

**Manajemen Stratejik, Instrumen Peningkatan kinerja Lembaga Pelayanan Publik di Daerah.**  
(Oleh: Asropi<sup>♥</sup>)

**Abstrak**

Kinerja lembaga pelayanan publik di daerah dipengaruhi oleh faktor kemampuan lembaga dalam mengenali dan merespon berbagai tuntutan yang berasal dan perubahan yang terjadi dalam lingkungannya. Oleh karena itu, untuk memperoleh kinerja yang baik, lembaga pelayanan publik harus memiliki kemampuan dalam melakukan penyesuaian dengan lingkungannya dan melakukan rekayasa terhadap lingkungan tersebut.

Terkait dengan kemampuan yang diharapkan tersebut, pendekatan dalam manajemen pelayanan publik yang dikembangkan oleh lembaga pelayanan publik di daerah tentu saja berbeda dengan pendekatan "tradisional" yang cenderung kaku dan kurang sensitif terhadap perubahan, apalagi perubahan yang cepat. Pendekatan dalam manajemen pelayanan yang cocok untuk lingkungan yang senantiasa berubah adalah pendekatan yang dinamis dan lues terhadap dinamika lingkungan. Tanpa melakukan perubahan pendekatan, lembaga pelayanan publik di daerah akan tertatih-tatih dan gagap dalam menyikapi perubahan dan berbagai kebutuhan masyarakat di daerahnya. Pendekatan dimaksud adalah manajemen stratejik, suatu pendekatan dalam manajemen pelayanan publik yang sepertinya "belum cukup menarik" bagi lembaga pelayanan publik di Indonesia.

*Key words:* kinerja, lembaga pelayanan publik, daerah, lingkungan, perubahan, manajemen stratejik.

**Pendahuluan**

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

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

Upaya pemerintah daerah untuk meningkatkan kualitas lembaga pelayanan publik, dalam kenyataannya bukan persoalan yang mudah. Hal ini karena lingkungan yang dihadapi lembaga pelayanan publik di daerah dewasa ini sangat kompleks dan

---

<sup>♥</sup> Peneliti pada Pusat Kajian Manajemen Kebijakan Lembaga Administrasi Negara

rumit. Dalam lingkungan tersebut, tuntutan masyarakat akan jenis dan kualitas pelayanan yang semestinya diberikan oleh lembaga pelayanan publik di daerah semakin meningkat, sementara pada sisi lain lembaga pelayanan publik dihadapkan pada pelbagai keterbatasan, terutama dalam hal kompetensi aparatur (*lack of competencies*) dan kemampuan anggaran daerah untuk memenuhi tuntutan tersebut. Selain itu, gerak lembaga pelayanan publik di daerah dalam upaya pemberian pelayanan kepada masyarakat, juga sangat dipengaruhi oleh “kondisi makro” yang disebabkan oleh belum jelasnya pembagian kewenangan antara pemerintah pusat dan daerah<sup>1</sup>.

Dalam kondisi lingkungan yang “kurang menguntungkan” tersebut, lembaga pelayanan publik di daerah menjalankan peran dan fungsinya untuk mewujudkan masyarakat daerah yang sejahtera. Dalam kondisi demikian, maka kegagalan dalam pemberian pelayanan yang berkualitas akan lebih mungkin terjadi daripada keberhasilan untuk memberikan pelayanan yang memuaskan publik. Data empirik tentang kinerja lembaga pelayanan publik, juga tidak berbeda jauh dari prediksi tersebut. Praktek penyampaian pelayanan publik oleh lembaga pelayanan publik di daerah sekarang ini masih banyak menerima berbagai kritik tentang kualitas pelayanan tersebut, khususnya kualitas pelayanan yang bersifat administratif. Penyakit tradisional dalam birokrasi, seperti “*rad-tape*”, berbelit-belit, membingungkan, lama, mahal, tidak berkualitas dan tidak efisien, seperti melekat dalam proses pelayanan itu sendiri.

Fenomena lemahnya kinerja lembaga pelayanan publik di daerah, bisa dipahami dipengaruhi oleh kompleksitas lingkungan pemerintah daerah. Namun hal ini tidak bermakna bahwa kondisi lingkungan merupakan pembenar dari kinerja yang rendah lembaga pelayanan publik. Pilihan lembaga pelayanan publik di daerah untuk mengambil posisi “yang penting memberikan pelayanan” tanpa adanya perhatian yang memadai terhadap kualitas pelayanan yang mereka berikan, tidak dapat dibenarkan. Secara filosofis, dalam hubungan negara dan masyarakat, sistem pemerintahan belum cukup untuk disebut telah menjalankan fungsinya dengan baik jika lembaga pelayanan publik dalam sistem tersebut hanya berorientasi pada pemberian pelayanan kepada masyarakat. Hal ini karena pemberian pelayanan publik oleh lembaga pelayanan publik adalah suatu hal yang sudah seharusnya, sementara dalam hubungan negara dan masyarakat, kualitas merupakan aspek pokok dari pelayanan yang disampaikan pemerintah. Sehubungan dengan hal tersebut, maka sudah sewajarnya jika lembaga pelayanan publik di daerah berupaya maksimal untuk memberikan pelayanan yang berkualitas, bahkan meskipun tidak ada tuntutan apapun dari masyarakat

Sementara itu, lingkungan lembaga pelayanan publik di daerah bukan sesuatu yang tidak bisa dikelola sehingga mengakibatkan lembaga pelayanan publik tidak dapat berdaya untuk merancang dan melaksanakan kegiatan yang berorientasi pada peningkatan kinerjanya. Terkait dengan lingkungannya, lembaga pelayanan publik di daerah selanjutnya harus mampu mengembangkan strategi peningkatan pelayanan publik yang dibangun berdasarkan kondisi lingkungan itu sendiri. Lingkungan digunakan

---

<sup>1</sup> Meskipun dalam UU No. 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah telah disebutkan tentang kewenangan-kewenangan yang dimiliki oleh pemerintah pusat dan daerah, praktek pelaksanaan UU tersebut telah menimbulkan kesimpang siuran kewenangan antara pemerintah Pusat dan Daerah. Sebagai contoh, kewenangan di bidang Pertanahan dan Investasi telah menjadi persoalan yang berlarut-larut antara pemerintah Pusat dan Daerah. Dan hal ini tentu saja, sangat menghambat pemerintah daerah dalam upaya meningkatkan kinerja pelayanan pada kedua bidang tersebut.

sebagai bahan pertimbangan utama dalam desain perencanaan dan pelaksanaan program dan kegiatan. Dalam manajemen pelayanan publik yang berpijak pada kondisi lingkungannya, kreatifitas dan inovasi lembaga pelayanan publik di daerah menjadi prasyarat mutlak untuk tercapainya tujuan dan sasaran yang ditetapkan.

Dalam tulisan ini selanjutnya diuraikan tentang pendekatan dalam manajemen pelayanan yang diperlukan oleh lembaga pelayanan publik di daerah sekarang ini. Bagi lembaga pelayanan publik di daerah, pendekatan ini akan sangat penting untuk peningkatan kinerjanya mengingat kondisi lingkungan yang semakin kompleks dan dinamis.

### **Pergeseran pendekatan dalam manajemen pelayanan publik: dari weberian ke manajemen stratejik.**

Tidak dapat dipungkiri bahwa pendekatan dominan dalam manajemen pelayanan publik di Indonesia adalah *bureaucratism* atau *weberianism*. Beberapa prinsip dasar dari birokrasi weberian, seperti profesionalisme, akuntabilitas, penekanan pada hirarki, dan kejelasan uraian tugas (*job description*) dipandang sebagai prinsip-prinsip utama dalam penyelenggaraan manajemen yang dilakukan oleh lembaga pelayanan publik. Pentingnya penerapan prinsip-prinsip tersebut pada lembaga pelayanan publik sangat kental mewarnai pemikiran para pejabat birokrasi dan para pakar administrasi negara yang acap kali menyampaikan banyak kritik pada birokrasi pemerintah yang –menurut mereka– sampai saat ini belum mampu menerapkan prinsip-prinsip tersebut secara baik.

Fokus pendekatan weberian kepada internal organisasi, jika diikuti secara konsisten, sesungguhnya mampu meningkatkan kapasitas internal lembaga pelayanan publik. Lembaga pelayanan publik akan lebih profesional, karena didasari oleh rekrutmen yang menerapkan sistem merit, impersonal dan obyektif. Selain itu, lembaga akan memiliki struktur organisasi dan pegawai yang memiliki uraian tugas yang terdefiniskan secara jelas (Hughes, 2003).

Disamping keunggulan yang dimiliki pendekatan weberian ini, fokus pada aspek internal ternyata juga berimplikasi negatif yaitu mengakibatkan lembaga pelayanan publik kurang memperhatikan aspek eksternalnya. Mereka cenderung lebih asyik dengan kewenangan yang dimiliki dari pada merespon secara positif tuntutan masyarakat tentang jenis dan kualitas pelayanan yang diberikan. Sebagai akibatnya lembaga pelayanan publik seringkali dinilai “mengecewakan” oleh masyarakat yang dilayaninya. Penelitian yang dilakukan oleh Agus Dwiyanto (2006) menggambarkan kualitas pelayanan publik dewasa ini yang masih jauh dari harapan publik.

Gambaran diatas tidak dimaksudkan untuk menempatkan pendekatan weberian sebagai penyebab utama rendahnya kualitas pelayanan yang diberikan lembaga pelayanan publik. Bagaimanapun juga keberhasilan pendekatan tersebut meletakkan dasar-dasar profesionalisme dan spesialisasi pada lembaga pelayanan publik adalah suatu prestasi yang luar biasa. Hal ini diakui juga oleh para pakar manajemen publik, sehingga pendekatan berikutnya dalam manajemen pelayanan publik lebih bersifat penyempurnaan pada sisi-sisi yang pendekatan weberian dinilai memberikan perhatian yang kurang atau lemah. Pendekatan *New Public management (NPM)* misalnya, menawarkan efisiensi dalam lembaga pelayanan publik sebagai karakter tambahan untuk pendekatan manajemen yang sudah dikembangkan (Lane, 2001). Demikian pula *New Governance*,

memasukkan jejaring dan efektivitas sebagai kekuatan baru yang mestinya terdapat dalam lembaga pelayanan publik (Jervis & Richards, 1997).

Secara konseptual, berbagai pendekatan tersebut dapat dipandang sebagai proses pengembangan manajemen lembaga pelayanan publik yang berkesinambungan. Weberian, *NPM* dan *New Governance* meskipun tampak “bersaing”, tetapi saling terkait satu dengan yang lain. Kehadiran *NPM* merupakan kritik atas weberian dan penyempurnaan manajemen pelayanan publik dengan basis pada teori organisasi. Sedangkan *New Governance* selain memberikan kritik terhadap dua pendekatan sebelumnya juga menawarkan penyempurnaan manajemen pelayanan publik dengan mengedepankan aspek yang lebih bersifat politik (Ewalt, 2001).

Namun demikian, praktek manajemen pelayanan publik di Indonesia yang menempatkan weberian sebagai pendekatan dominan ternyata justru menempatkan ketiga pendekatan tersebut sebagai konsep-konsep yang terpisah. Pelbagai pendekatan tersebut tidak dipandang sebagai unsur-unsur yang memiliki jalinan dalam konteks proses perbaikan manajemen pelayanan publik. Dalam kondisi seperti ini, maka lembaga pelayanan publik tidak mampu mengenali “nilai lebih” dari masing-masing pendekatan yang ada. Favoritisme lembaga pelayanan publik pada pendekatan weberian mengakibatkan pengenalan lembaga pelayanan publik terhadap *NPM* dan *New Governance* hanya sekilas, dan praktek-praktek penerapan kedua pendekatan tersebut dalam pelayanan publik lebih pada perilaku latah lembaga pelayanan publik –mengikuti trend atau mode pendekatan yang sedang populer pada saat itu.

Dampak yang jelas dari praktek manajemen pelayanan publik yang demikian adalah ketidakmampuan lembaga pelayanan publik untuk mengidentifikasi berbagai peluang yang dimunculkan oleh lingkungan. Bahkan pendekatan dalam manajemen – *NPM* dan *New Governance*- yang ditawarkan lingkungan birokrasi untuk meningkatkan kemampuan lembaga pelayanan publik dalam menghadapi berbagai perubahan lingkungan pun tidak mendapatkan tanggapan yang memadai. Sikap lembaga pelayanan publik yang demikian akan semakin menyulitkan pencapaian kinerja unggul lembaga di masa mendatang, seiring semakin cepatnya perubahan dan beragamnya tuntutan masyarakat terhadap kualitas pelayanan yang diberikan oleh lembaga publik.

Terkait dengan keadaan tersebut, maka kebutuhan nyata bagi lembaga pelayanan publik sekarang ini adalah perubahan yang sangat mendasar dalam pendekatan manajemen pelayanan publik. Perubahan dimaksud terkait dengan nilai-nilai fundamental yang menopang cara pandang, perilaku dan sikap aparatur lembaga pelayanan publik terhadap lingkungannya. Adapun pendekatan manajemen pelayanan publik yang cocok dengan kebutuhan ini dikenal dengan manajemen stratejik (*strategic management*). Dalam pendekatan ini, perubahan yang terjadai dalam lingkungan lembaga pelayanan publik dipandang sebagai suatu realitas yang harus direspon secara stratejik, sehingga tujuan dan sasaran lembaga pelayanan publik dapat dicapai dengan kinerja yang tinggi.

### **Manajemen Stratejik Lembaga Pelayanan Publik di Daerah**

Manajemen stratejik adalah konsep yang berasal dari sektor *private*, dan mulai dikenalkan pada sektor publik setelah berkembangnya “*managerialisme*” dalam disiplin administrasi negara. Alasan yang paling mendasar dari adopsi konsep manajemen stratejik oleh sektor publik ini adalah bahwa kedua sektor tersebut sama-sama bekerja pada lingkungan yang sangat dinamis dengan derajat ketidakpastian yang sangat tinggi

(Stewart, 1996). Jika terdapat perbedaan pun, akan berimplikasi lebih kepada isi (*content*) dari pada bentuk manajemen strategik (Mintzberg dalam Andersen & Lawrie, 2002). Manajer pada sektor publik mengadopsi pendekatan manajemen strategik untuk membantu mereka memperjelas harapan para *stakeholder*, mengkomunikasikan arah kebijakan strategik dalam lingkungan internal, dan pada saat bersamaan menunjukkan ke lingkungan luar organisasi akan kemampuan mereka memahami dan mengontrol perkembangan lingkungan.

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

Berdasarkan pemahaman tersebut diatas, dapat diketahui bahwa manajemen strategik mencakup unsur-unsur utama yang meliputi: perumusan tujuan jangka panjang, analisis lingkungan, penyusunan rencana, pelaksanaan rencana, dan monitoring rencana. Unsur-unsur manajemen strategik ini sama dengan yang dikemukakan oleh Goldsmith (1995) dan Scribner. Hanya saja, dengan bahasa yang sedikit berbeda, mereka menyebut rencana sebagai strategi (*strategy*).

❖ Perumusan tujuan jangka panjang

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

❖ Analisis lingkungan

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

❖ Penyusunan rencana

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

❖ Pelaksanaan rencana

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

❖ **Monitoring**

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

Bagi lembaga pelayanan publik di daerah, penerapan manajemen stratejik dimulai dengan mengadopsi konsep manajemen stratejik yang sudah dikembangkan oleh sektor private tersebut dan tidak perlu membangun bentuk manajemen stratejik yang baru. Manajemen stratejik untuk lembaga pelayanan publik di daerah tetap mencakup kelima unsur tersebut diatas, sehingga lembaga pelayanan publik di daerah kemudian harus memiliki visi, misi, tujuan dan strategi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Evaluasi terhadap kinerja pencapaian tujuan juga dilakukan, agar dapat diperoleh *feed back* dalam proses manajemen stratejik, sehingga tujuan peningkatan kualitas pelayanan publik dapat diwujudkan.

Namun, meskipun lembaga pelayanan publik di daerah dapat mengadopsi konsep manajemen stratejik dari sektor *private*, lembaga tersebut tetap harus hati-hati dalam penerapannya. Hal ini karena terdapat perbedaan yang *natural* antara sektor publik dan sektor *private*. Diingatkan oleh McCaffey (1989), bagaimanapun juga manajemen stratejik tetap tidak boleh diterima apa adanya (*taken for granted*) oleh sektor publik. Sejumlah hambatan penerapan manajemen stratejik pada sektor publik merentang dari perangkat perundang-undangan ke batas-batas kewenangan, keterbatasan sumberdaya, faktor iklim politik, dan kepentingan masyarakat.

Selanjutnya, agar manajemen stratejik dapat diterapkan efektif pada instansi publik, Steurer ([http://web.fu-berlin.de/ffu/akumwelt/bc2004/download/steurer\\_f.pdf](http://web.fu-berlin.de/ffu/akumwelt/bc2004/download/steurer_f.pdf)) menekankan perlunya penerapan manajemen stratejik yang berbasis pada kekuatan struktur hirarki yang secara tradisional telah melekat dalam birokrasi lembaga publik. Kekuatan internal ini kemudian digabungkan dengan karakter pasar sebagaimana yang dikembangkan dalam managerialism dan pola jejaring dalam tata kelola pemerintahan (*the network mode of governance*). Dengan mengikuti konsep Steurer ini, maka penerapan manajemen stratejik oleh lembaga pelayanan publik di daerah bukanlah penghilangan karakter dasar dari lembaga pelayanan publik. Manajemen stratejik untuk lembaga pelayanan publik di daerah tetap memanfaatkan struktur birokrasi yang sudah ada sebagai instrument untuk menjaga akuntabilitas internalnya. Kemudian, untuk meningkatkan efektivitas lembaga pelayanan publik, pola jejaring diharapkan dapat meningkatkan partisipasi masyarakat dalam proses pengambilan keputusan, sehingga kinerja pelayanan dapat sesuai dengan yang diharapkan oleh masyarakat.

**Penutup**

Meskipun manajemen stratejik diyakini dapat meningkatkan kinerja organisasi, termasuk untuk lembaga pelayanan publik di daerah, tidak berarti manajemen stratejik bebas dari kritik. Kritik terhadap manajemen stratejik antara lain meliputi (Goldsmith, 1995):

- a. Strategi tidak selalu merupakan hasil dari proses yang kompleks, tetapi seringkali justru dirumuskan dari proses yang sederhana. Kebijakan yang sangat penting pada suatu organisasi bisa saja bukan suatu yang “besar”, tetapi hasil dari proses *incremental* -hari demi hari.
- b. Manajemen stratejik dengan pendekatan *top-down*-nya, didasarkan pada keyakinan yang salah tentang perilaku orang dalam organisasi. Bagaimanapun kerasnya usaha

para pimpinan organisasi untuk menjadikan strategi mudah dipahami, selalu ada kesenjangan antara rencana dengan tindakan. Mereka yang berada dibawah cenderung untuk berbuat tidak sesuai dengan keinginan para pimpinan, sehingga mereka seringkali gagal memenuhi keinginan para pimpinan.

- c. Asumsi bahwa keberhasilan organisasi untuk mencapai tujuan lebih disebabkan karena desain strategi yang baik, tidak sepenuhnya benar. Hal ini karena keberhasilan atau efektivitas organisasi justru lebih dipengaruhi oleh faktor nasib “beruntung” dan inspirasi. Tidak ada seseorang pun yang mengetahui sepenuhnya tentang model manajemen strategik yang paling efektif dikembangkan pada suatu organisasi. Oleh karena itu, manajemen strategik sebenarnya lebih merupakan seni dari pada suatu disiplin ilmu.
- d. Manajemen strategik terlalu menekankan pada angka-angka, dan mengesampingkan faktor manusia. Kinerja organisasi diukur berdasarkan angka-angka statistik, sementara aspek lain seperti kepemimpinan, budaya organisasi, dan suasana kerja dalam organisasi diabaikan.

Bagi lembaga pelayanan publik di daerah, kritik terhadap konsep manajemen strategik tersebut harus dipahami, bahwa dalam manajemen strategik juga terdapat kelemahan yang justru memiliki potensi menjadi penghambat bagi lembaga untuk mewujudkan hasil yang telah ditetapkan. Dalam kaitan ini, perhatian yang terlalu berlebihan dalam proses perencanaan dapat mengakibatkan pemborosan waktu dan biaya. Demikian pula penekanan pada angka-angka, akan mengakibatkan manajemen strategik kurang sensitif terhadap faktor-faktor sosial yang justru sangat mempengaruhi efektivitas lembaga.

Dalam penerapan manajemen strategik oleh lembaga pelayanan publik di daerah, ”kegagalan” karena kelemahan-kelemahan tersebut dapat saja terjadi. Namun demikian, kritik tersebut tidak dimaksudkan agar berbagai organisasi termasuk lembaga pelayanan publik di daerah tidak menjadikan manajemen startejik sebagai pendekatan dalam pengelolaan organisasinya. Kritik tersebut pada dasarnya lebih bersifat ”mengingatnkan” untuk lebih berhati-hati dalam penerapan manajemen strategik, karena manfaat penerapan manajemen startejik lebih besar daripada kelemahan-kelemahan tersebut.

Selanjutnya, agar manajemen strategik lebih dapat membantu efektivitas lembaga pelayanan publik di daerah, lembaga pelayanan publik harus memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerjanya. Dalam kaitan ini, kiranya lembaga pelayanan publik di daerah perlu memperhatikan faktor-faktor yang oleh Osborne dan Plastrik (1997) disebutkan sebagai DNA, kode genetika, dalam tubuh birokrasi sektor publik. Menurut mereka, sikap dan perilaku dari suatu birokrasi sektor publik dalam memberikan pelayanan ditentukan oleh bagaimana kelima DNA dari birokrasi itu dikelola, yaitu tujuan, akuntabilitas, konsekuensi, kekuasaan, dan budaya.