifat abstrak menjadi arah strategis yang terukur dan dapat

## Daftar Pustaka

- Abdullah, N. H. N., & Said, J. (2015). Enhancing the Governance of Government Linked Companies Via Strategic Management Accounting Practices and Value Creation. *Procedia Economics and Finance*. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)01103-x](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)01103-x).
- Andrews, K. (2014). Concepts of Corporate Strategy. *Business Journal*.
- Chi, J., Kamarudin, S., & Abdul Rahman, S. N. (2024). Shaping Governance Through Social Media: A Review Of Chinese Government Strategies And Public Engagement (2013-2023). *Environment And Social Psychology*. <https://doi.org/10.59429/esp.v9i9.3096>.
- Edison, E., Anwar, Y., & Komariyah, I. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi dan Perubahan Dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Pegawai dan Organisasi*. Penerbit Alfabeta. Bandung.
- Grant, R. M. (2005). *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications (Fifth Edition)*. Blackwell Publishing.
- Honggowati, S., Rahmawati, R., Aryani, Y. A., & Probohudono, A. N. (2017). Corporate Governance and Strategic Management Accounting Disclosure. *Indonesian Journal of Sustainability Accounting and Management*. <https://doi.org/10.28992/ijSAM.v1i1.24>.
- Huy, P. Q., & Phuc, V. K. (2020). Does Strategic Corporate Social Responsibility Drive Better Organizational Performance Through Integration With A Public Sector Scorecard? Empirical Evidence In A Developing Country. *Processes*. <https://doi.org/10.3390/PR8050596>.
- Lan, H. (2009). Corporate Strategic Management: Static And Dynamic Paradigms. *Frontiers of Business Research in China*. <https://doi.org/10.1007/s11782-009-0003-5>.
- Manajemen Strategis-Efri Novianto-Google Books*. (n.d.). Retrieved December 15, 2025, from <https://books.google.co.id/books?hl=en&lr=&id=-lhYEQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&dq=Dimensi+Strategi+Tingkat+K>

- orporat+pada+Lembaga+Publik&ots=cy\_D0xhfhx&sig=yyIhlj-  
\_brS6CRxuaEKl2gs2g5l&redir\_esc=y#v=onepage&q&f=false.
- Ocasio, W., Kraatz, M., & Chandler, D. (2023). Making Sense of Corporate Purpose. *Strategy Science*.  
<https://doi.org/10.1287/stsc.2023.0054>.
- Qi, W., Huang, Z., Dinçer, H., Korsakiené, R., & Yüksel, S. (2020). Corporate Governance-Based Strategic Approach To Sustainability In Energy Industry Of Emerging Economies With A Novel Interval-Valued Intuitionistic Fuzzy Hybrid Decision Making Model. *Sustainability* (Switzerland).  
<https://doi.org/10.3390/SU12083307>.
- Rosani, Iqbal, I., Purwanti, D., & Putra, A. A. W. (2021). Analisis Pestel Pada Manajemen Strategik. *Journal of Islamic Economics*.
- Sari, D. (2022). Manajemen Strategis Perusahaan (Corporate Strategic Management). *SSRN Electronic Journal*.  
<https://doi.org/10.2139/ssrn.3977331>.
- Sofiana, Y. (2013). Strategic Implementation of Corporate Identity in A Design Company. *Humaniora*.  
<https://doi.org/10.21512/humaniora.v4i1.3426>.
- Yim, M. C., & Kim, T. (2024). Conceptualizing and Testing Public Expectations for Corporate Social Advocacy: A Strategic Issue Management Approach. *Journalism And Mass Communication Quarterly*. <https://doi.org/10.1177/10776990241296460>.
- Yulianto, A. R., Sazly, S., Subariyanti, H., & Kusumaningrum, A. (2024). Corporate Strategy, Strategic Leadership, Strategy Implementation And Competitive Advantage: A Conceptual Model Proposal. *Jurnal Comparative: Ekonomi dan Bisnis*.  
<https://doi.org/10.31000/combis.v6i2.11370>.

## PROFIL PENULIS



### **Dr. Ir. Mochamad Heru Riza Chakim, M.M.**

Ketertarikan penulis terhadap Manajemen Strategis Sektor Publik: Teori, Formulasi, dan Implementasi di Era *Governance* diawali dari pemahaman bahwa dalam konteks sektor publik modern, strategi tingkat korporat menjadi kerangka utama yang mengarahkan orientasi keseluruhan organisasi, memastikan bahwa seluruh entitas, unit, dan program berjalan selaras dengan mandat publik, visi pemerintahan, dan tuntutan tata kelola yang baik (*governance*).

Pada saat sekolah SD Negeri Sultan Agung Ponorogo lulus tahun 1973. Tahun 1975 lulus dari SMP Negeri 1 Ponorogo dan tahun 1979 lulus dari SMA Negeri I Ponorogo. Penulis kemudian melanjutkan pendidikan ke Perguruan Tinggi dan berhasil menyelesaikan studi S1 di prodi Teknik Kimia Institut Teknologi Bandung 1985. Kemudian melanjutkan pendidikan Magister Manajemen di prodi Magister Bisnis Administrasi Teknologi Institut Teknologi Bandung lulus tahun 1999, sesuai harapan saya di bidang manajemen serta pendidikan *doctoral* di prodi Bisnis Administrasi Universitas Padjadjaran lulus tahun 2021. Penulis memiliki kepakaran di bidang strategi korporat dan bisnis, korporat. Pada tahun 2014 penulis diangkat menjadi Direktur Komersial PT SUCOFINDO (Persero) di bidang jasa yang sangat tergantung pada SDM yang kompeten. Saat ini penulis juga mengelola Yayasan Sosial Abdul Chakim yang bergerak di bidang Pendidikan dan Sosial, Ketua Dewan Pengurus Nasional (DPN) Asosiasi Perguruan Tinggi Manajemen Retail Indonesia (APTMRI), Dewan Pembina Asosiasi Dosen Indonesia (ADI), Asesor LSP Kimia Industri serta menjadi Ketua Bidang Pendidikan di Yayasan Masjid As Sajadah, Dosen di Universitas Raharja dan Universitas Padjadjaran. Penulis pun

melakukan penelitian serta diterbitkan pada jurnal nasional maupun internasional. Penulis memiliki kepakaran di bidang strategi korporat dan bisnis, korporat. Pada tahun 2014 penulis diangkat menjadi Direktur Komersial PT SUCOFINDO (Persero) dibidang jasa yang sangat tergantung pada SDM yang kompeten. Saat ini penulis juga mengelola Yayasan Sosial Abdul Chakim yang bergerak di bidang Pendidikan dan Sosial, Ketua Dewan Pengurus Nasional (DPN) Asosiasi Perguruan Tinggi Manajemen Retail Indonesia (APTMRI), Dewan Pembina Asosiasi Dosen Indonesia (ADI), Asesor LSP Kimia Industri serta menjadi Ketua Bidang Pendidikan di Yayasan Masjid As Sajadah, dosen di Universitas Raharja dan Universitas Padjadjaran. Penulis aktif melakukan penelitian dan juga diterbitkan pada jurnal nasional maupun internasional.

Email Penulis: heruriza11@gmail.com.



# **BAB 8**

# **STRATEGI TINGKAT**

# **FUNGSIONAL**

---

**Eva Faridah, S.E., M.Si.**  
Universitas Galuh



## Pendahuluan

Setiap perusahaan bercita-cita untuk memenuhi tujuan yang tercantum dalam strategi bisnisnya. Perusahaan yang berhasil mengembangkan dan melaksanakan strategi penciptaan nilai harus memiliki keunggulan kompetitif untuk mencapai hal tersebut.

Jika para pesaing tidak meniru pendekatan perusahaan, hal ini dapat dicapai. Pengembangan keunggulan kompetitif yang efektif, efisien, dan terarah memerlukan penggunaan teknik manajemen yang sesuai dan tahan lama. Pengambilan keputusan bisnis dapat dipandu oleh gagasan "kurva pembelajaran" melalui penggunaan alat dan prosedur dalam pemikiran strategis formal (Prasetio Aji, 2015).

Strategi tingkat fungsional, yang mencakup pengembangan strategi pemasaran, keuangan, produksi, logistik, manajemen rantai pasokan, penelitian dan pengembangan, serta sumber daya manusia adalah salah satu taktik yang digunakan oleh bisnis dalam manajemen strategis. Faktor global memiliki dampak langsung pada pilihan strategis. Sangat penting bagi industri ini untuk memahami dan melihat dunia dari perspektif orang lain.

Akibatnya, pengambilan keputusan membutuhkan pemahaman tentang pengetahuan lokal, yang menuntut manajemen strategis. Manajer harus menjalankan kendali global atas pesaing, pasar, harga, pemasok, distributor, pemerintah, kreditor, pemegang saham, dan pelanggan untuk mempertahankan kepemimpinan strategis. Barang dan jasa industri harus kompetitif baik secara lokal maupun global dalam hal harga dan kualitas. Salah satu komponen strategi pemasaran adalah strategi fungsional, yang mengubah strategi perusahaan dan bisnis menjadi pencapaian tujuan organisasi.

Dengan mempertimbangkan produk yang mereka tawarkan, kebijakan penetapan harga, posisi pasar, dan strategi promosi yang mereka gunakan, industri dapat memenuhi tujuan retensi pelanggan mereka. Selain itu, dalam menilai loyalitas konsumen, reputasi merek dan kepercayaan juga dipertimbangkan. Tingkat fungsional diwakili oleh divisi, departemen, atau unit dalam suatu organisasi yang bekerja di bidang tertentu.

Pemasaran, keuangan, sumber daya manusia, teknik, operasional, teknologi informasi, logistik, layanan umum, penelitian dan

pengembangan, dan sebagainya adalah contoh divisi fungsional dalam suatu perusahaan. Entitas fungsional ini bertanggung jawab untuk memastikan bahwa inisiatif tingkat korporasi dan tingkat bisnis untuk pengembangan dan koordinasi sumber daya dilaksanakan dengan sukses dan efisien (Lehner, 2004). Mital *et al.*, (2018) Menjelaskan bahwa tujuan pembuatan strategi tingkat fungsional adalah untuk membantu strategi tingkat korporat dan tingkat bisnis.

Strategi tingkat fungsional pada dasarnya adalah serangkaian pilihan yang dibuat oleh berbagai area fungsional organisasi yang biasanya mendukung pilihan strategis tingkat bisnis. Ukuran organisasi sangat mempengaruhi domain fungsional dari metode-metode ini. Hill & Jones (2016) Strategi fungsional adalah rencana tindakan yang dirancang untuk mengembangkan keterampilan inti dengan memperkuat sumber daya organisasi dan fungsional serta kemampuan koordinasi suatu organisasi.

Strategi fungsional dikembangkan dari strategi korporat dan bisnis, dan dieksekusi baik secara fungsional maupun operasional di dalam perusahaan. Aktivitas yang terlibat membentuk strategi tingkat operasional, dan strategi ini berkaitan dengan pengoperasian fungsi tertentu. Keputusan taktis adalah keputusan yang dibuat pada tingkat operasional. Tujuan utama strategi fungsional adalah untuk mengoptimalkan profitabilitas dengan mengalokasikan sumber daya yang tersedia secara tepat guna mencapai tujuan tingkat korporat dan bisnis di domain fungsional tertentu. Tujuan inti dari strategi tingkat fungsional dapat dicapai ketika semua departemen fungsional organisasi-pemasaran, keuangan, sumber daya manusia, operasional, hukum, rantai pasokan, dan teknologi informasi bekerja sama untuk mengatasi tujuan tingkat bisnis dan pada akhirnya mencapai tujuan tingkat korporat.

Dengan mengimplementasikan rencana jangka pendek dan menengah, setiap departemen fungsional memenuhi tugas fungsionalnya masing-masing dan berkontribusi pada pencapaian tujuan keseluruhan organisasi. Dalam strategi pemasaran, misalnya, prosesnya dapat berfokus pada pemilihan pasar sasaran dan pembuatan strategi pemasaran yang memenuhi tuntutan keseluruhan pelanggan sasaran.

## Daftar Pustaka

- Astika, A., Sudarni, C., Irwansyah, R., Nur Supriadi, Y., Anwar, S., Yulianah, M., Yusuf, Ferdi, N., Sijabat, Sushardi, R., Akhsani, S., Prayoga, M., Rasyid, N., Suharyanti, M., Trihudiyatmanto, M., Susanto, A., & Syahrul, K. (2023). *Manajemen Strategik (Teori dan Analisis)*.
- Gamble, J., Thompson, A., Peteraf, M., & Strickland, A. (2013). *Crafting And Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage*, 19E.
- Hill, C., & Jones, G. (2016). *Strategic Management: An Integrated Approach*, 12e.
- Jauch, L. R., & Glueck, W. F. (1988). *Business Policy and Strategic Management*. McGraw-Hill.  
<https://books.google.co.id/books?id=8CRq1ka5E0EC>.
- Kabeyi, D. (2019). Organizational Strategic Planning, Implementation And Evaluation With Analysis of Challenges And Benefits For Profit And Nonprofit Organizations. *International Journal of Applied Research and Studies*, 5, 27–32.  
<https://doi.org/10.22271/allresearch.2019.v5.i6a.5870>.
- Lehner, J. (2004). Strategy Implementation Tactics As Response To Organizational, Strategic, And Environmental Imperatives. *Management Revue*, 15, 460–480. <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2004-4-460>.
- Liona Efrina s, Armiani, Rafles Ginting, Citra Puspa Permata, V. Ananta Wikrama Tungga Dewi, Tomy Rizky Izzalqurny, Hantono, Windi Ariesti Anggraeni, Rini Sulastri, Ika Swasti Putri, Rifki Abdul Malik, Nitri Mirosea, Rissa Anandita, & Eko Sudarmanto. (2024). *Desain Riset Akuntansi Berbasis Inovasi*. <https://repository.penerbiteurka.com/publications/568669/desain-riset-akuntansi-berbasis-inovasi>.
- Malik, R. A., Herlina, N., Gracetinia, A., & Sari, P. (2024). *Sosialisasi Dan Studium Generale Digital Marketing*. 8(3), 5–6.
- Malik, R. A., Mulyatini, N., Akbar, D. S., Rizkia, T. S., Ekonomi, F., & Galuh, U. (2023). How Digital Tax Socialization Moderates E-Filling

- Against Individual Taxpayer Compliance. *E-Jurnal Akuntansi*, 33(3), 715–730. <https://doi.org/10.24843/EJA.2023.v33.i03.p10>.
- Mital, A., Pearce, John, & Robinson, Richard. (2018). *Strategic Management-Planning for Domestic and Global Competition*.
- Prasetio Aji. (2015). *Manajemen Strategi: Keunggulan Bersaing. Ekuilibria*.
- Somov, D. (2018). The Functional Approach To Strategic Management. *Economic Annals-XXI*, 171, 19–22. <https://doi.org/10.21003/ea.V171-03>.
- Tapera, J. (2014). *The Importance of Strategic Management to Business Organizations. Volume: 03*, 122–131.
- Wheelen, T., Hunger, J., Hoffman, A., & Bamford, C. (2014). *Strategic Management And Business Policy: Globalization, Innovation And Sustainability, 14th Edition*.
- Xin, J. (2009). Strategic Management for Main Functional Areas In An Organization. *International Journal of Business and Management*, 4, 153. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v4n2p153>.

## PROFIL PENULIS



### **Eva Faridah, S.E., M.Si.**

Ketertarikan penulis terhadap ilmu akuntansi dimulai pada tahun 1996 silam. Meskipun penulis masuk SMA Negeri 3 Kota Cirebon memilih jurusan Fisika, namun penulis ingin mendalami ilmu akuntansi. Hal tersebut membuat penulis memilih untuk masuk ke Fakultas Ekonomi Universitas Galuh Ciamis dengan memilih Jurusan Akuntansi dan berhasil lulus pada tahun 2000.

Penulis kemudian melanjutkan pendidikan ke Pascasarjana dan berhasil menyelesaikan studi S2 di Prodi Akuntansi Universitas Padjajaran pada tahun 2004. Penulis memiliki kepakaran dibidang Akuntansi. Dan untuk mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti di bidang kepakarannya tersebut. Beberapa penelitian yang telah dilakukan didanai oleh internal perguruan tinggi dan juga Kemenristek DIKTI. Selain peneliti, penulis juga ikut terlibat dalam Tim Audit di Universitas Galuh serta sebagai Tim Audit PNPM di wilayah Ciamis, Banjar dan Pangandaran dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan negara yang sangat tercinta ini.

Email Penulis: [efaridah907@gmail.com](mailto:efaridah907@gmail.com).



# **BAB 9**

## **INOVASI DALAM**

### **PELAYANAN PUBLIK**

---

**Ir. Maudhy Satyadharma, S.T., M.T.**  
Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Tenggara



## Pendahuluan

Pelayanan publik merupakan inti dari keberadaan sektor publik (Katharina, 2021; Saggaf *et al.*, 2018). Eksistensi pemerintah pada hakikatnya diukur dari sejauh mana pelayanan publik mampu memenuhi kebutuhan dan harapan masyarakat (Bazarah *et al.*, 2021; Hardiyansyah, 2018).

Dalam sudut pandang dinamika sosial, ekonomi, politik, dan teknologi yang terus berubah, pelayanan publik dituntut untuk tidak lagi berjalan secara monoton, birokratis, lambat, serta berorientasi pada prosedur semata, melainkan harus bergerak menuju pelayanan yang adaptif, responsif, partisipatif, dan berorientasi pada kepuasan masyarakat (Pakudu, 2024; Trisantosa *et al.*, 2022). Di sinilah inovasi memegang peranan strategis sebagai instrumen utama dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik.

Inovasi dalam pelayanan publik tidak sekadar dimaknai sebagai penggunaan teknologi *digital*, tetapi juga mencakup pembaruan dalam cara berpikir (*mindset*), pola kerja, desain layanan, regulasi, hingga hubungan antara pemerintah dan masyarakat (Utaminingsih, A., Haboddin, M., Damayanti, R., & Bachtiar, R. (2022). Inovasi menjadi jawaban atas berbagai persoalan klasik pelayanan publik seperti rendahnya kualitas layanan, praktik maladministrasi, tumpang tindih kewenangan, keterbatasan sumber daya, serta rendahnya kepercayaan publik terhadap pemerintah (Demir, 2022; Thusi *et al.*, 2023).

Dalam kerangka manajemen strategis sektor publik, inovasi bukan hanya pelengkap, melainkan menjadi bagian integral dari strategi organisasi publik untuk mencapai visi, misi, dan tujuan pembangunan (Firdaus *et al.*, 2024; Stephan *et al.*, 2019; Suchitwarasan *et al.*, 2024).

Oleh karena itu, inovasi pelayanan publik harus dirancang secara sistematis, berbasis kebutuhan warga, didukung kepemimpinan yang visioner, serta diperkuat oleh budaya organisasi yang terbuka terhadap perubahan.

## Konsep dan Makna Inovasi Dalam Pelayanan Publik

Secara umum, inovasi diartikan sebagai proses menghasilkan ide, metode, atau cara baru yang memberikan nilai tambah (Baranskaitė & Labanauskaitė, 2020; Granstrand & Holgersson, 2020).

Dalam sudut pandang terkait pelayanan publik, inovasi berarti upaya pembaruan dalam penyelenggaraan layanan publik untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, kualitas layanan, dan kepuasan masyarakat (Putri & Mutiarin, 2018). Inovasi pelayanan publik tidak selalu identik dengan sesuatu yang sepenuhnya baru, tetapi dapat berupa modifikasi, pengembangan, atau penyempurnaan dari sistem yang sudah ada (Muharam, 2019; Rohayatin, 2024; Tui *et al.*, 2022).

Sementara definisi lain dari inovasi yang dijelaskan oleh Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah adalah segala bentuk pembaharuan dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah. Inovasi pelayanan publik tidak semata-mata berfokus pada pemanfaatan teknologi modern, melainkan juga mencakup pembaharuan dalam aspek kebijakan, mekanisme kerja, serta budaya organisasi sebagai satu kesatuan yang saling terkait (Ramadhani *et al.*, 2024; Utami, 2023).

Pendekatan inovasi yang menyentuh kebijakan, proses, dan kultur organisasi menunjukkan bahwa keberhasilan pelayanan publik tidak hanya ditentukan oleh kecanggihan sistem, tetapi juga oleh kesiapan sumber daya manusia dan komitmen kelembagaan. Tanpa perubahan budaya kerja, inovasi teknologi berpotensi menjadi simbolik dan tidak berkelanjutan (Rahim & Frinaldi, 2024). Inovasi pelayanan publik memiliki beberapa dimensi penting. Pertama, inovasi produk layanan, yaitu pembaruan pada jenis atau bentuk layanan yang diberikan kepada masyarakat.

Kedua, inovasi proses pelayanan, yaitu perubahan pada alur, mekanisme, dan prosedur pelayanan agar menjadi lebih sederhana, cepat, dan transparan. Ketiga, inovasi organisasi, yakni pembaruan dalam struktur, tata kelola, dan pola kerja organisasi. Keempat, inovasi kebijakan, yaitu perubahan regulasi yang memungkinkan pelayanan publik menjadi lebih adaptif dan berpihak pada masyarakat (Hamdillah, 2023; Zakiyah & Fadiyah, 2020).

Makna inovasi dalam pelayanan publik juga berkaitan dengan pergeseran paradigma dari government menuju governance

(Setiawan & Arti, 2024; Widnyani, 2017). Pemerintah tidak lagi menjadi satu-satunya aktor dalam pelayanan publik, melainkan berbagi peran dengan sektor swasta, masyarakat sipil, dan komunitas (Sentanu & Yustiari, 2024).

Dengan paradigma ini, inovasi muncul tidak hanya dari dalam birokrasi, tetapi juga dari luar, melalui kolaborasi dan partisipasi publik. Partisipasi publik memperkaya ide, meningkatkan relevansi kebijakan, serta memperkuat akuntabilitas dan kepercayaan masyarakat terhadap proses pembangunan. (Hamdillah, 2023; Nurharyoko, 2020).

### **Urgensi Inovasi Dalam Pelayanan Publik**

Urgensi inovasi dalam pelayanan publik semakin menguat seiring dengan meningkatnya tuntutan masyarakat terhadap kualitas layanan (Herlina et al., 2023; Maryam, 2016). Masyarakat modern semakin kritis, melek teknologi, serta memiliki ekspektasi tinggi terhadap kecepatan, keterbukaan, dan keadilan dalam pelayanan (Nababan *et al.*, 2023). Di sisi lain, pemerintah dihadapkan pada keterbatasan anggaran, sumber daya manusia, serta kompleksitas permasalahan sosial.



**Gambar 9.1: Sosialisasi Inovasi E-Retribusi Oleh Kepala Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Tenggara**  
Sumber: Dishub Sultra (2025).

## Daftar Pustaka

- Akhyar, A. (2023). Kualitas Pelayanan Publik: Suatu Tinjauan Mengenai Kepuasan Masyarakat. *Jurnal Penkomi: Kajian Pendidikan Dan Ekonomi*, 6(2), 103–113. <https://doi.org/10.33627/pk.62.1246>.
- Aladwan, S. A., & Alshami, S. I. (2021). The Impact of Service Excellence and Service Innovation on Organisational Reputation: Quantitative Evidence From Jordanian Public Sector. *The TQM Journal*, 33(6), 1544–1560. <https://doi.org/10.1108/TQM-05-2020-0117>.
- AlDhaheri, F., Ameen, A., & Isaac, O. (2020). The Influence of Strategy Formulation (Vision, Mission, And Goals) on The Organizational Operations. *Journal of Critical Reviews*, 7(17), 1932–1941. <https://doi.org/10.31838/jcr.07.17.240>.
- Alim, M. S., & Ibrahim, R. (2024). Optimalisasi Kualitas Pelayanan Publik Di Era Digital Desa Moluo Kab. Gorontalo Utara. *INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research*, 4(2), 3793–3802. <https://doi.org/10.31004/innovative.v4i2.9803>.
- AlShehail, O. A., Khan, M., & Ajmal, M. (2022). Total Quality Management And Sustainability In The Public Service Sector: The Mediating Effect of Service Innovation. *Benchmarking: An International Journal*, 29(2), 382–410. <https://doi.org/10.1108/BIJ-08-2020-0449>.
- Baranskaitė, E., & Labanauskaitė, D. (2020). The Concept of Innovation In The Approach To Novelty, Value Creating, Interaction Processes and Social Progress. *Regional Formation & Development Studies*, 31(2). <https://doi.org/10.15181/rfds.v31i2.2097>.
- Barru, S. A. G. (2019). Inovasi Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik Melalui Citizen's Charter. *Meraja Journal*, 2(2), 119–134. <https://doi.org/10.33080/mrj.v2i2.53>.
- Bazarah, J., Jubaidi, A., & Hubaib, F. (2021). Konsep Pelayanan Publik di Indonesia (Analisis Literasi Penyelenggaraan Pelayanan Publik di Indonesia). *DEDIKASI: Jurnal Ilmiah Sosial, Hukum, Budaya*, 22(2), 105–122. <https://ejurnal.untag-smd.ac.id/index.php/dedikasi/article/view/5860>.
- Cortes, A. F., & Herrmann, P. (2021). Strategic Leadership of Innovation: A Framework for Future Research. *International Journal of Management Reviews*, 23(2), 224–243. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12246>.

- Demir, F. (2022). Innovation In The Public Sector. In *Smarter States, Services and Citizens*. Cham: Springer.
- Di Giulio, M., & Vecchi, G. (2023). Implementing Digitalization in the Public Sector: Technologies, Agency, and Governance. *Public Policy and Administration*, 38(2), 133–158. <https://doi.org/10.1177/09520767211023283>.
- Dwiyanto, A. (2021). *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*. UGM Press.
- Efendi, T., & Frinaldi, A. (2024). Inovasi Sebagai Pilar Reformasi Birokrasi: Kajian Peran Aparatur Sipil Negara (ASN) Dalam Organisasi Sektor Publik. *Future Academia: The Journal of Multidisciplinary Research on Scientific and Advanced*, 2(4), 630–639. <https://doi.org/10.61579/future.v2i4.271>.
- Firdaus, F., Nur, M., Haeril, H., & Hidayatullah, A. (2024). Transformasi Organisasi: Membangun Budaya Inovasi untuk Kesuksesan Reformasi Birokrasi di Kabupaten Bima. *Jurnal Syntax Imperatif: Jurnal Ilmu Sosial Dan Pendidikan*, 4(6), 844–853. <https://doi.org/10.36418/syntax-imperatif.v4i6.325>.
- Geasela, Y. M., Isputrawan, M. F., & Lee, F. S. (2024). Sistem Pendaftaran Terintegrasi Satu Sehat Untuk Akses Layanan Kesehatan Menuju Indonesia Sehat 2045. *JIKA (Jurnal Informatika)*, 8(4), 466–476. <https://jurnal.umt.ac.id/index.php/jika/article/view/12574>.
- González-Blanco, J., Coca-Pérez, J. L., & Guisado-González, M. (2019). Relations Between Technological And Non-Technological Innovations In The Service Sector. *The Service Industries Journal*, 39(2), 134–153. <https://doi.org/10.1080/02642069.2018.1474876>.
- Granstrand, O., & Holgersson, M. (2020). Innovation Ecosystems: A Conceptual Review And a New Definition. *Technovation*, 90, 102098. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2019.102098>.
- Gustiawan, D. (2024). *Manajemen Strategis*. PT Indonesia Delapan Kreasi Nusa.
- Hamas, H. S. P., & Fanida, E. H. (2024). Manajemen Strategi Dalam Meningkatkan Pelayanan Publik Melalui Aplikasi Wargaku oleh Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Surabaya. *Publika*, 421–434. <https://doi.org/10.26740/publika.v12n2.p421-434>.
- Hamdillah, H. (2023). Inovasi Pelayanan Publik dan Transformasi

- Birokrasi: Pendekatan Administrasi Publik Dalam Meningkatkan Good Governance. *Resolusi: Jurnal Sosial Politik*, 6(2), 91–102. <https://doi.org/10.32699/resolusi.v6i2.5672>.
- Hardiyansyah, H. (2018). *Kualitas Pelayanan Publik: Konsep, Dimensi, Indikator dan Implementasinya*. Gava Media.
- Harry, M. M. (2024). *Ruang Katalis Perubahan Navigasi Inovasi Generasi Muda ASN*. Bening Media Publishing.
- Hasanah, A. U., Andaryani, S., Sari, F. H., Dwikurniawati, I. U., & Lestari, D. P. (2024). Inovasi Pelayanan Publik Berbasis Teknologi Digital: Tantangan dan Peluang di Pemerintah Daerah. *INNOVATIVE: Journal of Social Science Research*, 4(5), 5228–5235. <https://doi.org/10.31004/innovative.v4i5.15469>.
- Herlina, A., Hamka, H., & Katuuk, H. (2023). Pentingnya Inovasi dalam Pelayanan Administrasi Publik di Tengah Era Disrupsi. *Innovative: Journal of Social Science Research*, 3(6), 4791–4800. <https://j-innovative.org/index.php/Innovative/article/view/6890>.
- Jambak, A. M., Lase, D., Telaumbanua, E., & Hulu, P. (2023). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Resistensi Pegawai Terhadap Perubahan Organisasi di Kantor Pengadilan Agama Gunungsitoli. *Tuhenori: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 1(1), 22–37. <https://doi.org/10.61579/future.v2i4.271>.
- Julianti, D. (2024). Strategi Kebijakan Penguatan Pelayanan Publik Dan Pengawasan Perizinan Berusaha Dengan Aplikasi Berbasis Teknologi Informasi. *Kybernology Jurnal Ilmu Pemerintahan dan Administrasi Publik*, 2(2), 324–363. <https://doi.org/10.71128/kybernology.v2i2.131>.
- Katharina, R. (2021). *Pelayanan Publik & Pemerintahan Digital Indonesia*. Yayasan Pustaka Obor Indonesia.
- Kusuma, F. K. (2024). Manajemen Talenta ASN Sebagai Strategi Reformasi Birokrasi Untuk Meningkatkan Efisiensi Layanan Publik. *Media Bina Ilmiah*, 18(8), 2227–2236. <https://binapatria.id/index.php/MBI/article/view/1245>.
- Lakoro, A. (2024). Kontribusi Perizinan Berusaha Berbasis Risiko terhadap Penyederhanaan Prosedur Administrasi Perizinan di Gorontalo. *Jurnal Ilmu Multidisiplin*, 2(1), 1–14. <http://humaniora.ojs.co.id/index.php/jth/article/view/467>.
- Lopes, A. V., & Farias, J. S. (2022). How Can Governance Support Collaborative Innovation In The Public Sector? A Systematic

- Review of the Literature. *International Review of Administrative Sciences*, 88(1), 114–130. <https://doi.org/10.1177/0020852319893444>.
- Mahdar, Satyadharma, M., Susanti, N., & Karamani, D. D. (2024). Komunikasi Petugas Dalam Peningkatan Layanan Perizinan Berusaha Berbasis Risiko (Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Tenggara). *JMDR Jurnal Digital Media & Relationship*, 6(1), 1–8. <https://doi.org/10.51977/jdigital.v6i1.1564>.
- Maryam, N. S. (2016). Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik. *Jurnal Ilmu Politik dan Komunikasi*, 6(1), 1–18. <https://doi.org/10.56444/jma.v7i1.67>.
- Maulani, S., & Setiawan, T. (2024). Inovasi Pelayanan Publik Melalui Aplikasi Sistem Pelayanan Izin Terbuka Elektronik (SIPEKA) Di DPMPTSP Provinsi Banten. *Kebijakan: Jurnal Ilmu Administrasi*, 15(1), 10–24. [10.23969/kebijakan.v15i1.6177](https://doi.org/10.23969/kebijakan.v15i1.6177).
- McLean, R., Gargani, J., & Chambers, R. (2019). *Scaling Impact: Innovation for The Public Good*. Routledge.
- Megawati, M., Ahmad, B., & Rusdi, M. (2024). Tipologi Inovasi dalam Layanan Publik: Implementasi dan Tantangan Mall Pelayanan Publik di Kabupaten Sinjai. *PAMARENDA: Public Administration and Government Journal*, 4(2), 332–346. <https://doi.org/10.52423/pamarenda.v4i2.50>.
- Millard, J. (2017). Technology Innovations in Public Service Delivery for Sustainable Development. In *Government 3.0–Next Generation Government Technology Infrastructure and Services: Roadmaps, Enabling Technologies & Challenges* (pp. 241–282). Cham: Springer International Publishing.
- Miradji, M. A., Vercelly, W. A. S., Faiz, R. M., Aisyah, M. K., & Yuherda, A. (2024). Inovasi Dalam Manajemen Strategi: Membangun Keunggulan Kompetitif Di Era Digital. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 2(1), 28–38. <https://doi.org/10.36456/jms.v2i1.8913>.
- Muharam, R. S. (2019). Inovasi Pelayanan Publik Dalam Menghadapi Era Revolusi Industri 4.0 Di Kota Bandung. *Decision: Jurnal Administrasi Publik*, 1(01), 39–47. <https://doi.org/10.23969/decision.v1i01.1401>.
- Nababan, B. O., Sari, Y. D., & Subagyo, W. H. (2023). *Manajemen Pelayanan Publik dan Bisnis*. Selat Media.
- Naher, N., Hoque, R., Hassan, M. S., Balabanova, D., Adams, A. M., &

- Ahmed, S. M. (2020). The Influence Of Corruption And Governance In The Delivery of Frontline Health Care Services In The Public Sector: A Scoping Review of Current And Future Prospects In Low And Middle-Income Countries Of South And South-East Asia. *BMC Public Health*, 20(1), 880. <https://doi.org/10.1186/s12889-020-08975-0>.
- Nisa, L. S. (2022). Pelaksanaan Sistem Inovasi di Indonesia. *Jurnal Kebijakan Pembangunan*, 17(1), 107–120. <https://doi.org/10.47441/jkp.v17i1.274>.
- Nugroho, R. (2024). Budaya Organisasi Yang Mendorong Inovasi Kerja. *Jurnal Cahaya Mandalika ISSN 2721-4796 (Online)*, 5(2), 882–893. <https://doi.org/10.36312/jcm.v5i2.3200>.
- Nuraeni, Salmia, Safitri, A., & Suandi. (2024). Inovasi Pembelajaran Digital Dalam Menghadapi Tantangan Pendidikan di Abad 21. *Jurnal Saraweta*, 2(2), 120–131. <https://ejurnal.staiddimaros.ac.id/index.php/saraweta/article/view/101>.
- Nurdin, W. N., & Rahmat, R. (2022). Obstacles of Public Service Innovation In The Licensing Services Sector. *KnE Social Sciences*, 7(9), 381–396. <https://doi.org/10.1016/j.kns.2022.08.001>.
- Nurharyoko, G. O. (2020). *Inovasi Birokrasi*. Kepustakaan Populer Gramedia.
- Ojiako, U., AlRaeesi, E. J. H., Chipulu, M., Marshall, A., & Bashir, H. (2024). Innovation Readiness in Public Sector Service Delivery: An Exploration. *Production Planning & Control*, 35(5), 437–460. <https://doi.org/10.1080/09537287.2022.2089266>.
- Pakudu, R. (2024). *Sinergi Birokrasi: Membangun Pelayanan Publik yang Efektif*. Mega Press Nusantara.
- Pauji, R. R., Khairani, A. S., Fadzlulloh, M., & Ananta, A. (2024). Inovasi dan Tantangan dalam Pengembangan Posyandu Selama Program KKN di Desa Sukamaju. *Proceedings UIN Sunan Gunung Djati Bandung*, 5(1), 1–16. <https://proceedings.uinsgd.ac.id/index.php/proceedings/article/view/5849>.
- Pratistiningsih, D., Muhlisin, A., Harsono, H., & Utama, S. (2024). Inovasi Pendidikan Digital Dalam Meningkatkan Outcome Pembelajaran pada Era Industri 4.0. *Kabillah: Journal of Social*

- Community*, 9(2), 144–155.  
<https://ejournal.iainata.ac.id/index.php/kabilah/article/view/451>.
- Pratiwi, S., Faradila, N., & Iashania, Y. (2022). Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik. *Nusantara Innovation Journal*, 1(1), 28–37. <https://nij.kaltimprov.go.id/index.php/nij/article/view/14>.
- Putri, L. D. M., & Mutiarin, D. (2018). Efektifitas Inovasi Kebijakan Publik; Pengaruhnya pada Kualitas Pelayanan Publik di Indonesia. *Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 3(9), 527–643. <https://repository.umy.ac.id/bitstream/handle/123456789/29132/C.54.pdf>.
- Rahim, R. K., & Frinaldi, A. (2024). Transformasi Budaya Di Sektor Publik Indonesia: Menuju Inovasi Dan Efisiensi. *Jurnal Manajemen, Ekonomi Dan Akuntansi (JUMEA)*, 1(2), 93–103. <https://doi.org/10.69820/jumea.v1i2.89>.
- Ramadhani, R., Abdillah, M., Santoso, I., Destrio, Y., Hadi, D., & Maulana, A. (2024). Inovasi E-Government Dalam Meningkatkan Kualitas Administrasi Pelayanan Publik: Studi Kasus Inovasi Pemerintah Daerah Kabupaten Jember. *Interelasi*, 1(2), 62–79. <https://doi.org/10.24716/281ave34>.
- Ramadhany, R., Rustiyana, R., Rianty, E., Baskoro, S. E., Hardini, I. R., & Anitasari, M. (2025). *Transformasi Digital Sektor Publik*. Star Digital Publishing.
- Rohayatin, T. (2024). *Desain dan Inovasi Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik Berbasis Pelanggan*. Deepublish.
- Rohmah, U. S. I. S. A. (2016). Inovasi Pelayanan dalam Penanggulangan Kemiskinan Studi Kasus Pada Unit Pelayanan Terpadu Penanggulangan Kemiskinan (UPTPK) di Kabupaten Sragen. *Journal of Government (Kajian Manajemen Pemerintahan dan Otonomi Daerah)*, 2(1). <https://doi.org/10.52447/gov.v2i1.525>.
- Saggaf, S., Said, M. M., & Saggaf, W. S. (2018). *Reformasi Pelayanan Publik di Negara Berkembang* (Vol. 1). Sah Media.
- Salam, R. (2021). Perubahan dan Inovasi Pelayanan Publik di Era New Normal Pandemi Covid-19. *Journal of Public Administration And Government*, 3(1), 28–36. <https://doi.org/10.22487/jpag.v3i1.138>.
- Sari, N. M., & Retnaningsih, E. (2020). Strategi Pengembangan Science Techno Park Melalui Ekosistem Inovasi dalam Rangka Peningkatan

- Daya Saing Daerah Provinsi Sumatera Selatan. *Publikasi Penelitian Terapan Dan Kebijakan*, 3(1), 1–20. <https://doi.org/doi.org/10.46774/pptk.v12i1.114>.
- Satika, R. (2024). Implementation of Public Service Reform In Enhancing The Welfare of Bima District Community: Challenges And Opportunities. *Komunitas*, 15(1), 91–106. <https://doi.org/10.20414/komunitas.v15i1.9989>.
- Satyadharma, M., Mokui, H. T., Putra, A. A., Jaya, L. M. G., Kadir, A., & Arsyad, L. O. M. N. (2024). Peran Teknologi Informasi dan Mekanisme Collaborative Governance Mendukung Penyelenggaraan Transportasi Berkelanjutan Di Provinsi Sulawesi Tenggara. *Media Konstruksi: Jurnal Ilmiah Teknik Sipil*, 9(3), 211–218. <https://doi.org/10.33772/medkons.v9i3.59>.
- Sawir, M. (2020). *Birokrasi Pelayanan Publik Konsep, Teori, dan Aplikasi*. Deepublish.
- Sayuti, R. H., Mulyawati, S., Juniarsih, N., Nurjannah, S., & Hadi, A. P. (2024). *Modal Sosial dan Pembangunan Masyarakat*. Yogyakarta: Yayasan Sahabat Alam Rafflesia.
- Sentanu, I. G. E. P. S., & Yustiari, S. H. (2024). *Mengelola Kolaborasi Stakeholder Dalam Pelayanan Publik*. PT Indonesia Delapan Kreasi Nusa.
- Setiawan, I., & Arti, N. D. B. (2024). Hubungan Inovasi Pemerintahan Terhadap Restrukturisasi Pemerintahan di Indonesia. *Jurnal Ilmiah Administrasi Pemerintahan Daerah*, 16(2), 234–248. <https://doi.org/dhi> Arti DOI: <https://doi.org/10.33701/jiapd.v16i2.4824>.
- Shoimuna, M. D. (2024). Reformasi Birokrasi dan Pelayanan Publik. *Public Service And Governance Journal*, 5(1), 239–257. <https://doi.org/10.56444/psgj.v5i1.1352>.
- Siwitomo, D. P. A., Fitriyani, N. N., & Fadhilah, N. N. (2023). Kolaborasi Pendidikan: Strategi Inovasi Mengatasi Permasalahan Pendidikan di Indonesia. *Prosiding Seminar Nasional Kemahasiswaan*, 1(1), 64–68. <https://doi.org/10.56983/prosidingkemahasiswaan.v1i1.1456>.
- Sjachrawy, L. O. M. I., Thasman, T., Satyadharma, M., Susanti, N., & Hado, H. (2025). Transformasi Birokrasi melalui Inovasi Pelayanan Publik: Kajian Literatur tentang Reformasi dan Akuntabilitas Pemerintahan. *Parabela: Jurnal Ilmu Pemerintahan & Politik Lokal*,

- 5(1), 37–52. <https://doi.org/10.51454/z7ysp660>.
- Stephan, U., Andries, P., & Daou, A. (2019). Goal Multiplicity and Innovation: How Social and Economic Goals Affect Open Innovation and Innovation Performance. *Journal of Product Innovation Management*, 36(6), 721–743. <https://doi.org/10.1111/jpim.12511>.
- Suaedi, F. (2019). *Dinamika Manajemen Strategis Sektor Publik di Era Perubahan*. Airlangga University Press.
- Suchitwarasan, C., Cinar, E., Simms, C., & Demircioglu, M. A. (2024). Innovation for Sustainable Development Goals: A Comparative Study of the Obstacles and Tactics in Public Organizations. *The Journal of Technology Transfer*, 49(6), 2234–2259. <https://doi.org/Empirical Evidence Governance Innovation in Public Service>.
- Sudrajat, A., & Andhika, L. (2021). Empirical Evidence Governance Innovation in Public Service. *Jurnal Bina Praja*, 13(3), 407–417. <https://doi.org/10.21787/jbp.13.2021.407-417>.
- Sumantri, I. (2022). Reorientasi Reformasi Birokrasi dan Good Governance dalam Penyelenggaraan Sektor Publik di Indonesia. *PAPATUNG: Jurnal Ilmu Administrasi Publik, Pemerintahan dan Politik*, 5(2), 63–72. <https://doi.org/10.54783/japp.v5i2.679>.
- Suprayitno, N. F., & Abbas, S. A. (2024). Bureaucratic Transformation in Indonesia: An In-Depth Analysis From the Perspective of Public Administration. *Mandat: Journal of Politics, Government, and Public Administration*, 1(1), 34–51. <https://jurnal.budhimulia.com/index.php/mandat/article/view/10/17>.
- Supriyanto, E. E. (2016). Kebijakan Inovasi Teknologi Informasi (IT) Melalui Program Elektronik Government dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik di Indonesia. *Jurnal Ilmu Pemerintahan: Kajian Ilmu Pemerintahan Dan Politik Daerah*, 1(1), 141–161. <https://doi.org/10.24905/jip.1.1.2016.141-161>.
- Suryani, E., Hasanah, N. N., Fauzi, F. M., Suhaedi, E., & Cadith, J. (2024). Budaya Inovasi: Upaya Membangun Organisasi Publik yang Agile. *Professional: Jurnal Komunikasi dan Administrasi Publik*, 11(1), 81–92. <https://doi.org/10.37676/professional.v11i1.6057>.
- Suseno, T. A. P., Moh, A. L., Prayoga, R. A. S., & Bagaskara, D. B. (2023). Pemerataan Infrastruktur Telekomunikasi untuk Kesejahteraan

- Digital. *Prosiding SEMNAS INOTEK (Seminar Nasional Inovasi Teknologi)*, 7(1), 9–17.  
<https://doi.org/10.29407/inotek.v7i1.3399>.
- Syaiful, Susanti, N., Satyadharma, M., Nuhun, R. S., Soeparyanto, T. S., Arsyad, L. O. M. N., Rachman, R. M., & Hado. (2024). Sosialisasi dan Edukasi Tentang Perizinan dan Pendirian Badan Hukum Bagi Para Pengusaha dan Pengemudi Angkutan Umum. *Jurnal Surya Abdimas*, 8(2), 275–283.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.37729/abdimas.v8i2.4347>.
- Thusi, X., Mahlatse, R., & Matyana, M. (2023). Innovation As A Tool To Improve Public Service Delivery: South African Government Perspective. *Interdisciplinary Journal on Law, Social Sciences and Humanities*, 4(2), 175–189.  
<https://idj.jurnal.unej.ac.id/index.php/idj/article/view/39165>.
- Torring, J. (2019). Collaborative Innovation In The Public Sector: The Argument. *Public Management Review*, 21(1), 1–11.  
<https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1430248>.
- Trisantosa, I. N., Kurniasih, D., & Hubeis, M. (2022). *Pelayanan Publik Berbasis Digital*. Deepublish.
- Tui, F. P., Ilato, R., & Katili, A. Y. (2022). Inovasi Pelayanan Publik Melalui E-Government di Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Gorontalo. *Publik: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik*, 9(2), 254–263.  
<https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1430248>.
- Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintah Daerah.
- Utami, P. (2023). Transformasi Administrasi Publik: Inovasi Dan Adaptasi Menuju Efisiensi Dan Pelayanan Publik Berkualitas. *Papatung: Jurnal Ilmu Administrasi Publik, Pemerintahan dan Politik*, 6(2), 1–9. <https://doi.org/10.54783/japp.v6i2.726>.
- Widnyani, I. A. P. S. (2017). Pergeseran Paradigma Administrasi Publik dalam Pelayanan Publik. *SINTESA (Jurnal Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik)*, 8(2), 93–102.  
<https://doi.org/10.22225/SINTESA.8.2.1060.93-102>.
- Yulanda, A., & Adnan, M. F. (2023). Transformasi Digital: Meningkatkan Efisiensi Pelayanan Publik Ditinjau Dari Perspektif Administrasi Publik. *Jurnal Ilmu Sosial Dan Humaniora*, 1(3), 103–110. <http://isora.safar.id/index.php/isora/article/view/13>.
- Yunaningsih, A., Indah, D., & Septiawan, F. E. (2021). Upaya

Meningkatkan Kualitas Layanan Publik Melalui Digitalisasi. *Altasia Jurnal Pariwisata Indonesia*, 3(1), 9-16.  
<https://doi.org/10.37253/altasia.v3i1.4336>.

Zakiah, U., & Fadiyah, D. (2020). Inovasi Pelayanan Transportasi Publik Ramah Penyandang Disabilitas di DKI Jakarta. *ADMINISTRATIO: Jurnal Ilmu Administrasi Publik Dan Pembangunan*, 11(1), 29-36.  
<https://doi.org/10.23960/administratio.v11i1.102>.

Zein, H. H. M., & Septiani, S. (2024). *Digitalisasi Pemerintahan Daerah: Katalis untuk Integrasi dan Optimasi Good Governance*. Sada Kurnia Pustaka.

Zein, M. H. M. (2023). *Reformasi Birokrasi: Dunia Birokrasi dan Pemerintahan*. Sada Kurnia Pustaka.


## PROFIL PENULIS



### **Ir. Maudhy Satyadharna, S.T., M.T.**

Penulis lahir di Surabaya, 7 Januari 1982. Penulis adalah staf pada Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Tenggara sejak tahun 2015 sampai saat ini. Menyelesaikan pendidikan Strata Satu (S1) pada Jurusan Teknik Elektro Fakultas Teknik Universitas Hasanuddin (Tahun 2006), dan S2 pada Program Studi Manajemen Rekayasa Program Pasca Sarjana Universitas Halu Oleo (Tahun 2024). Penulis memperoleh gelar profesi Ir dari Universitas Hasanuddin di

Tahun 2025. Selain aktif sebagai ASN Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Tenggara, penulis menyukai dan menekuni bidang menulis terutama terkait aspek transportasi terkhusus Digitalisasi Transportasi dan Kebijakan Transportasi yang aman, nyaman, selamat, humanis dan berkelanjutan. Penulis dapat dihubungi melalui email: [maudhymaudhy@gmail.com](mailto:maudhymaudhy@gmail.com).



# **BAB 10**

# **PERENCANAAN**

# **STRATEGIS DAN**

# **PENYUSUNAN RENCANA**

# **KERJA**

---

**Fajar Nugraha Yusman, M.M.Pd.**  
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Miftahul Huda



## Pendahuluan

Perubahan lingkungan organisasi pada satu dekade terakhir bergerak jauh lebih cepat dibandingkan periode sebelumnya. Disrupsi teknologi, digitalisasi layanan, dinamika perilaku konsumen, ketidakstabilan ekonomi global, hingga perubahan regulasi yang berulang telah memaksa setiap organisasi baik sektor publik, bisnis, maupun pendidikan tinggi untuk menata ulang arah jangka panjang dan memperkuat sistem perencanaan mereka.

Fenomena seperti percepatan transformasi *digital* pasca-pandemi, meningkatnya tuntutan akuntabilitas publik, serta kompetisi berbasis inovasi membuat organisasi tidak lagi dapat bertahan hanya dengan perencanaan jangka pendek atau pola kerja administratif semata. Dalam konteks inilah perencanaan strategis dan penyusunan rencana kerja memperoleh urgensinya sebagai fondasi tata kelola yang efektif.

Pada tataran konsep, perencanaan strategis merupakan proses sistematis yang membantu organisasi menentukan posisi saat ini, merumuskan arah masa depan, serta menetapkan strategi untuk mencapai tujuan jangka panjang secara berkelanjutan. Menurut (Rangkuti, 1998), perencanaan strategis menjadi mekanisme kunci untuk membaca kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman melalui pendekatan analitis yang terstruktur.

(Sedarmayanti, 2017) menekankan bahwa organisasi yang memiliki rencana strategis yang jelas akan mampu mengoptimalkan sumber daya dan merespons perubahan dengan lebih adaptif. Perspektif ini sejalan dengan teori manajemen strategis klasik yang menempatkan proses perencanaan sebagai inti dari keunggulan bersaing (Porter, 2008).

Di sisi lain, keberadaan rencana strategis saja tidak cukup tanpa mekanisme operasional yang lebih rinci. Karena itu, penyusunan rencana kerja tahunan menjadi instrumen pelengkap yang sangat penting untuk menerjemahkan visi jangka panjang ke dalam program nyata, indikator kinerja, target, dan kebutuhan sumber daya.

(Umar, 2002) menjelaskan bahwa rencana kerja berfungsi sebagai jembatan antara strategi organisasi dan aktivitas operasional harian, sehingga memastikan akuntabilitas, efektivitas, serta

pengukuran kinerja dapat dilakukan secara sistematis. Bab ini ditulis untuk memberikan landasan teoritis serta kerangka konseptual yang kokoh bagi pembaca dalam memahami proses perencanaan strategis dan penyusunan rencana kerja.

Pembahasan mengacu pada teori-teori yang telah mapan, seperti analisis SWOT, *Balanced Scorecard*, PESTEL, dan kerangka manajemen kinerja, sebagai dasar untuk memahami mengapa proses perencanaan tidak dapat dipisahkan dari analisis lingkungan dan evaluasi berkelanjutan.

Dengan demikian, pembaca diharapkan dapat memperoleh gambaran yang utuh mengenai pentingnya perencanaan strategis serta bagaimana rencana kerja dapat diintegrasikan secara efektif untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi di tengah dinamika persaingan modern.

## **Konsep Dasar Perencanaan Strategis**

### **1. Pengertian Perencanaan Strategis**

Perencanaan strategis merupakan proses sistematis yang digunakan organisasi untuk merumuskan arah jangka panjang, menetapkan tujuan strategis, serta menentukan strategi yang paling efektif untuk mencapai tujuan tersebut. Proses ini melibatkan analisis mendalam terhadap lingkungan internal dan eksternal sehingga organisasi mampu menyesuaikan diri dengan dinamika perubahan yang terjadi.

(Rangkuti, 1998) mendefinisikan perencanaan strategis sebagai rangkaian keputusan yang berorientasi pada masa depan dan disusun berdasarkan evaluasi menyeluruh terhadap peluang serta ancaman yang dihadapi organisasi. (Sedarmayanti, 2017) juga menekankan bahwa perencanaan strategis tidak hanya menentukan arah organisasi, tetapi juga memastikan seluruh aktivitas operasional berjalan selaras dengan visi dan misi yang telah ditetapkan.

Dalam konteks manajemen modern, perencanaan strategis dipandang sebagai fondasi utama dalam pengambilan keputusan organisasi. Hal ini karena perencanaan strategis memberikan kerangka pemikiran yang rasional, terarah, dan terukur untuk

## Daftar Pustaka

- Bratakusumah, D. (2004). *Perencanaan Pembangunan Daerah: Strategi Menggali Potensi Dalam Mewujudkan Otonomi Daerah*.
- Kaplan, R. & Norton, D. P. (2008). *The Execution Premium Linking Strategy to Operations For Competitive Advantage*. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3454852>.
- Mahmudi. (2010). *Manajemen Kinerja Sektor Publik (Mahmudi) | PDF (3rd ed.)*. <https://www.scribd.com/document/598124002/MANAJEMEN-KINERJA-SEKTOR-PUBLIK-MAHMUDI>.
- Porter, M. E. (2008). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Simon And Schuster.
- Rangkuti, F. (1998). *Analisis Swot Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Gramedia Pustaka Utama.
- Rivai, V., & Mulyadi, D. (2013). *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi Edisi Ketiga (3rd ed.)*. Rajawali Pers. <https://openlibrary.telkomuniversity.ac.id/pustaka/18421/kepemimpinan-dan-perilaku-organisasi-edisi-ketiga.html>.
- Sedarmayanti. (2017). *Pengembangan sumber daya manusia. Bandung: PT Refika Aditama*. <https://scholar.google.com/scholar?cluster=15021466741988365075&hl=en&oi=scholar>.
- Siagian, S. P. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia (23rd ed.)*. Bumi Aksara. <https://inlislite.ipdn.ac.id/opac/detail-opac?id=8225>.
- Umar, H. (2002). *Strategic Management In Action*. <https://inlislite.ipdn.ac.id/opac/detail-opac?id=10346>.

## PROFIL PENULIS



### **Fajar Nugraha Yusman, M.M.Pd.**

lahir di Subang pada 6 Maret 1989. Ia merupakan anak kedua dari dua bersaudara dan saat ini berdomisili di Dusun Rancasari, Desa Rancasari, Kecamatan Pamanukan, Kabupaten Subang. Berstatus sebagai warga negara Indonesia dan beragama Islam, penulis memiliki minat yang mendalam di bidang Sumber Daya Manusia dan Pemasaran.

Penulis menempuh pendidikan tinggi di Universitas Pasundan Bandung dan berhasil meraih gelar Sarjana pada Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan pada tahun 2011. Kemudian, pada tahun 2012, ia melanjutkan pendidikan Magister di Program Magister Manajemen Pendidikan, Universitas Islam Nusantara Bandung, dan lulus pada tahun 2016. Saat ini, penulis berprofesi sebagai dosen tetap di STIE Miftahul Huda Subang. Secara struktural, ia pernah menjabat sebagai Sekretaris Program Studi Pascasarjana dan kini dipercaya sebagai Kepala Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat (LPPM) di STIE Miftahul Huda. Selain mengabdikan diri di dunia akademik, sejak tahun 2018 penulis juga menjalankan usaha retail kefarmasian (Apotek) di Pamanukan. Di samping itu, ia aktif melakukan penelitian serta menulis jurnal dan artikel ilmiah dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi dunia pendidikan serta kemajuan bangsa dan negara.




# **BAB 11**

## **MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA STRATEGIS**

---

**Mohamad Adila Rossa, S.E., M.M.**  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis-Universitas Muhammadiyah  
Jakarta



## Konsep MSDM Strategis Dalam Konteks Sektor Publik

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) strategis telah menjadi fondasi penting dalam transformasi organisasi, baik di sektor swasta maupun publik. Namun, dalam konteks sektor publik, MSDM strategis memiliki dinamika, tantangan, dan implikasi yang khas.

Sektor publik beroperasi dalam lingkungan yang kompleks, dipengaruhi oleh nilai-nilai demokratis, akuntabilitas publik, transparansi, serta kewajiban melayani seluruh warga negara tanpa diskriminasi. Oleh karena itu, penerapan MSDM strategis di sektor ini tidak hanya bertujuan untuk efisiensi organisasional, tetapi juga untuk memperkuat pelayanan publik dan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*).

Uraian ini membahas tiga aspek krusial: (1) perbedaan antara MSDM di sektor publik dan privat, (2) peran MSDM dalam mendukung misi pelayanan publik dan akuntabilitas, serta (3) prinsip-prinsip MSDM strategis yang selaras dengan nilai-nilai tata kelola pemerintahan.

### 1. Perbedaan MSDM Sektor Publik dan Sektor Privat

MSDM di sektor publik dan privat memiliki tujuan akhir yang berbeda. Sektor privat berorientasi pada keuntungan (*profit-oriented*), efisiensi biaya, dan penciptaan nilai bagi pemegang saham. Sebaliknya, sektor publik berorientasi pada pelayanan (*service-oriented*), keadilan sosial, dan akuntabilitas terhadap publik. Perbedaan orientasi ini berimplikasi langsung pada pendekatan pengelolaan sumber daya manusia.

#### a. Tujuan Organisasi dan Pengukuran Kinerja

Pada sektor privat, kinerja organisasi dapat diukur secara kuantitatif melalui indikator seperti laba, pangsa pasar, atau pertumbuhan pendapatan.

MSDM strategis di sektor ini biasanya fokus pada peningkatan produktivitas, retensi karyawan berkinerja tinggi, dan pengembangan kapasitas yang mendukung pencapaian target bisnis.

Di sisi lain, sektor publik mengukur keberhasilan melalui kualitas pelayanan, responsivitas terhadap kebutuhan

masyarakat, dan dampak sosial. MSDM strategis di sektor ini harus memastikan bahwa ASN (Aparatur Sipil Negara) memiliki kompetensi teknis maupun nilai-nilai pelayanan publik yang kuat.

b. Kerangka Hukum dan Regulasi

MSDM di sektor publik sangat dipengaruhi oleh kerangka hukum dan kebijakan pemerintah. Misalnya, di Indonesia, UU No. 5 Tahun 2014 tentang ASN mengatur secara ketat proses rekrutmen, promosi, evaluasi kinerja, dan sistem penggajian. Sementara di sektor swasta, perusahaan memiliki fleksibilitas besar dalam menyesuaikan kebijakan SDM sesuai kebutuhan pasar dan strategi bisnis.

c. Motivasi dan Insentif

Karyawan sektor publik cenderung termotivasi oleh nilai layanan (*public service motivation*), bukan insentif finansial semata (Perry & Wise, 1990; dikutip dalam studi-studi kontemporer seperti Kim *et al.*, 2021).

Oleh karena itu, MSDM strategis di sektor publik harus fokus pada pembinaan nilai, pengembangan kepemimpinan berbasis integritas, dan penciptaan budaya organisasi yang mendorong komitmen terhadap misi publik.

## 2. Peran MSDM Dalam Mendukung Misi Pelayanan Publik dan Akuntabilitas

MSDM strategis di sektor publik bukan hanya soal administrasi personalia, tetapi tentang membangun kapasitas institusional yang mampu menjalankan fungsi pemerintahan secara efektif, transparan, dan akuntabel. Dalam era digitalisasi dan tuntutan reformasi birokrasi, MSDM memiliki peran transformatif dalam menghubungkan sumber daya manusia dengan misi pelayanan publik.

a. Rekrutmen Berbasis Kompetensi dan Nilai

Salah satu pilar MSDM strategis adalah rekrutmen yang tidak hanya memilih kandidat dengan kualifikasi teknis, tetapi juga komitmen terhadap nilai-nilai publik seperti integritas, netralitas, dan keadilan. Di Indonesia, Badan Kepegawaian

Negara (BKN) telah mendorong sistem rekrutmen digital (SSCASN) yang transparan dan berbasis meritokrasi sejak 2020 (BKN, 2023).

b. Pengembangan Kapasitas Berkelanjutan

MSDM strategis juga bertanggung jawab atas pembelajaran organisasi (*organizational learning*) melalui pelatihan, rotasi jabatan, dan pendidikan lanjutan.

Misalnya, program *e-Learning* ASN yang dikembangkan oleh LAN (Lembaga Administrasi Negara) sejak 2019 mendukung adaptasi ASN terhadap perubahan teknologi dan kebutuhan layanan publik modern (LAN, 2022).

c. Sistem Akuntabilitas dan Evaluasi Kinerja

MSDM strategis memastikan bahwa sistem evaluasi kinerja tidak hanya mengukur *output*, tetapi juga *outcome* dan dampak sosial. Sistem Penilaian Kinerja Pegawai (SKP) di Indonesia, misalnya, telah direvisi untuk lebih menekankan pada kontribusi terhadap tujuan nasional dan pelayanan kepada masyarakat (PermenPANRB No. 29/2019).

### 3. Prinsip-Prinsip MSDM Strategis yang Selaras Dengan *Good Governance*

*Good governance* mencakup prinsip-prinsip seperti transparansi, akuntabilitas, partisipasi, responsivitas, efisiensi, keadilan, dan supremasi hukum. MSDM strategis di sektor publik harus memastikan bahwa seluruh kebijakan dan praktik SDM sejalan dengan nilai-nilai tersebut.

a. Transparansi dalam Seleksi dan Promosi

Transparansi adalah fondasi kepercayaan publik. MSDM strategis mendorong penerapan teknologi informasi dalam seleksi ASN, pengumuman jabatan terbuka, dan sistem merit yang objektif. Di Uni Eropa, prinsip *open competition* menjadi standar dalam rekrutmen pegawai publik (*European Commission*, 2021).

b. Akuntabilitas Melalui Budaya Organisasi yang Kuat

MSDM strategis membangun budaya organisasi berbasis integritas dan akuntabilitas melalui kode etik, pelatihan anti-

## Daftar Pustaka

- Badan Kepegawaian Negara (BKN). (2022). *Audit dan Evaluasi Pelaksanaan Prinsip Merit Dalam Rekrutmen ASN*. <https://www.bkn.go.id/berita/audit-merit-2022>.
- Badan Kepegawaian Negara (BKN). (2023). *Laporan Tahunan SSCASN 2023*. <https://www.bkn.go.id>.
- Badan Kepegawaian Negara (BKN). (2024). *Laporan Tahunan Sistem Seleksi CASN Berbasis Digital dan Kecerdasan Buatan*. <https://www.bkn.go.id/berita/bkn-uji-coba-ai-dalam-seleksi-casn-2024>.
- Badan Kepegawaian Negara (BKN). (2024). *Proyeksi Pensiun ASN 2024–2030 dan Strategi Antisipasinya*. <https://www.bkn.go.id/proyeksi-pensiun-asn-2024-2030>.
- Badan Pusat Statistik (BPS). (2024). *Profil Gender dalam Jabatan Pimpinan Publik di Indonesia*. <https://www.bps.go.id/indicator/23/1215/1/profil-gender-dalam-jabatan-pimpinan-publik.html>.
- Bappenas. (2023). *Laporan Reformasi Birokrasi dan Kapasitas SDM Pemerintahan*. <https://www.bappenas.go.id>.
- BPSDM Kementerian PANRB. (2024). *Laporan Nasional Tentang Budaya Kinerja Aparatur Sipil Negara 2024*. <https://bpsdm.menpan.go.id/publikasi>.
- BPSDM Kementerian PANRB. (2025). *Evaluasi Implementasi e-Learning dan Microlearning Untuk ASN (2019–2025)*. <https://bpsdm.menpan.go.id/publikasi/evaluasi-elearning-asn-2025>.
- European Commission. (2021). *Handbook on Human Resources Management in the European Civil Service*. <https://ec.europa.eu>.
- IMF. (2024). *Building Resilient And Adaptive Civil Services In The Post-Pandemic Era*. <https://www.imf.org/en/Publications/fandd/issues/2024/03/civil-service-reform-post-pandemic>.
- Kementerian PANRB Republik Indonesia. (2023). *Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) dan Strategi Pelayanan Publik Inklusif*. <https://www.menpan.go.id/site/berita/ikm-2023-dan-strategi-pelayanan-inklusif>.

- Kementerian PANRB Republik Indonesia. (2023). *Laporan Survei Kompetensi Digital ASN 2023*. <https://www.panrb.go.id/berita/survei-kompetensi-digital-asn-2023-menunjukkan-kebutuhan-mendesak-untuk-peningkatan-literasi-digital>.
- Kementerian PANRB Republik Indonesia. (2023). *Roadmap Transformasi Digital MSDM Aparatur Sipil Negara 2023–2025*. <https://www.menpan.go.id/site/berita/roadmap-transformasi-digital-msdm-2023-2025>.
- Kementerian PANRB. (2020). *Roadmap ASN BerAKHLAK*. <https://www.menpan.go.id>.
- Kementerian PANRB. (2022). *Pedoman Penyusunan Rencana Strategis dan Rencana Kerja OPD Berbasis Kinerja*. <https://www.menpan.go.id/site/pedoman/1840-pedoman-penyusunan-renstra-dan-renja-opd-berbasis-kinerja.html>.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (KemenPANRB). (2023). *Indeks Integritas Aparatur dan Roadmap Tata Kelola SDM 2023–2025*. <https://www.menpan.go.id/site/berita/indeks-integritas-aparatur-2023>.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia. (2023). *Peraturan Menteri PANRB Nomor 57 Tahun 2023 Tentang Pedoman Penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*. <https://www.menpan.go.id/site/produk-hukum/peraturan>.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB). (2025). *Roadmap Pengembangan Kepemimpinan ASN 2025–2029*. <https://www.panrb.go.id/roadmap-kepemimpinan-asn-2025>.
- Kim, S., Vandenabeele, W., & Wright, B. E. (2021). Public Service Motivation And Ethical Behavior. *Public Administration Review*, 81(3), 403–416. <https://doi.org/10.1111/puar.13359>.
- Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK). (2021). *Laporan Pencegahan Korupsi: Risiko Dalam Manajemen SDM Sektor Publik*. <https://www.kpk.go.id/id/publikasi/produk-pencegahan/laporan-pencegahan-korupsi-2021>.
- LAN (Lembaga Administrasi Negara). (2023). *Strategi Pengembangan Kompetensi ASN dalam Mendukung Transformasi*

- Digital Pemerintahan*. <https://www.lan.go.id/berita/strategi-pengembangan-kompetensi-asn-dalam-mendukung-transformasi-digital-pemerintahan>.
- Lembaga Administrasi Negara (LAN) Republik Indonesia. (2024). *Kerangka Pengembangan Kompetensi ASN Berbasis Pelayanan Publik*. <https://lan.go.id/publikasi/kerangka-kompetensi-asn-2024>.
- Lembaga Administrasi Negara (LAN). (2022). *Roadmap Pengembangan Kompetensi ASN 2020–2024*. <https://www.lan.go.id>.
- OECD (2020). *HRM in the Public Sector: Building Capable And Trusted Institutions*. [https://www.oecd-ilibrary.org/governance/hrm-in-the-public-sector\\_3a0d7d8a-en](https://www.oecd-ilibrary.org/governance/hrm-in-the-public-sector_3a0d7d8a-en).
- OECD. (2021). *Digital Government And Public Sector Innovation: Enhancing HRM through Data And AI*. OECD Digital Government Studies. [https://www.oecd-ilibrary.org/governance/digital-government-and-public-sector-innovation\\_8a1f1c27-en](https://www.oecd-ilibrary.org/governance/digital-government-and-public-sector-innovation_8a1f1c27-en).
- OECD. (2021). *Strategic Workforce Planning In The Public Sector: Building Capabilities For The Future*. <https://www.oecd.org/gov/innovative-government/strategic-workforce-planning-in-the-public-sector.html>.
- OECD. (2022). *Performance Management in the Public Sector: Trends, Challenges And Innovations*. OECD Publishing, Paris. [https://www.oecd-ilibrary.org/governance/performance-management-in-the-public-sector\\_3d20d4d2-en](https://www.oecd-ilibrary.org/governance/performance-management-in-the-public-sector_3d20d4d2-en).
- OECD. (2022). *Talent Management in the Public Sector: Strategies for Strategic Workforce Planning*. [https://www.oecd-ilibrary.org/governance/talent-management-in-the-public-sector\\_5a0b8f3e-en](https://www.oecd-ilibrary.org/governance/talent-management-in-the-public-sector_5a0b8f3e-en).
- OECD. (2022). *The Future of Public Sector Workforce: Adapting to Societal And Technological Change*. OECD Publishing, Paris. [https://www.oecd-ilibrary.org/governance/the-future-of-public-sector-workforce\\_3e8b3f0c-en](https://www.oecd-ilibrary.org/governance/the-future-of-public-sector-workforce_3e8b3f0c-en).
- Ombudsman Republik Indonesia. (2024). *Laporan Tahunan 2024: Maladministrasi Dalam Pengelolaan ASN Daerah*. <https://www.ombudsman.go.id/laporan-tahunan-2024>.
- UNDESA (United Nations Department of Economic and Social Affairs). (2023). *Digital Government And The Future of Public Service*

- Workforce.* [https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2023-Future-of-Workforce.](https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2023-Future-of-Workforce)
- UNDP (2020). *Governance For The Future: Adaptive Governance and Public Sector Innovation.* [https://www.undp.org/publications/governance-future-adaptive-governance.](https://www.undp.org/publications/governance-future-adaptive-governance)
- UNDP Indonesia. (2020). *Reforming Public Administration for the SDGs: Strengthening Performance and Accountability in Indonesia.* United Nations Development Programme. [https://www.id.undp.org/content/indonesia/en/home/library/democratic\\_governance/reforming-public-administration-for-the-sdgs.html.](https://www.id.undp.org/content/indonesia/en/home/library/democratic_governance/reforming-public-administration-for-the-sdgs.html)
- United Nations Development Programme (UNDP) Indonesia. (2020). *Ethical Governance And Civil Service Reform in Indonesia.* [https://www.id.undp.org/content/indonesia/en/home/library/democratic\\_governance/ethical-governance-and-civil-service-reform.html.](https://www.id.undp.org/content/indonesia/en/home/library/democratic_governance/ethical-governance-and-civil-service-reform.html)
- United Nations Development Programme (UNDP) Indonesia. (2021). *Integrating SDGs Into Public Administration Reform: The Role of Strategic HRM.* [https://www.id.undp.org/content/indonesia/en/home/library/sustainable-development-goals/integrating-sdgs-into-public-administration.html.](https://www.id.undp.org/content/indonesia/en/home/library/sustainable-development-goals/integrating-sdgs-into-public-administration.html)
- United Nations Development Programme (UNDP) Indonesia. (2023). *Digital Transformation of Public Administration in Indonesia: The Role of HR Analytics.* [https://www.id.undp.org/content/indonesia/en/home/library/digital-governance/hr-analytics-in-public-sector.html.](https://www.id.undp.org/content/indonesia/en/home/library/digital-governance/hr-analytics-in-public-sector.html)
- United Nations Development Programme (UNDP). (2021). *Transformative Leadership For Public Service: A Global Review.* [https://www.undp.org/publications/transformative-leadership-public-service.](https://www.undp.org/publications/transformative-leadership-public-service)
- United Nations. (2021). *Global E-Government Survey 2022.* [https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2022.](https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2022)
- World Bank. (2019). *Strengthening Public Service Delivery through Civil Service Reform.*

<https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/789921573589595813>.

World Bank. (2021). *Civil Service Motivation and Performance in Indonesia: The Role of Non-Monetary Incentives*. World Bank East Asia and Pacific Report. <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099125303072245903/P1701550d1177f030a0ab18057456476456>.

World Bank. (2021). *Leading Change In The Public Sector: Leadership and Civil Service Reform in Indonesia*. <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099125303072245903/leading-change-in-the-public-sector-leadership-and-civil-service-reform-in-indonesia>.

World Bank. (2022). *E-Government and Civil Service Reform: Lessons from Indonesia and ASEAN*. World Bank East Asia Report. <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099735303272245903/e-government-and-civil-service-reform-indonesia>.

World Bank. (2022). *Public Sector Human Resource Management in the Digital Era: Adapting To The New Normal*. <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099125303072545987/public-sector-human-resource-management-in-the-digital-era>.

World Bank. (2023). *Building The Public Service Workforce of The Future: Competency-Based Approaches in Southeast Asia*. <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099735303125678912/building-the-public-service-workforce-of-the-future>.

World Bank. (2023). *Strengthening Public Sector Integrity Through HRM Reform: Lessons from Indonesia*. <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099372303152246071/strengthening-public-sector-integrity-through-hrm-reform-indonesia>.

World Bank. (2024). *Public-Private Partnerships in Civil Service Capacity Building: Global Lessons for Indonesia*. <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099125303072246071/public-private-partnerships-in-civil-service-capacity-building>.

## PROFIL PENULIS




### **Mohamad Adila Rossa, S.E., M.M.**

Lahir di Jakarta tanggal 22 Desember 1969. Menamatkan SDN 26 Jakarta tahun 1983, SMPN 213 Jakarta tahun 1986, SMAN 71 Jakarta tahun 1989. Menyelesaikan S1 Ekonomi tahun 1998 STIKEN Jakarta, tahun 2015 menyelesaikan S2 MSDM di STMIMMI Jakarta. Tahun 2002 dosen tetap di STMIKMJ jabatan fungsional AA dan Lektor di tahun 2008.

Jabatan struktural STMIKMJ sebagai sekretaris tim perbaikan buku peraturan ketenagakerjaan tahun 2003, anggota pusat penelitian dan pengembangan masyarakat tahun 2005, sekertaris penyusunan proposal metodologi penelitian untuk peneliti dosen muda tahun 2006, sekretaris *task force* pangkalan data dan jaringan integrasi sistem informasi terpadu tahun 2007, anggota penelitian model *enterprise architecture planning* 2008, *task force* program hibah kompetisi berbasis *inherent* K-3 tahun 2008, tim laporan EPSBED tahun 2008, studi banding dan kerjasama bidang penelitian di Singapura dan Malaysia tahun 2009, sekertaris penelitian dan pengembangan masyarakat 2016.

Mengembangkan buku ajar dan diktat yang dipublikasikan: Metodologi penelitian tahun 2011, *Entrepreneurship* tahun 2012, pengantar ilmu ekonomi tahun 2009, pengantar manajemen tahun 2010, manajemen perkantoran tahun 2010, komunikasi bisnis dan sosial tahun 2011, manajemen periklanan tahun 2012. Tahun 2019 sampai dengan saat ini sebagai Dosen Tetap di UMJ program S1 Manajemen. Aktif dalam tridarma: penelitian bidang ekonomi, keuangan, manajemen, kewirausahaan. Dan pengabdian masyarakat: anggota majelis pemberdayaan masyarakat PWM DKI Jakarta tahun 2005, ketua bidang kader PRM Duren Sawit Jaktim tahun 2008, pimpinan PCM Duren Sawit tahun 2017.

Email Penulis: [moch.adila.rossa@gmail.com](mailto:moch.adila.rossa@gmail.com).



# **BAB 12**

# **ANGGARAN BERBASIS**

# **KINERJA DAN**

# **AKUNTABILITAS**

# **KEUANGAN**

---

**Dr. Titik Agus Setyaningsih, S.Sos., M.Si.**  
Universitas Muhammadiyah Jakarta



## Pendahuluan

Pengelolaan keuangan pada sektor publik, baik pemerintahan maupun organisasi nirlaba, menghadapi tuntutan yang semakin besar untuk memastikan penggunaan anggaran secara efektif, efisien, transparan, dan akuntabel.

Model penganggaran tradisional berbasis input dianggap kurang mampu menggambarkan dampak atau hasil dari penggunaan anggaran. Oleh karena itu, konsep Anggaran Berbasis Kinerja (*Performance Based Budgeting*) muncul sebagai pendekatan modern untuk mengaitkan alokasi anggaran dengan kinerja dan pencapaian hasil.

Di sisi lain, akuntabilitas keuangan menjadi landasan agar pengelolaan anggaran dapat dipertanggungjawabkan secara terbuka kepada publik. Sinergi antara anggaran berbasis kinerja dan akuntabilitas keuangan diharapkan mampu meningkatkan kualitas belanja, efisiensi pelayanan publik, dan kepercayaan masyarakat. Serta dapat menjadi fondasi utama dalam mendorong tata kelola keuangan publik yang baik (*good public financial governance*).

## Konsep Anggaran Berbasis Kinerja

### 1. Pengertian Anggaran Berbasis Kinerja

Anggaran berbasis kinerja adalah sistem penganggaran yang menghubungkan pendanaan (*input*) dengan hasil kerja (*output/outcome*) melalui indikator kinerja yang terukur.

Sesuai dengan penjelasan Mardiasmo (2018) bahwa anggaran berbasis kinerja adalah sistem penganggaran yang berorientasi pada *output* dan *outcome*, serta mengaitkan antara pendanaan dengan kinerja yang dihasilkan. Menurut Robinson, M., & Brumby, J. (2005) dalam artikelnya yang berjudul *Does Performance Budgeting Work?*.

Menjelaskan bahwa anggaran berbasis kinerja menekankan keterkaitan antara pendanaan, target, dan capaian kinerja dalam sektor publik. Sedangkan Mahmudi (2016) menitikberatkan pada efektivitas dan efisiensi penggunaan anggaran untuk pencapaian tujuan organisasi.

## 2. Karakteristik Anggaran Berbasis Kinerja

Anggaran Berbasis Kinerja memiliki sejumlah karakteristik utama yang membedakannya dari anggaran tradisional. Karakteristik ini menunjukkan bahwa anggaran tidak lagi berfokus pada berapa besar dana dibelanjakan, tetapi pada apa yang dihasilkan dan dicapai dari penggunaan dana tersebut.

### a. Berorientasi Pada *Output* dan *Outcome*

Anggaran berbasis kinerja menekankan keterkaitan langsung antara alokasi anggaran dengan hasil yang dihasilkan, baik berupa *output* maupun *outcome* (Mardiasmo, 2018). Keberhasilan anggaran dinilai dari capaian kinerja, bukan hanya dari penyerapan anggaran.

*Output* adalah hasil langsung yang diperoleh dari suatu kegiatan atau program dan dapat diukur secara kuantitatif. *Outcome* adalah manfaat, perubahan, atau dampak yang dirasakan sebagai akibat dari output yang dihasilkan. Orientasi pada *output* dan *outcome* bertujuan untuk menjamin efektivitas anggaran, meningkatkan akuntabilitas dan mendukung pengambilan keputusan.

### b. Keterkaitan dan Perencanaan Strategis

Anggaran berbasis kinerja disusun selaras dengan visi, misi, tujuan, dan sasaran strategis organisasi (Mahmudi, 2016).

Dengan demikian, anggaran menjadi instrumen untuk mewujudkan rencana strategis. Setiap kegiatan dan alokasi dana harus dapat ditelusuri kontribusinya terhadap tujuan strategis dan capaian kinerja.

Manfaat keterkaitan dan perencanaan strategis adalah mencegah pemborosan anggaran, menjamin fokus pada prioritas utama, meningkatkan akuntabilitas kinerja dan memudahkan evaluasi dan pengendalian.

### c. Penggunaan Indikator Kinerja yang Terukur

Anggaran berbasis kinerja mensyaratkan adanya indikator kinerja yang jelas, terukur, dan relevan sebagai dasar perencanaan, pelaksanaan, serta evaluasi anggaran.

### d. Penekanan pada Prinsip *Value for Money*

Penerapan analisis beban kerja berlandaskan prinsip ekonomis, efisien, dan efektif (*value for money*), sehingga penggunaan

## Daftar Pustaka

- Bastian, I. (2010). *Akuntansi Sektor Publik: Suatu pengantar*. Jakarta, Indonesia: Erlangga.
- Bastian, I. (2019). *Akuntansi Sektor Publik: Suatu pengantar*. Jakarta: Erlangga.
- Halim, A., & Kusufi, M. S. (2020). *Akuntansi Sektor Publik: Akuntansi Keuangan Daerah* (Edisi Terbaru). Jakarta: Salemba Empat.
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2020). *Pedoman Penerapan Penganggaran Berbasis Kinerja*. Jakarta: Indonesia. Kementerian Keuangan RI.
- Mahmudi. (2016). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Mardiasmo. (2018). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi.
- Mardiasmo. (2021). *Akuntansi Sektor Publik (Edisi Terbaru)*. Yogyakarta: Andi.
- Nordiawan, D., & Hertianti, A. (2010). *Akuntansi Sektor Publik*. Jakarta: Salemba Empat.
- OECD. (2007). *Performance Budgeting In OECD Countries*.
- OECD. (2019). *Performance Budgeting Framework And Principles*
- Robinson, M. (2013). *Performance-Based Budgeting*. Washington, DC: International Monetary Fund.
- Robinson, M., & Brumby, J. (2005). *Does Performance Budgeting Work?*. IMF Working Paper.
- United Nations. (2021). *Handbook of Public Sector Transparency And Accountability*.
- World Bank. (2008). *Performance-Based Budgeting*. Washington DC: World Bank.
- World Bank. (2020). *Public Financial Management Reforms: Accountability and Performance*.


## PROFIL PENULIS



**Dr. Titik Agus Setiyaningsih, S.Sos., M.Si.**

Ketertarikan penulis terhadap anggaran dimulai pada tahun 2014, pada saat penulis diberikan kesempatan untuk menjadi dosen pada program studi Akuntansi Universitas Muhammadiyah Jakarta. Dan pada saat penulis diberikan kesempatan untuk mengampu mata kuliah Akuntansi Sektor Publik. Penulis memiliki kepakaran dibidang Akuntansi Manajemen Syariah. Guna mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti di bidang kepakarannya tersebut. Beberapa penelitian yang telah dilakukan didanai oleh internal perguruan tinggi. Selain peneliti, penulis juga menulis buku dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan negara yang sangat tercinta ini.

Email Penulis: [tia\\_titik@yahoo.co.id](mailto:tia_titik@yahoo.co.id).



**BAB 13**  
**STUDI KASUS: SISTEM**  
**PENGUKURAN KINERJA**  
**DAN EVALUASI**  
**STRATEGI**

---

**Dr. Mohammad Annas, S.Tr.Par., M.M., CSCP., CHRP.**  
Universitas Multimedia Nusantara



## Pendahuluan

Pengukuran kinerja di sektor publik cenderung lebih kompleks daripada sektor swasta karena melibatkan tujuan non keuangan seperti pelayanan masyarakat, akuntabilitas publik, dan dampak sosial, meskipun bukti menunjukkan bahwa integrasi metrik strategis dapat meningkatkan efisiensi secara signifikan.

Evaluasi strategi seringkali menghadapi tantangan politik dan regulasi, di mana penelitian menyarankan pendekatan berbasis bukti seperti *Balanced Scorecard* (BSC) untuk menyeimbangkan perspektif keuangan, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran, walaupun adaptasi lokal diperlukan untuk konteks Indonesia (Kridatama, 2024).

Referensi internasional menekankan evolusi dari model tradisional ke multikriteria, sementara jurnal nasional menyoroti pentingnya pengendalian strategi untuk keberlanjutan organisasi publik, dengan bukti bahwa ketidakselarasan antara pengukuran dan evaluasi dapat menghambat pencapaian tujuan.

Meskipun ada konsensus tentang manfaatnya, isu seperti resistensi budaya dan keterbatasan sumber daya sering menjadi penghalang, sehingga disarankan integrasi teknologi dan pelatihan untuk meningkatkan akurasi evaluasi (Nurhadianthy & Anis, 2023). Dalam manajemen strategik sektor publik, pengukuran kinerja dan evaluasi strategi merupakan elemen krusial untuk memastikan bahwa organisasi dapat mencapai tujuan publik secara efektif dan efisien. Pengukuran kinerja melibatkan identifikasi indikator yang relevan untuk menilai pencapaian, sementara evaluasi strategi fokus pada penyesuaian rencana berdasarkan hasil tersebut.

Pendekatan ini tidak hanya mendukung akuntabilitas, tetapi juga memfasilitasi adaptasi terhadap perubahan lingkungan eksternal, seperti kebijakan pemerintah atau tuntutan masyarakat. Studi menunjukkan bahwa organisasi publik yang menerapkan sistem pengukuran terintegrasi cenderung lebih responsif terhadap tantangan, meskipun kompleksitas sektor ini memerlukan penyesuaian model dari sektor swasta (Marsus, 2022).

Konsep pengukuran kinerja di sektor publik mencakup dimensi multifaset, termasuk efisiensi operasional, efektivitas layanan, dan dampak sosial. Evaluasi strategi, di sisi lain, melibatkan tinjauan

berkala terhadap kesesuaian strategi dengan visi organisasi. Referensi seperti *Balanced Scorecard* menawarkan kerangka yang holistik, di mana perspektif keuangan digabungkan dengan nonkeuangan untuk evaluasi yang lebih seimbang.

Di Indonesia, pendekatan ini dapat diadaptasi untuk mendukung reformasi birokrasi, dengan penekanan pada indikator yang dapat diukur secara objektif. Tantangan utama mencakup ketergantungan pada data subjektif, resistensi dari pegawai, dan keterbatasan anggaran. Penelitian menyarankan bahwa integrasi evaluasi berbasis bukti dapat mengurangi bias, sementara pelatihan manajer menjadi kunci untuk implementasi yang sukses. Dalam konteks sektor publik, faktor politik seringkali mempengaruhi objektivitas, sehingga diperlukan mekanisme independen untuk memastikan keadilan.

Pengukuran kinerja dan evaluasi strategi dalam manajemen strategik sektor publik merupakan topik yang semakin relevan di tengah tuntutan reformasi administrasi publik global. Sektor publik, yang meliputi institusi pemerintahan, badan usaha milik negara, dan organisasi nirlaba, menghadapi tantangan unik dibandingkan sektor swasta, seperti orientasi pada pelayanan masyarakat daripada keuntungan finansial, akuntabilitas terhadap pemangku kepentingan publik, dan pengaruh faktor politik serta regulasi (Singgir *et al.*, 2025).

Pengukuran kinerja didefinisikan sebagai proses sistematis untuk mengukur pencapaian tujuan organisasi melalui indikator kuantitatif dan kualitatif, sementara evaluasi strategi melibatkan penilaian kesesuaian dan efektivitas strategi yang telah dirumuskan dalam mencapai visi jangka panjang. Kedua elemen ini saling terkait dalam kerangka manajemen strategik, di mana pengukuran memberikan data empiris untuk evaluasi, dan evaluasi menghasilkan rekomendasi untuk penyesuaian strategi.

Evolusi penelitian tentang pengukuran kinerja di sektor publik telah berkembang sejak tahun 1980an, seiring dengan reformasi manajemen publik modern yang menekankan efisiensi dan efektivitas. Awalnya, fokus pada model tradisional seperti pengukuran berdasarkan *input* dan *output*, kemudian bergeser ke pendekatan multi kriteria seperti *Balanced Scorecard* (BSC) dan *Total Quality Management* (TQM).

## Daftar Pustaka

- Abernethy, M. A., et al. (1999). The Role of Budgets In Organizations Facing Strategic Change: An Exploratory Study. *Accounting, Organizations and Society*.
- Aguinis, H. (2019). *Performance Management for Dummies*. John Wiley & Sons.
- Bezerra, L. F., et al. (2024). Development of Scale And Model For Evaluating The Individual Performance Appraisals Process In Public Management. *Human Resources Management and Services*, 6(4), 3404.
- Handayani, M., & Syahrial, M. A. (2024). *Leveraging Digital Transformation For Performance Management: A Case Study on E-Sakip Implementation in Government Institutions*. 4, 138–157.
- History, A. (2025). *Internal And External Performance Evaluation Analysis (SAKIP) At The Investment And One-Door Integrated Services Service (DPMPTSP) of East Java Province*. 23(3), 781–793.
- Kridatama, P. T. C. (2024). *Evaluasi Pengukuran Kinerja dan Penerapan Balanced Scorecard Pada*. 2(1).
- Kroll, A., & Moynihan, D. P. (2015). Does Training Matter? Evidence From Performance Management Reforms. *Public Administration Review*, 75(3), 411–420.
- Kuncoro, B., Purba, R., & Maisyarah, R. (2024). *The Influence of Government Supervision And SAKIP To Implementation Good Governance In Ditjen Binwasnaker & K3 Kementerian Ketenagakerjaan Republik Indonesia*. 5(2), 2902–2917.
- Marsus, S. (2022). *Evaluasi Pengukuran Kinerja Pemerintah Daerah: Studi Kasus Pada Dinas Kesehatan Kabupaten Garut (Evaluation of Local Government Performance Measurement: Case Study in Garut District Health Service)*. 2(1), 65–79.
- Moon, M. J. (2020). Governance, Technology And Citizen Behavior In Pandemic: Lessons From COVID19 In East Asia. *Progress in Disaster Science*. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2590061720300272>.
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance Measurement System Design: A Literature Review And Research Agenda. *International Journal of Operations & Production Management*,

- 15(4), 80–116.
- Nurhadianthy, H. A., & Anis, B. J. (2023). *Analisis Kinerja Organisasi Sektor Publik Menggunakan Balanced Scorecard (Performance Analysis of Public Sector Organizations Using Balanced Scorecard)*. 4(01), 1–14.
- Salomo, R. V. (2023). *Progress and Institutional Challenges on Local Governments Performance Accountability System Reform In Indonesia*. December, 1–14. <https://doi.org/10.1177/21582440231196659>.
- Samad, A. (2025). *Implementation of The Government Performance Accountability System (SAKIP) At Makassar Port Authority*. 5(3), 585–599.
- Siddiquee, N. A. (2008). Electronic Governance in Asia: State of Play, Impact And Bridging Internal Divide. *APCICT*. Retrieved from <https://www.unapcict.org/sites/default/files/201901/Egovernance%20in%20Asia%20State%20of%20Play%20Impact%20and%20Bridging%20Internal%20Divide.pdf>.
- Siddiquee, N. A., et al. (2025). Comparative Analysis Of Egovernment Development Status Of ASEAN Member States. *Journal of High Technology Management Research*. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666188825009141>.
- Singgir, N. Y., Ferriswara, D., Pramudiana, I. D., & Kamariyah, S. (2025). *Policy Implementation In Indonesia: A Systematic Review of Recent Trends And Practices In Public Administration And Governance*. 22.
- United Nations Department of Economic and Social Affairs. (2024). *UN EGovernment Survey 2024*.
- United Nations ESCAP. (2024). *EGovernment Survey 2024 Insights*. Retrieved from [https://www.unescap.org/sites/default/d8files/eventdocuments/UN%20DESA%20Egov%20Survey%202024%20Insights\\_for%200ESCAP%20event\\_24092024ak.pdf](https://www.unescap.org/sites/default/d8files/eventdocuments/UN%20DESA%20Egov%20Survey%202024%20Insights_for%200ESCAP%20event_24092024ak.pdf).
- Wardhani, F. K., & Salim, U. (2021). *Strategy For Improving The Implementation of Performance Accountability System For Government Institution (SAKIP): A Case Study in the Directorate General of Human Settlements (Ditjen Cipta Karya), The Ministry of Public Works and Housing, Indonesia*. 8(April), 99–109.
- Waseda University Institute of Digital Government. (2025). *20th*

*World Digital Government Rankings 2025*. Retrieved from [https://idgwaseda.jp/pdf/2025\\_Digital\\_Government\\_Ranking\\_Report.pdf](https://idgwaseda.jp/pdf/2025_Digital_Government_Ranking_Report.pdf).

Yolandasari, P., Petrus, N., & Werang, L. (2025). *Ilomata International Journal of Social Science*. 6(2), 520–534.

Younus, M., et al. (2023). *Comparative Analysis of Egovernment Development Index: A Case Study of South Asian Countries. Transforming Government: People, Process and Policy*. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/373925053\\_Comparative\\_analysis\\_of\\_EGovernment\\_Development\\_Index\\_a\\_case\\_study\\_of\\_South\\_Asian\\_countries](https://www.researchgate.net/publication/373925053_Comparative_analysis_of_EGovernment_Development_Index_a_case_study_of_South_Asian_countries).

Yunus, A. P., et al. (2025). Comparative Analysis of Digitization in Central Asian Landlocked Countries. *Information Systems for Development Journal*. Retrieved from <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/isd2.70045>.

## PROFIL PENULIS



**Dr. Mohammad Annas, S.Tr.Par.,  
M.M., CSCP., CHRP.**

Penulis lulus dari Sekolah Tinggi Pariwisata Bandung (NHI) pada tahun 1997 dan meniti karir profesional di industri perhotelan, perusahaan *food and beverage* dan ritel multinasional. Pada tahun 2011, penulis meneruskan pendidikan ke jenjang magister di Universitas Mercu Buana Jakarta dan lulus pada tahun 2013. Penulis kemudian melanjutkan pendidikan ke jenjang doktoral pada tahun 2015 dan lulus pada tahun 2019 di Universitas Muhammadiyah Jakarta. Sejak tahun 2016 sampai sekarang penulis menjadi pengajar penuh waktu di Fakultas Bisnis, Universitas Multimedia Nusantara. Penulis fokus pada bidang *supply chain*, *logistic* dan pengembangan sumber daya manusia. Penulis juga aktif dalam berbagai asosiasi industri termasuk berperan sebagai asesor kompetensi Badan Nasional Sertifikasi Profesi Republik Indonesia (BNSP RI) untuk bidang logistik dan sumber daya manusia.

Email Penulis: [mohammad.annas@umn.ac.id](mailto:mohammad.annas@umn.ac.id)/[annasjom@gmail.com](mailto:annasjom@gmail.com).



**BAB 14**  
**MANAJEMEN STRATEGIK**  
**DI ERA *DIGITAL* DAN *E-***  
***GOVERNMENT***

---

**Mokhamad Eldon, S.E., M.M., CDMS.**  
Universitas Tulungagung



## Latar Belakang Transformasi *Digital* di Sektor Publik

Transformasi *digital* di sektor publik merupakan respons strategis terhadap perkembangan pesat teknologi informasi dan komunikasi yang telah mengubah cara masyarakat hidup, bekerja, dan berinteraksi.

Masyarakat kini menuntut pelayanan publik yang serba cepat, mudah diakses, transparan, dan terintegrasi, sehingga memaksa pemerintah untuk meninggalkan pola layanan konvensional yang birokratis dan lambat. Dalam konteks ini, digitalisasi diposisikan sebagai upaya modernisasi tata kelola pemerintahan melalui pemanfaatan teknologi *digital* untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi, serta akuntabilitas penyelenggaraan pelayanan publik.

Reformasi birokrasi di berbagai negara, termasuk Indonesia, turut menjadi pendorong utama lahirnya inisiatif *e-government* dan transformasi *digital*. Pemerintah menyadari bahwa proses administrasi yang fragmentaris, prosedur yang panjang, serta minimnya keterbukaan informasi tidak lagi relevan dalam era kompetisi global.

Transformasi *digital* dianggap sebagai solusi strategis yang mampu memperbaiki kualitas layanan publik, memperkuat koordinasi lintas lembaga, serta mendorong percepatan proses bisnis pemerintahan. Digitalisasi juga diyakini dapat berkontribusi pada peningkatan daya saing nasional melalui penyederhanaan regulasi, percepatan perizinan, dan kemudahan akses informasi bagi masyarakat maupun dunia usaha. Pandemi COVID-19 kemudian mempercepat urgensi transformasi *digital* di sektor publik.

Pembatasan aktivitas fisik memaksa pemerintah untuk mengalihkan berbagai layanan dan proses administrasi ke *platform digital* agar pelayanan publik tetap berjalan. Kondisi ini menunjukkan bahwa pemerintahan yang tidak memiliki sistem informasi terintegrasi, infrastruktur *digital* memadai, serta SDM yang kompeten akan mengalami hambatan serius dalam menjalankan fungsi pelayanan. Oleh karena itu, pascapandemi, pemerintah semakin menyadari bahwa digitalisasi merupakan kebutuhan strategis, bukan sekadar pilihan kebijakan.



**Gambar 14.1: Transformasi *Digital* di Sektor Publik**

Sumber: <https://cdn.azeusconvene.com/wp-content/uploads/Image1-12.png>.

Namun, perubahan menuju pemerintahan *digital* tidak terlepas dari berbagai tantangan mendasar, seperti kesenjangan digital antara daerah, rendahnya literasi *digital* aparatur, fragmentasi data antar instansi, serta tingginya risiko keamanan siber. Tantangan tersebut menegaskan pentingnya pendekatan manajemen strategik dalam memastikan proses transformasi digital berjalan secara sistematis, terarah, dan berkelanjutan. Pemerintah harus memiliki visi *digital* yang jelas, strategi pengembangan teknologi yang kuat, serta kebijakan yang mendukung interoperabilitas data dan kolaborasi lintas sektor.

Dengan demikian, latar belakang transformasi *digital* di sektor publik tidak hanya berangkat dari perkembangan teknologi, tetapi juga dari kebutuhan untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang lebih adaptif, responsif, dan berorientasi pada kepuasan masyarakat. Transformasi ini pada hakikatnya merupakan perubahan paradigma dan budaya organisasi, bukan sekadar penggunaan teknologi semata.

Oleh sebab itu, manajemen strategik memiliki peran yang sangat penting dalam memastikan bahwa seluruh proses digitalisasi mampu memberikan nilai tambah nyata bagi publik dan meningkatkan

## Daftar Pustaka

- Anthopoulos, L., & Fitsilis, P. (2014). Trends In e-Strategic Management: How do Governments Transform Their Policies? *International Journal of Public Administration In The Digital Age*, 1(1), 15–38. <https://doi.org/10.4018/ijpada.2014010102>.
- Central Economics and Mathematics Institute of the Russian Academy of Sciences., Bakhtizin, A. R., Il'in, N. I., Central Economics and Mathematics Institute of the Russian Academy of Sciences, Kachan, M. V., & Academy of Military Sciences. (2022). Development Of The Strategic Management System In The Context of Digitalization. *Economic Strategies*, 160(1), 20–33. <https://doi.org/10.33917/es-1.181.2022.20-33>.
- Chumbiauca-Castillo, J. (2024). Strategic Planning And Its Relationship With E-Government: A Systematic Literature Review. *International Journal of Professional Business Review*, 9(10), e04961. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2024.v9i10.4961>.
- Coursey, D. (2018). Strategically Managing Information Technology: Challenges In The E-Gov Era. In J. Rabin, W. B. Hildreth, & G. J. Miller (Eds.), *Handbook of Public Administration (3rd ed., pp. 781–796)*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315093215-22>.
- Dmitrieva, M. A., & Shedko, Yu. N. (2023). Digital Trends In Strategic Management And Existing It-Risks. *Management Sciences*, 13(2), 6–15. <https://doi.org/10.26794/2304-022X-2023-13-2-6-15>.
- Pires, C. (2021). Management and Strategies For Digital Enterprise Transformation, E-Government, and Digital Divide: In K. Sandhu (Ed.), *Advances in E-Business Research* (pp. 340–364). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-5015-1.ch017>.
- Slamet, Slamet. (2013). Manajemen Strategik Sebagai Pendekatan Dalam Mengembangkan E-Government Di Indonesia. *IQTISHODUNA*. <https://doi.org/10.18860/iq.v0i0.2283>.
- Singh, B., Kumar, S., & Wongmahesak, K. (2025). Leadership And Management In The Public Sector Via E-Government And E-Governance In Public Administration Reform: In K. Wongmahesak, J. Ahmad, & A. Mustanir (Eds.), *Advances in Computational Intelligence and Robotics* (pp. 253–268). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-9286-7.ch013>.
- Torichnyi, V., Andriyash, V., Tytarenko, O., Tkachuk, D., & Tarasenko, O. (2025). <https://www.rcis.ro/en/current-issue/3350->

innovative-approaches-to-strategic-management-in-the-public-sector-challenges-of-global-transformations-and-digital-technologies.html. *Revista de Cercetare Si Interventie Sociala*, 90, 107–127. <https://doi.org/10.33788/rcis.90.7>.


## PROFIL PENULIS



### **Mokhamad Eldon, S.E., M.M., CDMS.**

Riwayat pendidikan yang penulis telah tempuh adalah, pendidikan S1 Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Tulungagung, kemudian melanjutkan S2 pada Jurusan Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Islam Kadiri dan saat ini penulis sedang menyelesaikan program S3 Doktor Ilmu Ekonomi di Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya.


Selain menekuni bidang Pemasaran *Digital*, dan Konsultan Pemasaran, *Edu Tech*, dan Teknologi Informasi penulis juga aktif menjadi pemateri atau narasumber di beberapa *event* terkait Pemasaran *Digital* Penulis juga menjadi salah satu narasumber Gerakan Nasional Literasi *Digital* (GNLD) Kementerian Komunikasi dan Informatika Republik Indonesia. Penulis yang memang memiliki hobby di bidang teknologi informasi dan memiliki pengalaman di bidang perbankan dan konsultan teknologi informasi lebih dari 7 tahun, sehingga tidak diragukan kepakaran penulis dalam bidang pemasaran dan teknologi informasi khususnya dalam bidang Pemasaran digital sesuai dengan fokus bidang akademik yang penulis fokuskan. Penulis sangat *concern* dalam bidang Manajemen Mutu, Pemasaran, dan *digital marketing*, sehingga apabila menginginkan teman diskusi atau sharing keilmuan terkait hal tersebut bisa menghubungi penulis via *personal website* di [www.eldonpersonal.my.id](http://www.eldonpersonal.my.id).



**BAB 15**  
**MANAJEMEN STRATEGIK**  
**UNTUK PEMBANGUNAN**  
**BERKELANJUTAN (SDGs)**

---

**Ir. Pathmi Noerhatini, M.Si., IPP.**  
Institut Teknologi Bandung



## Pendahuluan

Penerapan manajemen strategik menjadi krusial untuk mengatasi berbagai tantangan dalam mewujudkan tujuan Pembangunan Berkelanjutan (SDGs), termasuk isu pendanaan, koordinasi kelembagaan, ketersediaan data, dan kapasitas sumber daya manusia (Suharyani & Djumarno, 2023).

Pendekatan ini memungkinkan organisasi untuk secara efektif mengidentifikasi prioritas, mengalokasikan sumber daya secara optimal, dan menyelaraskan berbagai upaya menuju pencapaian target SDGs yang kompleks dan saling terkait. Integrasi keberlanjutan ke dalam manajemen strategik memungkinkan organisasi untuk bergerak melampaui pendekatan bisnis-seperti-biasa, mendorong inovasi dan adaptasi yang diperlukan untuk mencapai agenda 2030.

Pendekatan ini juga mengakomodasi identifikasi tantangan dan peluang dalam pengelolaan keberlanjutan, memastikan bahwa tujuan sosial dan lingkungan menjadi bagian integral dari kerangka kerja strategis (Alkhodary, 2023). Perusahaan dan institusi diharapkan tidak hanya sekadar merumuskan tujuan pembangunan berkelanjutan, tetapi juga mengintegrasikannya secara mendalam ke dalam keseluruhan strategi korporat (Helmold *et al.*, 2024). Hal ini mencakup penggabungan isu-isu lingkungan, sosial, dan tata kelola serta tanggung jawab sosial perusahaan ke dalam perencanaan jangka panjang dan implementasi strategi bisnis.

Dengan demikian, integrasi keberlanjutan ke dalam pengambilan keputusan strategis memberikan keunggulan kompetitif jangka panjang dan nilai bisnis yang signifikan (Irawan, 2025). Penyelarasan strategi keberlanjutan ini secara mendalam melibatkan evaluasi dan kontrol berkelanjutan untuk menghasilkan data yang andal sebagai dasar pelaporan terintegrasi, yang krusial untuk memastikan kesejahteraan generasi kini dan mendatang dalam batasan ekologis planet ini (Beckmann *et al.*, 2023).

Hal ini menuntut para pemimpin untuk memiliki kemampuan merencanakan, menganalisis kendala, dan mengambil keputusan strategis yang selaras dengan tujuan pembangunan berkelanjutan pada berbagai tingkatan, baik nasional maupun daerah (Suharyani &

Djumarno, 2023). Oleh karena itu, penyusunan strategi yang efektif memerlukan pemahaman mendalam tentang elemen-elemen yang dibutuhkan untuk pembangunan berkelanjutan, termasuk faktor-faktor pendorong dan alat-alat yang relevan untuk mencapai tujuan tersebut.

Tujuan penulisan artikel ini adalah untuk mengkaji peran penting manajemen strategik sebagai pedoman utama dalam pelaksanaan dan pencapaian target SDGs, serta mengeksplorasi bagaimana integrasi keberlanjutan dapat menciptakan keunggulan kompetitif bagi entitas bisnis dan organisasi publik.

## **Manajemen Strategik dan SDGs: Integrasi Konsep**

### **1. Konsep Manajemen Strategik**

Manajemen strategik merupakan suatu proses dinamis yang melibatkan perumusan, implementasi, serta evaluasi keputusan lintas fungsional yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya (Alkhodary, 2023).

Pentingnya manajemen strategis semakin diperkuat dengan meningkatnya tekanan untuk memastikan produktivitas dan efektivitas, yang mendorong perusahaan atau organisasi untuk terus meningkatkan sistem manajemen mereka. Pada konteks modern, manajemen strategis juga dituntut untuk mengintegrasikan aspek keberlanjutan korporat agar selaras dengan perubahan lingkungan ekologis dan sosial yang semakin cepat. Oleh karena itu, strategi dalam konteks ini tidak hanya berfokus pada pencapaian tujuan jangka panjang organisasi, tetapi juga mempertimbangkan implikasi jangka panjang terhadap lingkungan dan masyarakat.

Secara lebih spesifik, manajemen strategik mencakup serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang mengarah pada penentuan kinerja jangka panjang perusahaan (Laugi, 2019). Keunggulan kompetitif ini harus unik, berharga, dan sulit ditiru agar dapat bertahan lama, seringkali diperoleh melalui aktivitas yang berbeda dari pesaing atau dengan melakukan aktivitas yang sama namun dengan cara yang inovatif.

## Daftar Pustaka

- Adibroto, T. A., Sartika, T. D., Wardhani, A., & Nugroho, R. (2020). Towards A Sustainable City Through System Innovation Implementation: Case Study Of Reinventing Kebon Sirih Jakarta As An Inclusive Tourism Spot. *E3S Web of Conferences*, 211, 1027. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202021101027>.
- Ahmadi, M. A. (2023). Manajemen Strategi Dalam Meningkatkan Loyalitas Nasabah Bank. *Jurnal Manajemen Perbankan Keuangan Nitro*, 7(1), 15–25. <https://doi.org/10.56858/jmpkn.v7i1.167>.
- Ahmadzai, A. (2020). Local Knowledge on Development The Missing Link In The Research-Policy Nexus of Sustainable Development. *Journal of Sustainable Development*, 13(2), 132. <https://doi.org/10.5539/jsd.v13n2p132>.
- Alamin, Z., Lukman, L., Missouri, R., Annafi, N., Sutriawan, S., & Khairunnas, K. (2022). Penguatan Daya Saing Umkm Melalui Pelatihan Keterampilan Teknologi Di Era Society 5.0. *Taroa Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 1(2), 112–126. <https://doi.org/10.52266/taroa.v1i2.1235>.
- Alkhodary, D. (2023). Integrating Sustainability Into Strategic Management: A Path Towards Long-Term Business Success. *International Journal of Professional Business Review*, 8(4). <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i4.1627>.
- Amirya, M., & Irianto, G. (2023). Tantangan Implementasi Sustainable Development Goals (SDGs) Di Indonesia. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Peradaban*, 9(1), 187–198. <https://doi.org/10.24252/jiap.v9i1.38916>.
- Aparicio-Gómez, O.-Y., Ortiz, O. L. O., & Von Feigenblatt. (2024). Building A Sustainable Future: The Role of Digital Resources In Achieving The Sustainable Development Goals (SDGs). *Revista Lusófona de Educação*, 61, 125–139. <https://doi.org/10.24140/issn.1645-7250.rle61.08>.
- Arifin, Z., Subagja, I. K., & Hakim, A. (2025). *Digital Governance: Studi Kasus Digitalisasi Pelayanan Publik Terpadu di Kabupaten Serang*. 5(1), 1105–1123. <https://doi.org/10.59188/jurnalsostech.v5i1.31861>.
- Armas, K. L., & Jugo, R. R. (2024). Education For A Sustainable Future: Analysis of Universitiesvision And Mission Statements In Line With Global Sustainable Development Goals. *Journal of Lifestyle and SDGs*

- Review*, 4(1). <https://doi.org/10.47172/2965-730x.sdgsreview.v4.n00.pe01790>.
- Aspen, D. M., & Amundsen, A. (2021). Developing A Participatory Planning Support System For Sustainable Regional Planning A Problem Structuring Case Study. *Sustainability*, 13(10), 5723. <https://doi.org/10.3390/su13105723>.
- Aziz, M. F., & Febrianingsih, N. (2020). Mewujudkan Perseroan Terbatas (PT) Perseorangan Bagi Usaha Mikro Kecil (UMK) Melalui Rancangan Undang-Undang Tentang Cipta Kerja. *Badan Pembinaan Hukum Nasional, Kementerian Hukum dan HAM RI, Pusat Analisis Dan Evaluasi Hukum Nasional*, 9(1), 91. <https://doi.org/10.33331/rechtsvinding.v9i1.405>.
- Bank, A. D. (2020). *Public-Private Partnership Monitor Indonesia: Vol. Undefined* (Issue Undefined). <https://www.adb.org/sites/default/files/publication/688886/public-private-partnership-monitor-indonesia.pdf>.
- Barja, R. (2024). SWOT Analysis in Preparing Company Strategic Plans. *Siber Journal of Transportation and Logistics*, 1(4), 151-157. <https://doi.org/10.38035/sjtl.v1i4.162>.
- Beckmann, M., Becker, T., & Zipse, O. (2023). *Crafting Corporate Sustainability Strategy* (pp. 61-91). [https://doi.org/10.1007/978-3-031-42224-9\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-031-42224-9_3).
- Bintarsari, N. K., Fitrah, E., Kusuma, A. S., & Setyorini, F. A. (2024). Exploring Strategic Pathways for Sustainable Development Goals (SDGs) In Banyumas Regency, Indonesia: Integrating Local Solutions with Global Partnerships. *Journal of Lifestyle and SDGs Review*, 5(1). <https://doi.org/10.47172/2965-730x.sdgsreview.v5.n01.pe03632>.
- Brown, L. D. (2023). 360 Thinking In Local Governance Advances Sustainability, Economic Prosperity, And Equity. In *Oxford Research Encyclopedia of Economics and Finance*. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190625979.013.831>.
- Busch, S., Franck, M., & Ley, A. (2025). Integrating The SDGs Into Urban Renewal Practices: Recommendations From Participatory SDG Monitoring In Stuttgart-Münster. *Urban Planning*, 10. <https://doi.org/10.17645/up.9973>.
- Čater, T., Čater, B., Milić, P., & Žabkar, V. (2023). Drivers of corporate environmental and social responsibility practices: A comparison of

- two moderated mediation models. *Journal of Business Research*, 159, 113652. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113652>.
- Farida, M., & Nisa, F. L. (2024). Peran Kewirausahaan Sosial Dalam Membangun Ekonomi Kreatif Berkelanjutan Di Masa Society 5.0. *Jurnal Ekonomi Kreatif Indonesia*, 2(3), 203–214. <https://doi.org/10.61896/jeki.v2i3.60>.
- Fiandrino, S., Scarpa, F., & Torelli, R. (2022). Fostering Social Impact Through Corporate Implementation of the SDGs: Transformative Mechanisms Towards Interconnectedness And Inclusiveness. *Journal of Business Ethics*, 180(4), 959–973. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05189-9>.
- Fira, Z., & Syaifullah, S. E. (2022). Analisa Strategi Pengembangan Bisnis Menggunakan Strategi Pengembangan Menggunakan Pendekatan SWOT Analysis dan Business Model Canvas. *Jurnal Ilmiah Rekayasa Dan Manajemen Sistem Informasi*, 8(1), 68. <https://doi.org/10.24014/rmsi.v8i1.16180>.
- Fitriana, K. N., Anggalini, T. D., Satlita, L., Damayanti, A., & Saputra, I. A. (2021). The Implementation Of Higher Education Strategic Management During The Covid-19 Pandemic At Yogyakarta State University. *Natapraja*, 9(1), 76–91. <https://doi.org/10.21831/jnp.v9i1.45499>.
- Fitriani, N., & Sugiyanto, E. K. (2020). Analisis Lingkungan Internal Dan Eksternal Pada UKM Premium Plus Laundry Cabang Mulawarman Semarang. *Solusi*, 18(4). <https://doi.org/10.26623/slsi.v18i4.2838>.
- Hakim, L., Adiarsa, S. R., & Ema, E. (2022). Improving Institutional Capacity Towards Digital-Based Governance. *Jurnal Inovasi Pengabdian Masyarakat Sains (JIMAS-Sains)*, 1(1), 19. <https://doi.org/10.33474/jimas-sains.v1i1.15952>.
- Haldorai, A. (2025). Literature Review on Global Trends and Thematic Insights in the Stakeholder Theory, CSR and Sustainability. *Journal of Enterprise and Business Intelligence*, 98–107. <https://doi.org/10.53759/5181/jebi.202505010>.
- Helmold, M., Treu, J., Fritz, J., & Hummel, F. (2024). *Nachhaltigkeit als Teil der Unternehmensstrategie* (pp. 75–91). [https://doi.org/10.1007/978-3-658-44579-9\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-658-44579-9_3).
- Hidayati, N., Handayani, E., & Sulistyowati, N. W. (2023). Inovasi Berkelanjutan: Pendekatan Kolaboratif untuk Mengatasi

- Tantangan Sosial-Ekonomi di Provinsi Jawa Barat. *Jurnal Pengabdian West Science*, 2(6), 460–467. <https://doi.org/10.58812/jpws.v2i6.451>.
- Hidayatullah, N. S. (2024). Pancasila Dalam Wajah Globalisasi Dan Pembangunan Sustainable Development. *The Indonesian Journal of Social Studies*, 6(2), 221–232. <https://doi.org/10.26740/ijss.v6n2.p221-232>.
- Iqsar, M., & Miniawati, T. (2024). Analisis Strategi Pengembangan Usaha Melalui Diversifikasi Produk Pada Optik Princess Di Bandar Lampung. *Jurnal Manajemen DIVERSIFIKASI*, 4(2), 253–263. <https://doi.org/10.24127/diversifikasi.v4i2.5453>.
- Irawan, A. (2025). Bagaimana Akuntansi ESG Mendorong Inovasi dan Nilai Bisnis Jangka Panjang. *Co-Value Jurnal Ekonomi Koperasi Dan Kewirausahaan*, 16(1). <https://doi.org/10.59188/covalue.v16i2.5467>.
- Ismail, I., & Bahgia, S. (2021). Digitalisasi Sebagai Strategi Revitalisasi Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) di Masa Pandemi Covid-19. *Jurnal EMT KITA*, 5(2), 131–139. <https://doi.org/10.35870/emt.v5i2.431>.
- Julkarnain, D. S., Bisri, M., Khusaini, M., & Wijaya, A. F. (2024). Strategy for Development of Slums and Housing with Implementation of Sustainable Development Goals (SDG's) In Mojokerto Regency. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 18(2). <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n2-112>.
- Lafortune, G., Fuller, G., Schmidt-Traub, G., & Kroll, C. (2020). How Is Progress Towards The Sustainable Development Goals Measured? Comparing Four Approaches for the EU. *Sustainability*, 12(18), 7675. <https://doi.org/10.3390/su12187675>.
- Lahham, N. A. Al, Rezende, D. A., & de Almeida, G. G. F. (2024). Refugee Housing Accessibility with a Strategic Digital City Project. *Global Journal of Human-Social Science*, 37–50. <https://doi.org/10.34257/gjhsshvol24is4pg37>.
- Laugi, S. (2019). Memahami Organisasi Untuk Keunggulan Bersaing (Kajian Manajemen Strategi di Sekolah). *Shautut Tarbiyah*, 25(1), 159. <https://doi.org/10.31332/str.v25i1.1369>.
- Lella, L., Osés-Eraso, N., & Stamos, I. (2024). Pioneering A Sustainable Development Goals Monitoring Framework For European Regions. *Ecological Indicators*, 166, 112248.

- <https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2024.112248>.
- Lumbanraja, P. L., & Lumbanraja, P. C. (2024). Sistematis Review: Peningkatan Kompetensi Sdm Untuk Mencapai Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (Studi Kasus Pada Aparatur Sipil Negara (ASN) Di Indonesia). *Jurnal Ilmiah Kajian Keimigrasian*, 7(1), 99–113. <https://doi.org/10.52617/jikk.v7i1.574>.
- Mayyora, R., Sholihah, Q., Wanusmawatie, I., & Wanto, A. H. (2025). Transformasi Digital Desa dan Implikasinya Terhadap Pembangunan Berkelanjutan: Pendekatan Literature Review. *Indonesian Journal of Intellectual Publication*, 5(2), 100–111. <https://doi.org/10.51577/ijpublication.v5i2.615>.
- Milyantono, R. C., Puspita, E. T., Wulandari, A., & Yuliaty, Farida. (2025). Systematic Review: Strategi Pemberdayaan Umkm Berbasis Keberlanjutan Dari Berbagai Daerah Di Indonesia. *Prosiding Seminar Sosial Politik Bisnis Akuntansi Dan Teknik*, 6, 285–298. <https://doi.org/10.32897/sobat.2024.6.1.4193>.
- Nilashi, M., Ooi, K., Tan, G. W., Lin, B., & Abumalloh, R. A. (2023). Critical Data Challenges In Measuring The Performance of Sustainable Development Goals: Solutions And The Role of Big-Data Analytics. *Harvard Data Science Review*, 5(3). <https://doi.org/10.1162/99608f92.545db2cf>.
- Ningrum, S., Dwiputri, D. A., Agus, R., Fazarani, F., & Roseline, H. (2025). Policy Harmony or Dissonance? Investigating Alignment in Indonesia's Multi-Level Governance System. *Journal of Ecohumanism*, 3(8). <https://doi.org/10.62754/joe.v3i8.5741>.
- Nogueira, E., Gomes, S., & M. Lopes, J. (2025). Unveiling Triple Bottom Line's Influence on Business Performance. *Discover Sustainability*, 6(1). <https://doi.org/10.1007/s43621-025-00804-x>.
- Nurfindarti, E. (2019). Strategy And Roadmap for Achieving Sustainable Development Goals in Serang City. *Jurnal Bina Praja*, 219–235. <https://doi.org/10.21787/jbp.11.2019.219-235>.
- Oktarina, A., Pertiwi, C., Paluseri, A. R. A., Fazri, M., Nababan, F. E., Roidatua, M. R., & Imron, D. K. (2023). Smart Governance in Indonesian Village Towards SDGs Achievement. *Politik Indonesia Indonesian Political Science Review*, 8(1), 107–122. <https://doi.org/10.15294/ipsr.v8i1.39168>.
- Pradhipta, R. M. W. A., Pusparani, & Nofiyanti, F. (2021). Penta Helix

- Strategy in Rural Tourism (Case Study of Tugu Utara Bogor). *E3S Web of Conferences*, 232, 4010. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202123204010>.
- Pusparani, P., & Rianto, R. (2021). Implementasi Konsep Pentahelix Dalam Pengembangan Desa Wisata Cibuntu. *Sadar Wisata Jurnal Pariwisata*, 4(1), 21–27. <https://doi.org/10.32528/sw.v4i1.5389>.
- Putra, A. A., Hasibuan, H. S., Tambunan, R. P., & Lautetu, L. M. (2024). Integration of The Sustainable Development Goals Into A Regional Development Plan in Indonesia. *Sustainability*, 16(23), 10235. <https://doi.org/10.3390/su162310235>.
- Putra, Febrianur Ibnu Fitroh Sukono, Amron, A., Aqmala, D., & Haziroh, A. L. (2022). Tuwo: Model Sustainability Digital Marketing Sebagai Jalan Pintas Umkm Bersaing Di Era Society 5.0. *Prosiding Seminar Nasional Akuntansi Dan Manajemen (SENAMA)*. <https://doi.org/10.52353/senama.v1i1.288>.
- Ra'is, D. U., & Rini, Y. T. (2024). *Transparansi Dan Akuntabilitas Pengelolaan Dana Desa: Analisa Tren Pengelolaan Dana Desa 2016-2024*. 1(2), 89–102. <https://doi.org/10.62085/jadment.v1i2.13>.
- Rahmah, R. A. (2025). Green Financing Sebagai Instrumen Pemberdayaan Ekonomi Masjid: Analisis Peluang dan Tantangan. *Masjiduna Jurnal Ilmiah Stidki Ar-Rahmah*, 8(1), 1–9. <https://doi.org/10.52833/masjiduna.v8i1.169>.
- Rahman, A., Wasistiono, S., Riyani, O., & Tahir, I. (2023). Peran Organisasi Masyarakat (Ormas) dan Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) Dalam Pembangunan Berkelanjutan di Indonesia. *EKONOMIS Journal of Economics And Business*, 7(2), 1461. <https://doi.org/10.33087/ekonomis.v7i2.1492>.
- Ramlawati, R., Ramadhan, M. R., Hilmi, H., & Edni. (2025). Implementasi Program Sustainable Development Goals di Kabupaten Tolitoli. *PARADUTA Jurnal Ekonomi Dan Ilmu-Ilmu Sosial*, 3(1), 1–4. <https://doi.org/10.56630/paraduta.v3i1.795>.
- Rashid, A. (2024). *Untitled*. <https://doi.org/10.55277/researchhub.vq5dnd6h>.
- Regif, S. Y., Seran, M. S. B., Naif, I. Y., Pattipeilohy, A., & Saputri, L. (2023). Literasi Digital Ekonomi Hijau Terhadap Pemberdayaan UMKM Desa di Kabupaten Langkat. *Jurnal Ilmu Politik dan Pemerintahan*, 9(1). <https://doi.org/10.37058/jipp.v9i1.6922>.
- Rimba, A. B., Sato, I., & Endo, K. (2025). Localization And Its Impact on

- Achieving Sdgs And Transitioning to Post-Sdgs in Indonesia. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.5187617>.
- Roffé, M. A., & González, F. A. I. (2023). The Impact of Sustainable Practices on The Financial Performance of Companies: A Review of The Literature. In *Visión de Futuro* (pp. 228–254). National University of Misiones. <https://doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2023.28.01.006.en>.
- Sartika, G. (2024). Peran Strategis Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Mendukung Keberlanjutan Organisasi melalui Penerapan Triple Bottom Line. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 4(1), 177–188. [https://doi.org/10.56145/ekonomi\\_bisnis.v4i1.155](https://doi.org/10.56145/ekonomi_bisnis.v4i1.155).
- Sarwono, S., Haryono, B. S., & Cahyono, T. (2021). Manajemen Strategi Dalam Mengembangkan Keunggulan Daya Saing Perpustakaan Universitas Negeri Malang. *Baca Jurnal Dokumentasi Dan Informasi*, 42(2), 251. <https://doi.org/10.14203/j.baca.v42i2.765>.
- Satoto, S., Nuriyatman, E., Mushawiry, R., Mujib, M. M., & Haq, M. I. (2024). Revitalization of Village-Owned Enterprises to Strengthen The Community Economy In Indonesia: Between Policy and Prosperity. *Jambe Law Journal*, 7(2), 509–537. <https://doi.org/10.22437/home.v7i2.364>.
- Singh, S. N., & Pandey, A. (2023). Accomplishing Sustainable Development Goals In India: A Systematic Literature Review. *Financial Markets Institutions And Risks*, 7(2), 80–87. [https://doi.org/10.21272/fmir.7\(2\).80-87.2023](https://doi.org/10.21272/fmir.7(2).80-87.2023).
- Sitorus, E. R. B. (2023). Proses Perumusan Strategi Analisis Formulasi Implementasi dan Evaluasi Serta Model-Model Perumusan Strategi Seperti Matriks BCG (Boston Consulting Group) Matriks Space dan Lainnya Di Tingkat Sekolah Dasar. *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Pendidikan*, 3, 49–54. <https://doi.org/10.30872/jimpian.v3i1.2914>.
- Situmorang, M., Damanik, A. S., & Darmansyah, T. (2024). Efektivitas Monitoring dan Evaluasi Dalam Implementasi Kebijakan Pendidikan: Pendekatan dan Tantangan. *Jurnal Arjuna Publikasi Ilmu Pendidikan Bahasa Dan Matematika*, 3(1), 152–161. <https://doi.org/10.61132/arjuna.v3i1.1486>.
- Sjaf, S., Sampean, Arsyad, A. A., Elson, L., Mahardika, A. R., Hakim, L., Amongjati, S. A., Gandi, R., Barlan, Z. A., Aditya, I. M. G., Maulana, S., & Rangkuti, M. R. (2022). Data Desa Presisi: A New Method Of Rural

- Data Collection. *MethodsX*, 9, 101868. <https://doi.org/10.1016/j.mex.2022.101868>.
- Solechah, W. M., & Sugito, S. (2023). Pembangunan Ekonomi Berkelanjutan Sebagai Kepentingan Nasional Indonesia dalam Presidensi G-20. *DIALEKTIKA Jurnal Ekonomi Dan Ilmu Sosial*, 8(1), 12–23. <https://doi.org/10.36636/dialektika.v8i1.1487>.
- Sucipto, R. H. (2021). Analisis Strategi Pengembangan Koperasi Karyawan Republika. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 1(1), 19–27. <https://doi.org/10.31294/jab.v1i1.320>.
- Suharyani, Y. D., & Djumarno, D. (2023). Perencanaan Strategis Dan Pembangunan Berkelanjutan. *Jurnal Ilmiah Global Education*, 4(2), 767–778. <https://doi.org/10.55681/jige.v4i2.827>.
- Taajamaa, V., Joensuu, M., Karanian, B., & Bettencourt, L. M. A. (2022). Seven Steps to Strategic SDG Sensemaking For Cities. *Administrative Sciences*, 12(1), 33. <https://doi.org/10.3390/admsci12010033>.
- Tavo, K., & Rasmus, R. (2024). The Role of Planning In Management: Strategies to Achieve Organizational Success. *Sharia Oikonomia Law Journal*, 2(2), 106–115. <https://doi.org/10.55849/solj.v2i2.1148>.
- Wälitalo, L., Robèrt, K., & Broman, G. (2020). An Overarching Model For Cross-Sector Strategic Transitions Towards Sustainability In Municipalities And Regions. *Sustainability*, 12(17), 7046. <https://doi.org/10.3390/su12177046>.
- Wati, S. S., & Mukhlis, I. (2023). Peran Etika Bisnis Dalam Mendorong Sustainability Perusahaan. *Business And Investment Review*, 1(6), 78–82. <https://doi.org/10.61292/birev.v1i6.68>.
- Widjonarko, W., & Brotosunaryo. (2012). The Evaluation of Sustainable Capacity Building for Decentralization (SCBD) Project In Banjarnegara Regency. *Jurnal Pembangunan Wilayah Dan Kota*, 8(1), 77. <https://doi.org/10.14710/pwk.v8i1.11560>.
- Wijaya, S. A., & Mursitama, T. N. (2023). The Implementation of Triple Bottom Line on CSR Effort Toward Sustainable Development: Case Study Starbucks Greener Nusantara. *E3S Web of Conferences*, 388, 3018. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202338803018>.
- Yulisa, D., Erdiansyah, I. B., Septiawan, F. D., Sugiri, S. Q., & Budiarti, L. (2024). Analisa Lingkungan Internal dan Eksternal. *COMSERVA Jurnal Penelitian dan Pengabdian Masyarakat*, 4(6), 1752–1760.

<https://doi.org/10.59141/comserva.v4i6.2496>.

Yunas, N. S. (2024). Penta-Helix Collaboration Approach In Achieving of SDGs Desa: Best Practice From Ketapanrame Village, Mojokerto, East Java. *The Malaysian Journal of Social Administration*, 18(2024), 291–310. <https://doi.org/10.22452/mjsa.vol18no2024.12>.

## PROFIL PENULIS




### **Ir. Pathmi Noerhatini, M.Si., IPP.**

Ketertarikan penulis terhadap kewirausahaan dimulai pada tahun 2005 dengan mendirikan perusahaan perseorangan *Lyco Farm* dan selanjutnya menjadi CV *Lyco Farm* pada tahun 2023. CV *Lyco Farm* adalah perusahaan berbasis trading sayuran berkualitas prima ke beberapa supermarket di Bandung dan sekitarnya yaitu Yogya/Griya, Borma dan Papaya.

Produk berasal dari kebun swakelola dan dari mitratani. Hal tersebut membuat penulis memilih untuk mengambil kuliah S3 prodi Manajemen Pemasaran, Universitas Pasundan pada tahun 2023. Sebelumnya penulis bersekolah di SMAN 4 Bandung pada tahun 1978, dilanjutkan dengan Studi S1 Agronomi di Institut Pertanian Bogor (IPB) lulus 1985 dan S2 dari IPB lulus 1994. Saat ini penulis bekerja sebagai dosen di Fakultas Seni Rupa dan Desain, Institut Teknologi Bandung (ITB). Penulis memiliki kepakaran di bidang kewirausahaan, terutama *Technopreneurship*. Penulis mengajar Kewirausahaan, Sosiologi Industri, Pancasila dan Kewarganegaraan di ITB.

Selain sebagai dosen, penulis pun menjadi peneliti di Pusat Pemberdayaan Perdesaan (P2D) ITB, dimana proposal pengabdian masyarakat didanai ITB sejak 2015 sampai sekarang, juga terlibat beberapa proyek pemberdayaan masyarakat dengan dana dari beberapa NGO dari Belanda, Belgia, Amerika Serikat dan JICA (Jepang), juga dari Kementerian Pertanian dan Pemprov Jabar. Penulis juga aktif sebagai instruktur untuk pelatihan pelaku UMKM, termasuk kelompok tani sejak 2002 sampai sekarang. Pada tahun 2012 penulis menjadi juara nasional dan mendapatkan Anugrah Citra Produk Pertanian Berdaya Saing 2012 dari Kementerian Pertanian RI.



**BAB 16**  
**ETIKA DAN**  
**AKUNTABILITAS DALAM**  
**MANAJEMEN STRATEGIK**

---

**Dr. Lena Farsiah, S.T., M.Si.**  
STIE Ganesha



## Pendahuluan

Transformasi sektor publik di era *governance* mengharuskan pemerintah untuk bekerja lebih transparan, partisipatif, responsif, dan kolaboratif (Sendika & Frinaldi, 2025). Etika dan akuntabilitas menjadi fondasi utama yang memastikan bahwa proses manajemen strategik tidak hanya efektif secara teknis, tetapi juga *legitimate* secara moral serta dapat mempertahankan kepercayaan warga negara.

Bab ini mengkaji integrasi etika dan akuntabilitas ke dalam seluruh siklus manajemen strategik, mencakup perumusan strategi, implementasi, *monitoring* & evaluasi, hingga akuntabilitas publik. Pembahasan dilengkapi dengan kerangka teoritis manajemen strategik sektor publik, model konseptual integratif, serta studi kasus Indonesia dan implementasinya.

Analisis menunjukkan bahwa keberhasilan reformasi sektor publik tidak hanya bergantung pada kapabilitas teknokratis, tetapi pada integritas aparatur, sistem akuntabilitas yang kuat, dan tata kelola kolaboratif yang mencegah konflik kepentingan. Bab ini memberikan kontribusi terhadap literatur administrasi publik dengan menawarkan *framework* Etika–Akuntabilitas–Strategi (EAS Model) yang mensinergikan nilai moral dan logika strategik dalam *governance* modern. Pemerintahan modern dihadapkan pada tantangan kompleks yang tidak lagi dapat diselesaikan hanya dengan pendekatan administratif tradisional. Masyarakat kini menuntut pemerintah yang lebih sederhana, lebih cepat, lebih transparan, dan lebih mampu menjawab perubahan lingkungan strategis (Ekarini, 2025).

Transformasi ini tidak hanya teknis, tetapi juga moral. Sebab, dalam dunia di mana informasi semakin terbuka, muncul kesadaran bahwa kualitas institusi tidak ditentukan hanya oleh capaian kinerja, melainkan oleh cara pemerintah mencapai kinerja tersebut (Sofyani & Akbar, 2013; Riwukore *et al.*, 2022). Dalam konteks ini, manajemen strategik menjadi instrumen yang penting. Namun, manajemen strategik tidak bisa bekerja secara optimal tanpa fondasi dua nilai dasar: etika publik dan akuntabilitas.

Keduanya memastikan bahwa penggunaan kekuasaan, kewenangan, dan sumber daya publik dilakukan secara benar, adil,

dan sesuai dengan kepentingan masyarakat (Rahmandika & Nuradhawati, 2025). Hubungan antara etika, akuntabilitas, dan manajemen strategik bersifat tidak hanya komplementer, tetapi saling menguatkan:

1. Etika memberi arah moral.
2. Akuntabilitas memberi mekanisme pertanggungjawaban.
3. Strategi memberi struktur tindakan.

Ketiga elemen tersebut membentuk *governance architecture* yang menentukan apakah suatu kebijakan publik akan menghasilkan manfaat atau justru menciptakan kerugian publik, seperti korupsi, diskriminasi, kegagalan proyek, dan erosi kepercayaan. Fenomena-fenomena seperti skandal e-KTP, penyelewengan dana bansos, ketidakefektifan beberapa proyek *smart city*, dan problem perizinan di berbagai daerah menunjukkan bahwa persoalan strategis dalam *governance* seringkali bukan pada ketidakmampuan teknis, tetapi pada lemahnya integritas dan akuntabilitas.

Lebih jauh lagi, era *governance* dicirikan oleh kolaborasi multi-aktor antara pemerintah, swasta, masyarakat sipil, dan media. Kolaborasi ini membawa peluang, tetapi juga risiko konflik kepentingan dan akuntabilitas yang kabur. Inilah tantangan utama yang harus ditangani melalui integrasi etika dan akuntabilitas ke dalam kerangka manajemen strategik sektor publik. Bagian pertama membahas konsep dasar etika publik, akuntabilitas, dan bagaimana keduanya terhubung dengan manajemen strategik dalam konteks evolusi tata kelola modern.

## **Etika Dalam Sektor Publik**

### **1. Hakikat Etika Publik**

Etika publik merupakan seperangkat prinsip moral yang membimbing perilaku aparatur negara dalam menjalankan fungsi pemerintahan. Etika tidak hanya dipahami sebagai kewajiban mematuhi regulasi administratif, melainkan sebagai komitmen normatif untuk menempatkan kepentingan publik di atas kepentingan pribadi, kelompok, ataupun politik.

## Daftar Pustaka

- Bryson, J. M. (2015). Strategic Planning For Public And Nonprofit Organizations. *International Encyclopedia of The Social & Behavioral Sciences: Second Edition*, 515–521. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.74043-8>.
- Cooper, T. L. . (2012). *The Responsible Administrator: An Approach To Ethics For The Administrative Role*. Jossey-Bass. [https://books.google.com/books/about/The\\_Responsible\\_Administrator.html?hl=id&id=-dFpqPNCohUC](https://books.google.com/books/about/The_Responsible_Administrator.html?hl=id&id=-dFpqPNCohUC).
- Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2015). The New Public Service: Serving, Not Steering. In *The New Public Service: Serving, Not Steering (4th ed.)*. Taylor And Francis. <https://doi.org/10.4324/9781315709765>.
- Dewi, N. P., Satriawan, B., Yanti, S., Faizah, A., & Gunawan, D. (2024). *Evaluasi Kinerja Organisasi Sektor Publik (1st ed.)*. CV. Tohar Media.
- Duri, R., Hidayat, B. A., & Sinaga, R. D. (2024). Effectiveness of The Online Single Submission Risk-Based Approach (OSS RBA). *Matra Pembaruan: Jurnal Inovasi Kebijakan*, 8(2), 103–115.
- Dwiyanto, A., Partini, Ratminto, Wicaksono, B., Tamtiari, W., Kusumasari, B., & Nuh, M. (2017). *Reformasi Birokrasi Publik Di Indonesia (1st ed.)*. Gajah Mada University Press. [https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=vTMXEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=Dwiyanto,+A.+\(2011\).+Reformasi+Birokrasi+Publik+di+Indonesia.+Gadjah+Mada+University+Press.&ots=vQ7JGMLzv3&sig=iq85hDVCIZi1f4weGHMfnn2Sc2I&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=vTMXEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=Dwiyanto,+A.+(2011).+Reformasi+Birokrasi+Publik+di+Indonesia.+Gadjah+Mada+University+Press.&ots=vQ7JGMLzv3&sig=iq85hDVCIZi1f4weGHMfnn2Sc2I&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false).
- Ekarini, M. I. (2025). *Arsitektur Digital Untuk Pemerintahan Modern: Strategi, Implementasi, dan Inovasi Layanan Publik (1st ed.)*. Widina Media Utama.
- Febrie, H. (2017). Etika dan Akuntabilitas Sektor Publik. *Spirit Publik*, 12(1), 75–82. <https://jurnal.uns.ac.id/spirit-publik/article/view/16244>.
- Giosi, A. (2020). Accountability, Ethics and Sustainability of Organizations: New Theories, Strategies and Tools For Survival And Growth. In S. Brunelli & E. Di Carlo (Eds.), *Accounting, Finance, Sustainability, Governance & Fraud: Theory and Application*. Springer. [https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-030-31193-3.pdf%0Ahttp://link.springer.com/10.1007/978-3-](https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-030-31193-3.pdf%0Ahttp://link.springer.com/10.1007/978-3-030-31193-3.pdf)

030-31193-3.

- Hildawati, Dila Erlianti, Siti Wedharetno Mursalim, Irvon Fallz, Ernita Puspawati, Silvia Ni Nyoman Sintari, K. I. (2024). *Teori Administrasi Publik*. PT. Sonpedia Publishing.
- I Gede Eko Putra Sri Sentanu, S. H. Y. (2024). *Mengelola Kolaborasi Stakeholder Dalam Pelayanan Publik*. PT Indonesia Delapan Kreasi Nusa.
- Indradi, S. S. (2020). *Akuntabilitas Konsep dan Implementasi* (2nd ed.). Penerbit Universitas Muhammadiyah Malang.
- Irgi Auzandik, & Nurfansyah, R. (2024). Dampak Tata Kelola Bantuan Sosial dan Transparansi Anggaran Terhadap Efektivitas Penanggulangan Kemiskinan Di Perkotaan. *JID-The Indonesian Journal of the Social Sciences*, 2(1), 62–84.
- Marshanda, S., Nurul, S., Selma, C., Pardede, C., Narendra, D., & Yulia Hanosejina, R. F. H. (2024). Analisis Peranan Etika Dalam Penerapan Akuntabilitas dan Transparansi Pelayanan Publik. *Jurnal Ilmu Komunikasi Dan Sosial Politik*, 02(02), 396–401.
- McBain, L., & Smith, J. (2015). Strategic Management In The Public Sector. *Strategic Management In The Public Sector*, 1–322. <https://doi.org/10.4324/9781315740355>.
- Muhammad Cholil, A. C. (2015). Perkembangan dan Pengaruh Pemikiran Intelektual: Pengaruh Etika dan tanggung Jawab Sosial dalam Manajemen Strategis. *Seminar Nasional Dan Call Papers STIE AUB*, 41–53.
- Nurkholis, M. K. (2019). *Penganggaran Sektor Publik (1st ed.)*. UB Press.
- Pasaribu, F., Togatorop, E., Bulan, T. R. N., & Hafas, H. R. (2025). *Manajemen Strategi, Teori, Implementasi dan Evaluasi* (1st ed.). PT Serasi Media Teknologi.
- Poister, T. H. (2010). The Future of Strategic Planning In The Public Sector: Linking Strategic Management And Performance. *Public Administration Review*, 70(SUPPL. 1), s246–s254. <https://doi.org/10.1111/J.1540-6210.2010.02284.X;ISSUE:ISSUE:DOI>.
- Rahmandika, M. A., & Nuradhawati, R. (2025). *Etika Kepemimpinan dalam Pemerintahan (Membangun Integritas dan Kepercayaan Publik)* (1st ed.). Penerbit Buku Sonpedia.

- Riwukore, J. R., Habaora, F., & Terttiaavini, T. (2022). Good Governance Dalam Mengukur Kinerja Lembaga Negara (Review). *Jurnal Pemerintahan dan Politik*, 7(1), 1-10. <https://doi.org/10.36982/jpg.v7i1.1974>.
- Rosenberg Hansen, J., & Ferlie, E. (2016). Applying Strategic Management Theories In Public Sector Organizations: Developing A Typology. *Public Management Review*, 18(1), 1-19. <https://doi.org/10.1080/14719037.2014.957339>;ISSUE:ISSUE:DOI.
- Rusmanto, W., Permatasari, A., & Sopandi, E. (2025). *Governansi Digital (R. M. Nurochman (ed.); 1st ed.)*. PT Penerbit Qriset Indonesia.
- Sadono, T. P. (2017). Good Governance Sebagai Model Retoris. *Bricolage: Jurnal Magister Ilmu Komunikasi*, 2(02), 105-116. <https://doi.org/10.30813/bricolage.v2i02.838>.
- Sedjati, R. S. (2015). *Manajemen Strategis (1st ed.)*. Deepublish.
- Sendika, M., & Frinaldi, A. (2025). Transformasi Budaya Organisasi Di Sektor Publik: Inovasi Menuju Pelayanan Publik yang Lebih Responsif. *Jurnal Inovasi Pendidikan IPS*, 5(2), 371-380.
- Setiawan, I., & Aindita, E. T. F. (2022). Penerapan Konsep Smart City Dalam Tata Kelola Pemerintahan Kota Semarang. *Jurnal Ilmiah Administrasi Pemerintahan Daerah*, 14(1), 97-116.
- Setiawan, I., & Johannes, A. W. (2014). *Pengawasan Pemerintah Dalam Ulasan Teori dan Praktek (1st ed.)*. Rtujuh Media Printing.
- Sofyani, H., & Akbar, R. (2013). Hubungan Faktor Internal Institusi dan Implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (Sakip) Di Pemerintah Daerah. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan Indonesia*, 10(2), 184-205. <https://doi.org/10.21002/jaki.2013.10>.
- Suaedi, F. (2019). *Dinamika Manajemen Strategis Sektor Publik di Era Perubahan*. Airlangga University Press.
- Syalianda, S. I., & Kusumastuti, R. D. (2021). Implementation of Smart City Concept: A Case of Jakarta Smart City, Indonesia. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 716(1). <https://doi.org/10.1088/1755-1315/716/1/012128>.
- Terniawan, D. (2025). KTP Dalam Genggaman: Revolusi Akses Layanan Admindak di Era Digital. *Jurnal Ilmu Sosial Dan Humaniora*

- (*Isora*), 3(2), 170–183. <https://isora.safar.id/index.php/isora>.
- Tukiran, M., Sari, N. P., & Dwibala, G. E. (2025). *Perencanaan Strategis Organisasi Pemerintah (1st ed.)*. Penerbit PT Kanisius.
- Ummam, A. M. N. R. N., Qodarina, N., Siregar, P. I. R., & Firmansyah, A. (2023). Kendala dan Kelemahan Sistem Penganggaran Berbasis Kinerja Sektor Publik: Suatu Tinjauan. *Journal of Law, Administration, and Social Science*, 3(1), 63–71. <https://doi.org/10.54957/jolas.v3i1.378>.

## PROFIL PENULIS



### **Dr. Lena Farsiah, S.T., M.Si.**

Saya adalah dosen tetap pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Program Studi Manajemen, STIE Ganesha, Tangerang Selatan. Mata kuliah yang saya ampu meliputi Manajemen Keuangan, Hukum dan Etika Bisnis, Matematika Ekonomi dan Statistika. Saya menempuh pendidikan sarjana (S1) di Fakultas Teknik Universitas Syiah Kuala, Banda Aceh, kemudian melanjutkan studi magister (S2) pada Program Magister Keuangan Syariah di STIE Ahmad Dahlan Jakarta. Pendidikan Doktor (S3) saya selesaikan di Prodi Program Doktor Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta.

# MANAJEMEN STRATEGIS SEKTOR PUBLIK

## Teori, Formulasi, dan Implementasi di Era Governance

Buku ini disusun untuk memberikan gambaran komprehensif mengenai bagaimana manajemen strategis diadaptasi dari dunia korporasi ke dalam karakteristik unik sektor publik yang penuh dengan kompleksitas politik dan nilai-nilai kemasyarakatan. Penulis membagi pembahasan ke dalam tiga pilar utama: Teori: Menelusuri akar filosofis dan evolusi pemikiran manajemen strategis dari masa ke masa. Formulasi: Bagaimana merancang strategi yang tidak hanya visioner, tetapi juga selaras dengan tata kelola (governance) yang inklusif dan transparan. Implementasi: Membedah tantangan nyata dalam mengeksekusi rencana di lapangan, di mana kepemimpinan dan budaya organisasi menjadi penentu utama keberhasilan. Hadirnya istilah "Era Governance" dalam judul buku ini bukan tanpa alasan. Penulis ingin menekankan bahwa manajemen strategis hari ini tidak lagi dilakukan secara terisolasi di dalam gedung pemerintahan, melainkan melalui kolaborasi lintas sektor pemerintah, swasta, dan masyarakat sipil. Lebih detail penulis memaparkan isi buku kedalam (16) enam belas bab, sebagai berikut:

1. Pengantar Manajemen Strategik Sektor Publik: Esensi dan Urgensi
2. Paradigma Baru Pemerintahan dan Tata Kelola Publik
3. Analisis Lingkungan Eksternal Organisasi Publik
4. Analisis Lingkungan Internal Organisasi Publik
5. Analisis Pemangku Kepentingan (Stakeholder Analysis)
6. Analisis SWOT sebagai Alat Formulasi Strategi
7. Strategi Tingkat Korporat (Corporate-Level Strategy) pada Lembaga Publik
8. Strategi Tingkat Fungsional (Functional-Level Strategy)
9. Inovasi dalam Pelayanan Publik (Public Service Innovation)
10. Perencanaan Strategis dan Penyusunan Rencana Kerja
11. Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis
12. Anggaran Berbasis Kinerja dan Akuntabilitas Keuangan
13. Studi Kasus: Sistem Pengukuran Kinerja dan Evaluasi Strategi
14. Manajemen Strategik di Era Digital dan E-Government
15. Manajemen Strategik untuk Pembangunan Berkelanjutan (SDGs)
16. Etika dan Akuntabilitas dalam Manajemen Strategik