

Pengertian dan Ruang Lingkup Organisasi Sektor Publik

Moh. Mahsun S.E., M.Si., Ak.,CA., CPA.



PENDAHULUAN

Banyak masyarakat pembelajar bidang sektor publik yang masih bingung dan rancu dalam memahami area sektor publik dan batasan-batasannya dengan sektor bisnis atau swasta. Ada sebagian yang berpendapat bahwa sektor publik adalah semua organisasi di lingkungan pemerintahan. Ada lagi yang tersesat dengan pemahaman yang tidak tepat dimana mereka berpendapat bahwa sektor publik adalah identik dengan organisasi nirlaba. Beberapa yang lain mengartikan sektor publik sebagai entitas yang bergerak di bidang sosial. Maka banyak pertanyaan menggelitik yang sebetulnya cukup kritis, misalnya “Rumah Sakit itu sektor publik atau bukan?”. Selanjutnya, “kalau Rumah Sakit itu dimiliki oleh investor swasta bagaimana?”. Berikutnya, “kalau ada privatisasi sebuah Rumah Sakit Pemerintah bagaimana?”. Dan terakhir pertanyaan berkembang, “bagaimana Rumah Sakit Internasional yang dimiliki investor asing?”. Berbagai pendapat tersebut, perlu kiranya disamakan pemahamannya agar kajian dan pembahasan dengan objek sektor publik dapat berterima umum (*generally accepted*) dalam perpektif global. Dua hal yang dapat membuka wacana dalam mendalami domain sektor publik agar tidak tersesat yaitu klasifikasi organisasi dan klasifikasi barang/jasa.

Modul 1 ini membahas tentang pengertian dan ruang lingkup organisasi sektor publik. Pada modul ini terdapat dua kegiatan belajar. Kegiatan Belajar 1 membahas tentang pengertian dan ruang lingkup organisasi. Kegiatan Belajar 2 membahas tentang konsep dan ruang lingkup organisasi sektor publik. Secara umum, setelah mempelajari Modul 1 ini, diharapkan Anda dapat menjelaskan pengertian dan ruang lingkup organisasi sektor publik. Selain itu, Anda akan memahami secara substantif perbedaan domain sektor

publik dengan sektor swasta (bisnis) termasuk batasan area kedua domain tersebut.

Secara rinci, setelah mempelajari Modul 1 ini, diharapkan Anda mampu memahami dan menjelaskan:

1. pengertian, unsur utama, kerangka kerja, dan tipe organisasi;
2. pengertian sektor publik;
3. tipe barang atau pelayanan;
4. interseksi *pure public goods* dengan *pure private goods*;
5. organisasi sektor publik;
6. area organisasi sektor publik;
7. perbedaan organisasi sektor publik dengan organisasi swasta;
8. perubahan lingkungan organisasi sektor publik;
9. mengapa dibutuhkan organisasi sektor publik;
10. mengapa pemerintah wajib mengendalikan sektor publik; dan
11. organisasi sektor publik menghadapi kendala pengukuran kinerja.

KEGIATAN BELAJAR 1**Pengertian dan Ruang Lingkup Organisasi**

Sektor publik merupakan area dimana layanan/barang publik (*public services/goods*) diberikan oleh suatu organisasi atau entitas tertentu. Untuk itu, mempelajari domain sektor publik sebaiknya dimulai dari pengertian organisasi. Dengan memahami organisasi dan ruang lingkungnya, maka kita bisa mengidentifikasi lebih lanjut batasan-batasan sektor publik dengan sektor swasta. Untuk itu, mari kita mulai untuk membahas pengertian dan ruang lingkup organisasi beserta beberapa deskripsinya di sektor publik.

A. PENGERTIAN ORGANISASI

Organisasi adalah sekelompok orang yang berkumpul dan bekerja sama dengan cara yang terstruktur untuk mencapai tujuan atau sejumlah sasaran tertentu yang telah ditetapkan bersama. Dalam kehidupan sehari-hari banyak sekali kita menjumpai suatu organisasi. Kumpulan pedagang, kumpulan mahasiswa, kumpulan pegawai, kumpulan pengusaha dan bahkan kumpulan para pengangguran pun merupakan suatu organisasi jika mereka mempunyai tujuan dan sasaran tertentu yang hendak dicapai bersama. Namun demikian, terdapat organisasi formal dan organisasi informal. Organisasi formal adalah kumpulan dari dua orang atau lebih yang mengikatkan diri dengan suatu tujuan bersama secara sadar, serta dengan hubungan kerja yang rasional dan keberadaannya didukung aspek legal. Dalam praktiknya, organisasi formal ini didukung dengan aspek legalitas seperti Akta Pendirian, Anggaran Dasar/Anggaran Rumah Tangga, serta perizinan dari pemerintah. Contoh organisasi formal adalah perseroan terbatas, koperasi, yayasan, dan sebagainya. Organisasi informal adalah kumpulan dari dua orang atau lebih yang terlibat pada suatu aktivitas serta tujuan bersama yang keberadaannya tanpa didukung dengan aspek legalitas yang jelas. Contoh organisasi informal adalah *study club*, kumpulan arisan ibu-ibu warga desa tertentu, kelompok pengajian, dan sebagainya.

B. UNSUR UTAMA ORGANISASI

Unsur utama organisasi terdiri dari tiga pilar yaitu *The Man*, *The Cooperation*, dan *The Goals* yang ketiganya saling terkait satu dengan lainnya.

1. *The Man* (Orang-orang)

The Man adalah orang-orang yang terlibat dalam organisasi dengan perannya masing-masing, misalnya komisaris, direksi, manajer, *supervisor*, pegawai dan semua sumber daya manusia yang terlibat dalam pengelolaan organisasi.

2. *The Cooperation* (Kerjasama)

The Cooperation adalah kerjasama di antara orang-orang dalam suatu organisasi dengan berbagai peran dan fungsi yang berbeda-beda untuk mencapai tujuan tertentu. Sebuah tim kerja (*team work*) merupakan contoh nyata kerjasama yang baik di antara orang-orang dalam mencapai tujuan.

3. *The Goals* (Tujuan)

The Goals adalah sasaran yang hendak dicapai di masa yang akan datang. Serangkaian tujuan tersebut biasanya akan dikelompokkan dalam tujuan jangka panjang, jangka menengah, dan jangka pendek. Tujuan jangka panjang tertuang dalam rencana jangka panjang (RJP), tujuan jangka menengah tertuang dalam rencana jangka menengah (RJM), dan tujuan jangka pendek tertuang dalam rencana kerja dan anggaran (RKA).

C. KERANGKA KERJA ORGANISASI

Organisasi dapat berbentuk perusahaan, divisi, departemen, group atau tim. Sebuah organisasi harus menyediakan *direction framework* (kerangka kerja arahan) sebagai panduan kegiatan atau proyek dan dasar pengambilan keputusan organisasi. Dengan *direction framework* tersebut, organisasi bisa menilai apakah kegiatan-kegiatan organisasi telah dilaksanakan dengan tidak menyimpang dari tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Semua keputusan harus dapat dievaluasi untuk menentukan kesesuaiannya dengan kerangka kerja tersebut. *Direction framework* yang harus disediakan sebuah organisasi meliputi: visi, misi, strategi, prinsip, klien/pelanggan/pengguna, *stakeholder*, tujuan, sasaran, produk atau jasa, *roles*, *responsibilities and skills*. Berikut dijabarkan *direction framework* sebuah organisasi.

1. Visi (*Vision*)

Visi adalah pernyataan cita-cita yang menggambarkan suatu keadaan tertentu dan harus diperjuangkan organisasi untuk dicapai di masa depan. Keadaan yang dideskripsikan dalam visi ini bersifat umum, namun dapat memberikan pemahaman logis mengenai apa yang akan dilakukan organisasi dan bagaimana melakukannya untuk mencapai suatu kondisi yang sempurna dan ideal. Jadi, visi merupakan gambaran umum tentang masa depan yang diyakini oleh semua anggota organisasi. Penetapan visi bagi organisasi bertujuan untuk mencerminkan apa yang ingin dicapai sebuah organisasi, memberikan arah dan fokus strategi yang jelas, menjadi perekat dan menyatukan berbagai gagasan strategis, serta memiliki orientasi terhadap masa depan, menumbuhkan komitmen seluruh jajaran dalam lingkungan organisasi, menjamin kesinambungan kepemimpinan organisasi (BPKP, 2000). Contoh, visi PT Kereta Api Indonesia adalah terwujudnya kereta api sebagai pilihan utama jasa transportasi yang mengutamakan keselamatan, kehandalan dan pelayanan; visi Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) adalah menjadi katalisator pembaharuan manajemen pemerintahan melalui pengawasan yang profesional.

2. Misi (*Mission*)

Misi adalah pernyataan yang sangat umum dari organisasi untuk mendeskripsikan apa yang akan dilakukan organisasi, bagaimana melakukannya dan untuk siapa dilakukan. Pernyataan umum ini dimaksudkan untuk mengarahkan organisasi dalam pencapaian nilai tertentu yang diharapkan dapat dicapai organisasi. Misi merupakan pernyataan terhadap bidang atau kegiatan terbaik yang mampu dilakukan organisasi. Misi ini membawa suatu organisasi dapat memusatkan diri dan fokus terhadap kegiatan-kegiatan organisasi. Pada umumnya, dalam pernyataan visi juga memaparkan tujuan dan sasaran yang hendak dicapai organisasi sehingga anggota organisasi menjadi jelas tentang apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya. Jadi, misi secara tegas memuat pernyataan tentang cita-cita yang merupakan landasan kerja bersama sehingga misi harus ditetapkan dengan tidak terlalu luas tetapi juga tidak terlalu sempit. Contoh, misi PT. Kereta Api Indonesia adalah mewujudkan jasa pelayanan transportasi massal dengan menghasilkan jasa sesuai dengan kebutuhan pelanggan dan penugasan pemerintah, tingkat keselamatan dan pelayanan yang semakin tinggi dan penyelenggaraan semakin efisien; misi BPKP

adalah memberikan kontribusi nyata dalam pembangunan aparatur negara melalui pengembangan penelitian, pelayanan informasi, kajian kebijakan, konsultasi serta pendidikan dan pelatihan dalam bidang ilmu pengetahuan dan sistem administrasi negara yang dilakukan secara inter disipliner sesuai posisi, tantangan, peran, dan tanggungjawab aparatur dalam sistem penyelenggaraan pemerintahan negara dan pembangunan.

3. Strategi-strategi (*Strategies*)

Strategi adalah teknik atau cara-cara yang digunakan organisasi untuk mencapai visi yang telah dirumuskan. Suatu strategi memuat serangkaian petunjuk yang menjelaskan bagaimana organisasi akan mencapai misi dan mengarahkannya pada visi. Ibarat seseorang yang mempunyai cita-cita luhur menjadi dokter profesional dan berjiwa mulia, maka seseorang tersebut akan melakukan berbagai cara untuk mencapainya, misalnya dengan belajar serius, bertindak disiplin, taat beribadah, dan sebagainya. Uraian tentang cara-cara untuk mencapai cita-cita inilah yang disebut strategi. Dengan mendeskripsikan sebuah strategi maka dapat membantu organisasi meluruskan dan memfokuskan arah pencapaian visi dengan panduan dan petunjuk yang jelas dan dipahami bersama.

4. Prinsip-prinsip (*Principles*)

Prinsip adalah kaidah-kaidah dan nilai-nilai tentang perilaku, moral, dan etika yang ditetapkan organisasi sehingga diharapkan dapat membentuk budaya organisasi yang mendukung pencapaian visi. Prinsip-prinsip ini mengatur bagaimana orang-orang di dalam organisasi harus berperilaku, bertindak, dan berinteraksi satu sama lain baik dengan satu kelompok maupun dengan kelompok lain di luar. Dengan adanya prinsip organisasi maka setiap orang akan mengetahui bagaimana mereka harus bertindak dengan orang lain dan dengan tim terutama pada saat mereka menghadapi masalah-masalah organisasi. Kaidah-kaidah moral ini sering diwujudkan dalam bentuk slogan atau motto. Contoh, PT. Kereta Api Indonesia mempunyai prinsip “Rela” yang berarti ikhlas bekerja, berjuang, berkorban, dan belajar untuk kemajuan perusahaan. Istilah Rela dijabarkan sebagai Ramah, Efisien dan Efektif, Lancar dan Aman. Namun, hati-hati dalam membuat slogan atau motto ini. Ibarat belati bermata dua, slogan dapat digunakan untuk mengarahkan pencapaian tujuan namun di satu sisi dapat membunuh dirinya sendiri. Hal ini terutama jika slogan sekedar pernyataan

bombastis yang tidak diikuti dengan penjiwaan dan pengamalan oleh organisasi. Masyarakat akan tidak simpatik dan tidak percaya hanya karena perilaku anggota organisasi tidak mencerminkan slogan yang digembarkan.

5. Klien/Pelanggan/Pengguna (*Clients/Customers/Users*)

Klien/pelanggan/pengguna adalah individu atau kelompok individu yang meminta dan menggunakan produk dan jasa yang disediakan organisasi. Organisasi harus dapat mengidentifikasi siapa sebenarnya klien/pelanggan/pengguna yang berkepentingan terhadap *output* yang dihasilkan. Jika organisasi tidak mempunyai dan tidak mengetahui klien/pelanggan/pengguna, bagaimana *output* bisa dijual dan disampaikan dengan baik.

6. Pihak-pihak yang Berkepentingan (*Stakeholder*)

Pihak-pihak yang Berkepentingan adalah individu atau kelompok individu tertentu yang mempunyai kepentingan terhadap organisasi. *Stakeholder* ini terdiri dari *stakeholder* internal dan eksternal. *Stakeholder* internal antara lain manajemen dan pegawai organisasi, sedangkan *stakeholder* eksternal antara lain pemasok, rekanan, masyarakat, investor, kreditor, konsultan, dan sebagainya.

7. Tujuan (*Goals*)

Tujuan adalah suatu kondisi tertentu yang direncanakan organisasi dapat dicapai dalam kurun waktu satu sampai tiga tahun. Pencapaian tujuan ini membantu organisasi mencapai misi dan mengerakkannya pada visi yang telah ditetapkan. Tujuan organisasi harus ditulis dengan menyatakan sejumlah manfaat yang harus dipenuhi dalam hal biaya, waktu maupun kualitas tertentu.

8. Sasaran (*Objectives*)

Sasaran adalah pernyataan spesifik yang mendeskripsikan tentang apa yang ingin dicapai organisasi dalam kurun waktu satu tahun. Sasaran harus dinyatakan secara operasional, jelas, dan terperinci mengenai segala apa yang ditargetkan untuk dapat dicapai dalam kurun waktu satu tahun. Syarat-syarat sebuah sasaran antara lain *specific, measurable, attainable/achievable, realistic, and timebound (SMART)*.

9. Produk (*Products*) dan/atau Jasa (*Services*)

Produk merupakan sejumlah *output* yang berwujud (*tangible*) yang dihasilkan organisasi. Jasa merupakan sejumlah *output* yang tidak berwujud (*intangible*) yang dihasilkan organisasi. Organisasi mencapai sasaran melalui penciptaan produk dan/atau jasa. Produk dan/atau jasa ini digunakan untuk melayani para pelanggan/pengguna/klien sehingga diharapkan dapat mencapai tujuan dan sasaran organisasi.

10. *Roles, Responsibilities dan Skills*

Roles merupakan posisi-posisi tertentu dalam organisasi yang diberikan kepada seseorang atau kelompok orang sehingga mereka mempunyai wewenang yang melekat dalam posisi tersebut. *Responsibility* merupakan hasil dan kewajiban yang harus dicapai oleh orang atau kelompok orang dalam organisasi. *Skills* adalah sifat atau pengetahuan internal yang dimiliki oleh seseorang atau kelompok orang dalam menjalankan *roles* dan memenuhi *responsibilities* sebagaimana ditetapkan. Ketiga variabel tersebut sangat dibutuhkan organisasi untuk mengembangkan produk dan menyediakan jasa yang diperlukan dalam rangka mencapai sasaran yang ditetapkan. Struktur organisasi harus didesain dengan mempertimbangkan ketiga variabel tersebut.

D. TIPE ORGANISASI

Setiap organisasi, baik yang berstruktur formal maupun informal, pasti mempunyai tujuan spesifik dan unik yang hendak dicapai. Untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan tersebut setiap organisasi akan mengonsumsi sejumlah *input* untuk menghasilkan *output*, dalam arti setiap organisasi akan melakukan transformasi sumber-sumber ekonomi dari bentuk yang satu menjadi bentuk lain yang lebih bermanfaat atau bernilai lebih tinggi. Tujuan tiap-tiap organisasi sangat bervariasi tergantung pada tipe organisasi. Pada dasarnya terdapat 4 (empat) jenis tipe organisasi, yaitu (1) *pure profit organization*, (2) *quasi profit organization*, (3) *quasi non-profit organization* dan (4) *pure non-profit organization*. Perbedaan empat tipe organisasi tersebut terutama dilihat dari tujuan operasi dan sumber pendanaannya. Berikut diuraikan karakteristik dari keempat tipe organisasi tersebut.

1. ***Pure Profit Organization***

Tujuan organisasi ini adalah menyediakan atau menjual barang dan/atau jasa dengan maksud utama untuk memperoleh laba sebanyak-banyaknya sehingga bisa dinikmati oleh para pemilik. Sumber pendanaan organisasi ini berasal dari investor dan kreditor.

2. ***Quasi Profit Organization***

Tujuan organisasi ini adalah menyediakan atau menjual barang dan/atau jasa dengan maksud untuk memperoleh laba dan mencapai sasaran atau tujuan lainnya sebagaimana yang dikehendaki para pemilik. Sumber pendanaan organisasi ini berasal dari investor swasta, investor pemerintah, kreditor, dan para anggota.

3. ***Quasi Non-profit Organization***

Tujuan organisasi ini adalah menyediakan atau menjual barang dan/atau jasa dengan maksud untuk melayani masyarakat dan memperoleh keuntungan (surplus). Sumber pendanaan organisasi ini berasal dari investor pemerintah, investor swasta, dan kreditor.

4. ***Pure Non-profit Organization***

Tujuan organisasi ini adalah menyediakan atau menjual barang dan/atau jasa dengan maksud untuk melayani dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Sumber pendanaan organisasi ini berasal dari pajak, retribusi, utang, obligasi, laba BUMN/BUMD, penjualan aset negara, dan sebagainya.

Dalam praktik sering menemui kesulitan untuk memberikan batasan yang tegas antara tipe *pure profit organization* dengan *quasi profit organization* dan antara *quasi non-profit organization* dengan *pure non-profit organization*, sehingga pada umumnya tipe organisasi sering hanya dikelompokkan secara umum menjadi 2 (dua) yaitu *profit organization* dan *non-profit organization*. Jika dicermati, memang batasan antara tipe *pure profit organization* dengan *quasi profit organization* dan antara *quasi non-profit organization* dengan *pure non-profit organization* sangat tipis. Batasan tipe organisasi diilustrasikan pada tabel 1.1 berikut ini.

Tabel 1.1. Tipe Organisasi

Tipe Organisasi					
Tipe Organisasi	<i>pure profit organization</i>	<i>quasi profit organization</i>	<i>non-profit organization</i>	<i>pure profit organization</i>	<i>non-profit organization</i>
Sumber Pendanaan	Berasal dari investor, kreditor, dan para anggota		Berasal dari pajak, retribusi, utang, obligasi, laba BUMN/BUMD, penjualan aset negara		
Tujuan Organisasi	Menyediakan atau menjual barang dan/atau jasa dengan maksud untuk memperoleh laba sehingga bisa dinikmati oleh para pemilik atau anggota		Menyediakan atau menjual barang dan/atau jasa dengan maksud untuk melayani dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat		



LATIHAN

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Apa yang Saudara ketahui tentang pengertian organisasi dan mengapa dalam sebuah organisasi diperlukan *direction framework* ?
- 2) Apakah perbedaan Visi dengan Misi suatu organisasi ?
- 3) Apakah perbedaan Tujuan dengan Rencana Strategi suatu organisasi ?
- 4) Sebutkan dan jelaskan macam-macam tipe organisasi !
- 5) Apakah yang dimaksud sasaran dan jelaskan syarat-syarat suatu sasaran ?

Petunjuk Jawaban Latihan

- 1) Organisasi adalah sekelompok orang yang berkumpul dan bekerja sama dengan cara yang terstruktur untuk mencapai tujuan atau sejumlah sasaran tertentu yang telah ditetapkan bersama. Sebuah organisasi harus menyediakan *direction framework* (kerangka kerja arahan) sebagai

panduan kegiatan atau proyek dan dasar pengambilan keputusan organisasi. Dengan *direction framework* tersebut, organisasi bisa menilai apakah kegiatan-kegiatan organisasi telah dilaksanakan dengan tidak menyimpang dari tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.

- 2) Visi adalah pernyataan cita-cita yang menggambarkan suatu keadaan tertentu dan harus diperjuangkan organisasi untuk dicapai di masa depan sedangkan misi merupakan pernyataan umum dari organisasi untuk mendeskripsikan apa yang akan dilakukan organisasi, bagaimana melakukannya, dan untuk siapa dilakukan sebagai upaya-upaya untuk mencapai visi tersebut.
- 3) Tujuan adalah suatu kondisi tertentu yang direncanakan organisasi bisa dicapai dalam kurun waktu satu sampai tiga tahun sedangkan rencana strategi merupakan teknik/metode/cara yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut.
- 4) Tipe organisasi ada empat, yaitu:
 - a. *Pure Profit Organization*
Tujuan organisasi ini adalah menyediakan atau menjual barang dan/atau jasa dengan maksud utama untuk memperoleh laba sebanyak-banyaknya sehingga bisa dinikmati oleh para pemilik. Sumber pendanaan organisasi ini berasal dari investor dan kreditor.
 - b. *Quasi Profit Organization*
Tujuan organisasi ini adalah menyediakan atau menjual barang dan/atau jasa dengan maksud untuk memperoleh laba dan mencapai sasaran atau tujuan lainnya sebagaimana yang dikehendaki para pemilik. Sumber pendanaan organisasi ini berasal dari investor swasta, investor pemerintah, kreditor, dan para anggota.
 - c. *Quasi Non-profit Organization*
Tujuan organisasi ini adalah menyediakan atau menjual barang dan/atau jasa dengan maksud untuk melayani masyarakat dan memperoleh keuntungan (surplus). Sumber pendanaan organisasi ini berasal dari investor pemerintah, investor swasta, dan kreditor.
 - d. *Pure Non-profit Organization*
Tujuan organisasi ini adalah menyediakan atau menjual barang dan/atau jasa dengan maksud untuk melayani dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Sumber pendanaan organisasi ini berasal dari pajak, retribusi, utang, obligasi, laba BUMN/BUMD, penjualan aset negara, dan sebagainya.

- 5) Sasaran adalah pernyataan spesifik yang mendeskripsikan tentang apa yang ingin dicapai organisasi dalam kurun waktu satu tahun. Sasaran harus dinyatakan secara operasional, jelas, dan terperinci mengenai segala apa yang ditargetkan untuk dapat dicapai dalam kurun waktu satu tahun. Syarat-syarat sebuah sasaran antara lain *specific, measurable, attainable/achievable, realistic, and timebound (SMART)*.



RANGKUMAN

Sebuah organisasi harus menyediakan *direction framework* (kerangka kerja arahan) sebagai panduan kegiatan atau proyek dan dasar pengambilan keputusan organisasi. *Direction framework* yang harus disediakan sebuah organisasi meliputi: visi, misi, strategi, prinsip, klien/pelanggan/pengguna, *stakeholder*, tujuan, sasaran, produk atau jasa, serta *roles, responsibilities and skills*.

Tujuan tiap-tiap organisasi sangat bervariasi tergantung pada tipe organisasi. Pada dasarnya terdapat 4 (empat) jenis tipe organisasi, yaitu (1) *pure profit organization*, (2) *quasi profit organization*, (3) *quasi non-profit organization* dan (4) *pure non-profit organization*.



TES FORMATIF 1

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Yang termasuk dalam unsur utama organisasi adalah ...
- A. *the experience*
 - B. *the man*
 - C. *the vision*
 - D. *the mission*
 - E. *the strategy*
- 2) Pernyataan yang sangat umum dari organisasi untuk mendeskripsikan apa yang akan dilakukan organisasi, bagaimana melakukannya dan untuk siapa dilakukan. Kalimat tersebut merupakan pengertian dari ...
- A. visi
 - B. misi
 - C. prinsip

- D. strategi
 - E. tujuan
- 3) Berikut adalah syarat-syarat sebuah sasaran (*objectives*), kecuali ...
- A. *measurable*
 - B. *realistic*
 - C. *strategic*
 - D. *specific*
 - E. *achievable*
- 4) Berikut adalah tipe-tipe organisasi, kecuali ...
- A. *pure profit organization*
 - B. *quasi profit organization*
 - C. *quasi non-profit organization*
 - D. *pure non-profit organization*
 - E. *pure high- profit organization*
- 5) Organisasi pemerintahan dapat dikelompokkan sebagai organisasi ...
- A. *pure profit organization*
 - B. *quasi profit organization*
 - C. *quasi non-profit organization*
 - D. *pure non-profit organization*
 - E. *pure high-profit organization*
- 6) Berikut ini adalah contoh organisasi yang dikategorikan sebagai *Pure Non-profit Organization*, kecuali ...
- A. Pemerintah Kabupaten
 - B. Pemerintah Pusat
 - C. Badan Layanan Umum Daerah
 - D. Dinas Pariwisata
 - E. Dinas Sosial
- 7) “Meningkatkan kinerja organisasi dalam satu tahun ke depan”. Pernyataan tersebut adalah contoh dari ...
- A. visi
 - B. misi
 - C. strategi
 - D. tujuan
 - E. sasaran

- 8) Suatu kondisi tertentu yang direncanakan organisasi bisa dicapai dalam kurun waktu satu sampai tiga tahun disebut ...
- A. visi
 - B. misi
 - C. strategi
 - D. tujuan
 - E. sasaran
- 9) Gambaran umum tentang masa depan yang diyakini oleh semua anggota organisasi dinyatakan dalam ...
- A. visi
 - B. misi
 - C. strategi
 - D. tujuan
 - E. sasaran
- 10) Sasaran yang hendak dicapai di masa yang akan datang merupakan pengertian dari salah satu unsur utama organisasi, yaitu ...
- A. *the man*
 - B. *the cooperation*
 - C. *the spirit*
 - D. *the goals*
 - E. *the vision*

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 1 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 1.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali
80 - 89% = baik
70 - 79% = cukup
< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar 2. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 1, terutama bagian yang belum dikuasai.

KEGIATAN BELAJAR 2

Konsep Dan Ruang Lingkup Organisasi Sektor Publik

Organisasi sektor publik berbeda dengan sektor swasta yang berorientasi laba. Dalam mengkaji sektor publik seharusnya memahami jenis atau tipe layanan yang diberikan oleh organisasi, apakah *pure public goods and services* atau *pure private goods*. Dalam pembahasan berikut akan diuraikan pengertian sektor publik, area, dan perbedaannya dengan sektor swasta.

A. PENGERTIAN SEKTOR PUBLIK

Sektor publik seringkali dipahami sebagai segala sesuatu yang berhubungan dengan kepentingan umum dan penyediaan barang dan/atau jasa kepada publik yang dibayar melalui pajak atau pendapatan negara lain yang diatur dengan hukum. Bidang kesehatan, pendidikan, keamanan dan transportasi adalah contoh sektor publik. Oleh karena area sektor publik sangat luas, maka dalam penyelenggaraannya sering diserahkan ke pasar, namun pemerintah tetap mengawasinya dengan sejumlah regulasi. Bahkan beberapa bidang sektor publik dikelola dengan menggunakan sumber pendanaan dari sumbangan atau dana amal (*charities*).

Munculnya sektor publik ini tidak terlepas dari sejarah. Awalnya, sektor publik ini muncul karena ada kebutuhan masyarakat secara bersama terhadap barang atau layanan tertentu. Untuk menghindari terjadinya alokasi dan distribusi barang atau layanan umum yang tidak adil maka pengaturan pengalokasian dan pendistribusiannya diserahkan kepada pihak (pengurus) tertentu. Warga masyarakat akhirnya membayar sejumlah pajak untuk mendukung pengaturan barang atau layanan umum oleh pengurus tersebut. Berikut ini akan diilustrasikan sebuah cerita sederhana untuk menggambarkan awal kemunculan sektor publik. Terdapat suatu suku kecil, masyarakatnya sebagian besar adalah petani. Hampir setiap hari para petani ini melakukan aktivitas yang berhubungan dengan pengelolaan tanah pertanian dan penjualan hasil pertanian. Mereka membutuhkan pengaturan irigasi secara adil dan perlindungan keamanan atas hasil panennya. Setiap bulan kepala suku menarik upeti kepada setiap warganya, baik petani atau

bukan petani, sebagai kewajiban warga suku. Kepala suku dan orang-orang kepercayaannya akhirnya mengatur irigasi dan membuat tembok untuk mengamankan hasil panen para petani dengan menggunakan upetiarganya. Sementara para petani menikmati jasa irigasi dan keamanan meskipun mereka tidak membayar secara langsung atau membayar dengan upeti yang merupakan kewajiban setiap warga. Irigasi dan keamanan dalam ilustrasi di atas adalah contoh bidang sektor publik yang sebenarnya. Dalam perkembangannya, sektor publik mengalami perubahan-perubahan sehingga sering menjadi bias dengan sektor privat (swasta).

Sektor publik eksis karena dibutuhkan. Jadi keberadaan sektor publik di tengah masyarakat tidak bisa dihindarkan (*inevitable*). Masyarakat membutuhkan regulasi yang mengatur pemakaian barang-barang publik (*public goods*). Dalam perkembangannya, sektor publik sangat berperan dalam pengaturan *public goods* tersebut sehingga dapat didistribusikan kepada segenap masyarakat secara adil dan merata. Menurut Jones (1993), peran utama sektor publik mencakup tiga hal, yaitu *regulatory role*, *enabling role*, dan *direct provision of goods and services*.

1. *Regulatory Role*

Regulasi-regulasi sangat dibutuhkan masyarakat agar mereka secara bersama-sama bisa mengonsumsi dan menggunakan *public goods*. Sektor publik sangat berperan dalam menetapkan segala aturan yang berkaitan dengan kepentingan umum. Tanpa ada aturan oleh organisasi-organisasi di lingkungan sektor publik maka ketimpangan akan terjadi di masyarakat. Sebagian masyarakat pasti akan dirugikan karena tidak mampu memperoleh barang atau layanan yang sebetulnya untuk umum.

2. *Enabling Role*

Tujuan akhir dari sebagian besar regulasi adalah memungkinkannya segala aktivitas masyarakat berjalan secara aman, tertib, dan lancar. Sektor publik mempunyai peran yang cukup besar dalam memperlancar aktivitas masyarakat yang beraneka ragam tersebut. Wujud peran ini antara lain, Satuan Polisi Pamong Praja (Satpol PP) yang mengatur pedagang kaki lima agar memungkinkan jalan raya tidak macet, Kantor Pemadam Kebakaran menanggulangi musibah kebakaran agar tidak menimbulkan banyak kerugian, Kantor Kepolisian memberantas kejahatan agar masyarakat bisa tenang dalam bekerja, dan sebagainya.

3. *Direct Provision of Goods and Services*

Makna *pure public goods* (barang publik murni) ternyata dalam praktiknya sulit untuk dipisahkan secara tegas dengan *quasi public goods*. Selain itu semakin kompleks dan meluasnya area sektor publik maka sebagian sektor publik mulai dilakukan privatisasi. Privatisasi mengharuskan sektor publik masuk dalam mekanisme pasar. Sektor publik berperan dalam mengatur berbagai kegiatan produksi dan penjualan barang atau jasa, *public good* dan *quasi public goods*, meskipun sudah diprivatisasi atau dikelola oleh swasta. Peran sektor publik dalam hal ini adalah ikut serta mengendalikan dan mengawasi dengan sejumlah regulasi yang tidak merugikan publik.

B. TIPE BARANG ATAU PELAYANAN

Mendiskusikan batas antara sektor publik dengan sektor swasta tidak akan pernah ada habisnya. Terlalu sulit untuk menarik garis lurus yang bisa memisahkan secara tegas area sektor publik dengan area sektor swasta. Salah satu cara yang bisa membantu membedakan area sektor publik dan swasta tersebut adalah dengan berpedoman pada kategorisasi tipe barang atau pelayanan, yaitu *pure public goods*, *quasi public goods*, *quasi private goods* dan *pure private goods*.

1. *Pure Public Goods*

Pure public goods adalah barang-barang atau jasa kebutuhan masyarakat yang manfaat barang atau jasa tersebut dinikmati oleh seluruh masyarakat secara bersama-sama. Barang ini apabila dikonsumsi oleh individu tertentu tidak akan mengurangi konsumsi orang lain akan barang tersebut. *Pure public goods* harus disediakan dalam jumlah dan kualitas yang sama terhadap seluruh anggota masyarakat sehingga dapat dikonsumsi tanpa mengurangi tersedianya bagi orang lain. *Pure public goods* dalam pengertian ini termasuk layanan atau jasa yang diberikan untuk kepentingan masyarakat luas. Terdapat 4 (empat) ciri utama *pure public goods*, yaitu:

a. *Non-rivalry in consumption*

Pure public goods merupakan konsumsi umum sehingga konsumen tidak bersaing dalam mengkonsumsinya (*non-rivalry in consumption*).

b. *Non-exclusive*

Penawaran atas *pure public goods* tidak hanya diperuntukkan bagi seseorang dan mengabaikan yang lainnya sehingga tidak ada yang

eksklusif antar orang dalam masyarakat, semua mempunyai hak yang sama dalam mengonsumsinya.

c. *Low Excludability*

Penyedia atau konsumen suatu barang atau pelayanan tidak bisa menghalangi (atau mengecualikan) orang lain untuk menggunakan atau memperoleh manfaat dari barang tersebut.

d. *Low Competitive*

Antar penyedia *pure public goods* tidak saling bersaing secara ketat. Hal ini karena keberadaan barang ini tersedia dalam jumlah dan kualitas yang sama.

Oleh karena keberadaan *pure public goods* ini membutuhkan pengawasan dan pengaturan, maka pemerintah harus dapat mengelola dengan baik sehingga pendistribusian dan pengalokasiannya dapat adil dan merata. Contoh *pure public goods* tersebut antara lain layanan keamanan, ketentraman, dan keadilan. Pemerintah sebagai pemegang otoritas harus mengatur *pure public goods* ini dengan fasilitas-fasilitas tertentu, misalnya pertahanan nasional (*defence*), satuan kepolisian (*police force*), layanan pemadam kebakaran (*fire service*), serta layanan peradilan (*judges*). *Pure public goods* ini harus dibiayai oleh sektor publik, misalnya dari pajak.

2. *Quasi Public Goods*

Quasi public goods adalah barang-barang atau jasa kebutuhan masyarakat yang manfaat barang atau jasa tersebut dinikmati oleh seluruh masyarakat, namun apabila dikonsumsi oleh individu tertentu akan mengurangi konsumsi orang lain akan barang tersebut. Barang atau jasa ini sebetulnya mempunyai daya saing tinggi, tetapi *non-excludable*. Artinya, penyedia atau konsumen suatu barang atau pelayanan ini tidak bisa menghalangi (atau mengecualikan) orang lain untuk menggunakan atau memperoleh manfaat dari barang tersebut meskipun konsumsi seseorang akan mengurangi keberadaan barang atau jasa tersebut. *Quasi public goods* sering juga disebut dengan istilah *common pool goods*. Contoh *quasi public goods* adalah pelayanan kesehatan, pendidikan, pengendalian pencemaran, dan ekstraksi air tanah. *Quasi public goods* sebagian besar dibiayai oleh sektor publik dan sebagian oleh sektor swasta.

3. *Quasi Private Goods*

Quasi private goods adalah barang-barang atau jasa kebutuhan masyarakat dimana manfaat barang atau jasa tersebut hanya dinikmati secara individual oleh yang membelinya walaupun sebetulnya barang atau jasa tersebut dapat dinikmati oleh semua masyarakat. Setiap konsumen yang menggunakannya harus membayar. *Quasi private goods* bersifat *excludable*, tetapi daya saingnya rendah. Artinya penyedia atau konsumen suatu barang atau pelayanan bisa menghalangi (atau mengecualikan) orang lain untuk menggunakan atau memperoleh manfaat dari barang tersebut walaupun sebetulnya jika seseorang menggunakan suatu barang atau pelayanan tersebut tidak dapat mengurangi ketersediaannya bagi orang lain. *Quasi private goods* sering disebut dengan istilah *toll goods*. Contoh *quasi private goods* antara lain pelayanan jalan tol dan tenaga listrik. Biaya untuk pengadaan barang atau layanan ini cukup besar sehingga tidak banyak memicu produsen berkompetisi. Dalam beberapa kasus, sektor publik melakukan investasi yang diperlukan, kemudian sektor swasta menjalankannya dengan mengenakan biaya pada pemakai (sering disebut dengan istilah *Build Operate Transfer/BOT*). Biaya *quasi private goods* adalah dari sektor publik dan swasta.

4. *Pure Private Goods*

Pure private good adalah barang-barang atau jasa kebutuhan masyarakat dimana manfaat barang atau jasa tersebut hanya dinikmati secara individual oleh yang membelinya, dan yang tidak membelinya tidak dapat menikmati barang atau jasa tersebut. Jadi, barang privat hanya dapat dikonsumsi pada waktu tertentu dan barang tersebut akan mengurangi ketersediaannya bagi orang lain di samping sangat mudah untuk memantau dan mengidentifikasi biaya konsumsinya. Termasuk dalam pengertian barang privat adalah layanan atau jasa yang peruntukannya dibatasi hanya kepada konsumen yang dapat diidentifikasi, dimana harga pasar dengan mudah ditentukan oleh konsumen dan produsen. Terdapat 4 (empat) ciri utama barang privat, yaitu:

a. *Rivalry in consumption*

Barang privat bukan merupakan konsumsi umum sehingga terdapat persaingan antar pengguna dalam mengkonsumsinya (*rivalry in consumption*). Ketersediaan barang privat yang tidak sama baik dalam

jumlah maupun kualitas mengakibatkan para konsumen saling bersaing untuk bisa mendapatkan jumlah dan kualitas yang lebih baik.

b. *Exclusive*

Penawaran atas barang privat hanya diperuntukkan bagi seseorang yang mampu menggantikan nilai barang yang disediakan tersebut (bersifat eksklusif). Sementara seseorang yang tidak memiliki sumber daya yang cukup, tidak bisa mengonsumsinya.

c. *Excludability*

Penyedia atau konsumen suatu barang atau pelayanan bisa menghalangi (atau mengecualikan) orang lain untuk menggunakan atau memperoleh manfaat dari barang tersebut.

d. *High Competitive*

Antar penyedia (produsen) barang privat saling bersaing secara ketat. Akhirnya barang privat yang tersedia di pasar sangat beraneka ragam baik jumlah maupun kualitasnya. Mekanisme pasar akan menentukan siapa produsen yang dapat memenangkan kompetisi. Keberadaan barang-barang privat diserahkan kepada mekanisme pasar. Pemerintah tidak banyak mengatur dan mengendalikan pemerataan barang privat ini. Contoh barang-barang privat adalah makanan, pakaian, hiburan, peralatan, dan sebagainya. Biaya *pure private goods* berasal dari sektor swasta.

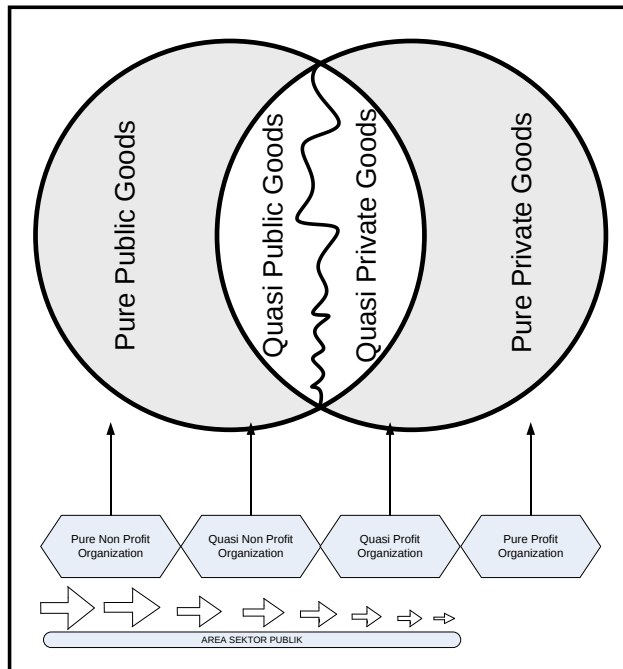
C. INTERSEKSI *PURE PUBLIC GOODS* DENGAN *PURE PRIVATE GOODS*

Dengan berpedoman pada keempat karakteristik barang dan layanan sebagaimana diuraikan di atas, maka area sektor publik dan sektor swasta dapat lebih diperjelas. Ada area yang merupakan titik potong (*intersection*) antara sektor publik dengan sektor swasta, terutama yang berhubungan dengan *quasi public goods* dan *quasi private goods*. Interseksi ini menunjukkan area sektor publik yang pengelolaannya dilakukan bersama-sama dengan sektor swasta dan juga area sektor swasta yang pengelolaannya dilakukan bersama-sama dengan sektor publik karena menyangkut investasi yang cukup besar.

Dalam kenyataannya tidak semua barang atau jasa dapat dikelompokkan ke dalam *pure public goods* dan *pure private goods*. Sebagian besar jenis barang atau jasa justru merupakan perpaduan antara *pure public goods* dan

pure private goods. *Quasi public goods* dan *quasi private goods* merupakan barang atau jasa hasil interseksi antara *pure public goods* dan *pure private goods* sebagaimana diilustrasikan pada gambar 1.1. *Pure public goods* dan *pure private goods* tidak terpisah dan berdiri sendiri, tetapi saling bersinggungan sehingga menghasilkan jenis barang atau jasa yang bercirikan *quasi public* dan *quasi private*.

Pure public goods dinikmati oleh banyak orang sehingga sulit untuk membedakan mana yang membayar atau tidak membayar atas konsumsi barang atau jasa ini. Pembayaran untuk jenis barang atau jasa ini dilakukan melalui pajak. Contoh, pelayanan polisi, pemadam kebakaran, penerangan jalan, drainase air hujan, dan radio. *Quasi public goods* dinikmati oleh banyak orang tetapi sudah tidak sulit untuk membedakan mana yang membayar atau tidak membayar atas konsumsi barang atau jasa ini karena pembayaran pengadaan barang atau penyelenggaraan jasa ini tidak semuanya berasal dari pajak. Namun demikian, pembayaran pelayanan ini tidak selamanya mencerminkan nilai pembayaran yang diterima. Barang dan jasa ini biasanya dikendalikan oleh pemerintah, contoh pelayanan kesehatan dan pendidikan. *Quasi private goods* sudah mulai masuk pada mekanisme pasar meskipun pemerintah masih ikut mengendalikan. Tidak seperti *quasi public goods*, pelayanan yang disediakan sudah berdasarkan pada kemampuan untuk membayar pelayanan tersebut, misalnya pelayanan jalan tol, listrik, telepon, air minum, transportasi publik, dan sebagainya. *Pure private goods* dikonsumsi secara individual. Barang dan jasa ini sudah tidak dikendalikan lagi oleh pemerintah, mekanisme pasar menentukan tingkat bayaran yang dikenakan. Kuantitas dan kualitas barang atau pelayanan sangat ditentukan oleh jumlah yang dibayarkan oleh konsumen atau pengguna. Sebagai contoh, makanan, peralatan, layanan penginapan, hiburan, dan sebagainya. Berdasarkan ilustrasi ini jelas terlihat perbedaan yang sangat tipis antara keempat jenis barang atau jasa.



Gambar 1.1. Interseksi *Pure Public Goods* vs *Pure Private Goods*

D. ORGANISASI SEKTOR PUBLIK

Di setiap negara, cakupan organisasi sektor publik sering tidak sama. Tidak ada definisi yang secara komprehensif dan lengkap bisa digunakan untuk semua sistem pemerintahan. Area organisasi sektor publik bahkan sering berubah-ubah tergantung pada kejadian historis dan suasana politik yang berkembang di suatu negara. Di Indonesia, berbagai organisasi termasuk dalam cakupan sektor publik antara lain pemerintah pusat, pemerintah daerah, sejumlah perusahaan dimana pemerintah mempunyai saham (BUMN dan BUMD), organisasi bidang pendidikan, organisasi bidang kesehatan, dan organisasi-organisasi massa. Sementara di Inggris organisasi sektor publik diklasifikasi dalam bidang industri nasional, departemen-departemen pemerintah pusat dan pemerintah daerah. Organisasi yang termasuk bidang industri nasional antara lain *British Coal Corporation*, *British Railways Board*, *British Waterways Board*, *Civil Aviation Authority*,

Post Office, dan berbagai korporasi publik lainnya. Sementara yang termasuk departemen-departemen pemerintah pusat antara lain *education and science, transportation, health, environment, energy, social security, property service agency*, dan lain-lain. Sedangkan organisasi pemerintah daerah meliputi *counties* (mirip pemerintah kabupaten/kotamadya), *regions* (mirip pemerintah propinsi), dan *districts* (wilayah otonom tertentu).

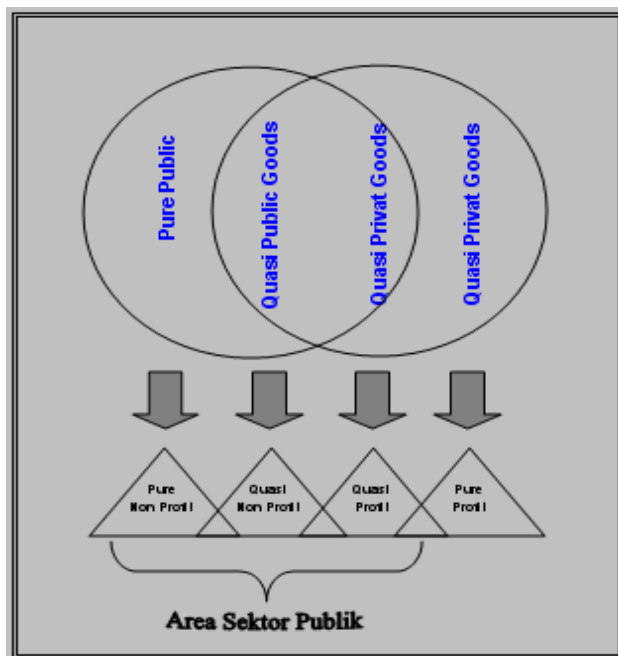
Organisasi sektor publik bukan semata-mata organisasi sosial yang *non-profit oriented*. Banyak yang menganggap organisasi sektor publik pasti *non-profit*. Anggapan ini kurang tepat, karena organisasi sektor publik ada yang ber-tipe *quasi non-profit*. Seperti dipaparkan sebelumnya, *quasi non-profit* bertujuan meningkatkan kesejahteraan masyarakat dengan motif surplus (laba) agar terjadi keberlangsungan organisasi dan memberikan kontribusi pendapatan negara atau daerah, misalnya BUMN dan BUMD. Jadi perlu ditegaskan bahwa organisasi sektor publik bukan hanya organisasi sosial, bukan hanya organisasi *non-profit* dan juga bukan hanya organisasi pemerintahan. Organisasi sektor publik adalah organisasi yang berhubungan dengan kepentingan umum dan penyediaan barang atau jasa kepada publik yang dibayar melalui pajak atau pendapatan negara lain yang diatur dengan hukum.

E. AREA ORGANISASI SEKTOR PUBLIK

Untuk mengidentifikasi area organisasi sektor publik maka interseksi *pure public goods* dan *pure private goods* sebagaimana dibahas di atas dapat digunakan sebagai pedoman. Jika dikaitkan dengan organisasi penyedia barang atau jasa, maka setiap tipe organisasi akan menghasilkan jenis barang atau jasa tertentu sebagaimana karakteristik organisasi tersebut. *Pure non-profit organization* menghasilkan *pure public goods*, misalnya adalah pemerintah. *Quasi non-profit organization* menghasilkan *quasi public goods*, misalnya perguruan tinggi dan rumah sakit. *Quasi profit organization* menghasilkan *quasi private goods*, misalnya PLN, PT. Telkom, Kantor Pos, PDAM, PT. KAI, dan sejumlah BUMN dan BUMD lainnya. Sementara itu, *pure profit organization* menghasilkan *pure private goods*, misalnya restoran, hotel, mall, salon kecantikan, dan sebagainya. Sektor publik berada pada area dengan batasan-batasan antara lain:

1. penyelenggaraan layanan atau pengadaan barang kebutuhan masyarakat umum,
2. bukan konsumsi individual,
3. pemerintah ikut mengendalikan dengan saham atau sejumlah regulasi yang mengikat,
4. harga tidak semata-mata ditentukan berdasarkan mekanisme pasar.

Berdasarkan batasan-batasan tersebut, area sektor publik berada pada (1) *pure non-profit organization* dengan *output pure public goods*, (2) *quasi non-profit organization* dengan *output quasi public goods*, dan (3) *quasi profit organization* yang menghasilkan *quasi private goods*. Gambar 1.2 berikut ini mendeskripsikan area organisasi sektor publik.



Gambar 1.2. Area Organisasi Sektor Publik

Organisasi sektor publik tidak bisa lepas dari peran pemerintah dan bahkan umumnya organisasi yang menghasilkan *pure public goods* adalah pemerintah maka organisasi sektor publik sangat identik dengan pemerintah.

Walaupun sebenarnya area organisasi sektor publik lebih luas dari sekedar pemerintahan.

Kebingungan juga sering muncul dalam membedakan organisasi sektor publik dengan perusahaan swasta. Sebagian orang sering menyederhanakan pemisahan tersebut dengan menganggap bahwa organisasi sektor publik adalah organisasi *non-profit* dan perusahaan swasta adalah *profit oriented*. Meskipun anggapan ini tidak semuanya salah namun pengkategorisasian tersebut justru menjadi bias pada saat dikaitkan dengan kondisi sebenarnya di lapangan. Sebetulnya dasar yang dapat digunakan sebagai pedoman dalam membedakan mana organisasi sektor publik dan mana yang perusahaan swasta dapat dilihat dari *output* yang dihasilkan.

F. PERBEDAAN ORGANISASI SEKTOR PUBLIK DENGAN ORGANISASI SWASTA

Terdapat beberapa perbedaan sifat dan karakteristik antara organisasi sektor publik dengan organisasi swasta. Tabel 1.2. menunjukkan perbedaan sifat dan karakteristik organisasi sektor publik dengan sektor swasta ditinjau dari tujuan organisasi, sumber pembiayaan, pola pertanggungjawaban, struktur organisasi, karakteristik anggaran, *stakeholders* yang dipengaruhi, dan sistem akuntansi yang digunakan.

Tabel 1.2. Perbedaan Sifat dan Karakteristik Organisasi Sektor Publik dengan Sektor Swasta

No.	Aspek perbedaan	Sektor Publik	Sektor Swasta
1.	Tujuan organisasi	<i>Non-profit motive</i>	<i>Profit motive</i>
2.	Sumber pendanaan	Pajak, retribusi, utang, obligasi, laba BUMN/BUMD, penjualan aset negara, dsb	Pembiayaan internal: Modal sendiri, laba ditahan, penjualan aktiva Pembiayaan eksternal: utang bank, obligasi, penerbitan saham
3.	Pertanggung	Pertanggungjawaban kepada masyarakat (publik)	Pertanggungjawaban kepada pemegang saham dan kreditor

jawaban	dan parlemen (DPR/DPRD)	
4. Struktur organisasi	Birokratis, kaku, dan hirarkis	Fleksibel: datar, pyramid, lintas fungsional, dsb
5. Karakteristik anggaran	Terbuka untuk publik	Tertutup untuk publik
6. Sistem akuntansi	<i>Cash accounting</i>	<i>Accrual accounting</i>
7. Kriteria keberhasilan	Ekonomi, Efisiensi, Efektivitas	Laba
8. Kecenderungan sifat	Organisasi politis	Organisasi bisnis
9. Dasar operasional	Di luar mekanisme pasar	Berdasar mekanisme pasar

Sumber: Mardiasmo, 2002, hal 8.

Meskipun organisasi sektor publik mempunyai sifat dan karakteristik yang berbeda dengan sektor swasta, akan tetapi dalam beberapa hal terdapat persamaan, antara lain (Mardiasmo, 2002, hal 13):

1. Bagian dari Sistem Ekonomi Negara
Keduanya merupakan bagian integral dari sistem ekonomi di suatu negara dan menggunakan sumber daya yang sama untuk mencapai tujuan organisasi.
2. Kelangkaan Sumber Daya
Menghadapi masalah yang sama, yaitu masalah kelangkaan sumber daya (*scarcity of resource*), sehingga baik organisasi sektor publik maupun sektor swasta dituntut untuk menggunakan sumber daya organisasi secara ekonomis, efisien, dan efektif.
3. Proses Pengendalian Manajemen
Proses pengendalian manajemen, termasuk manajemen keuangan, pada dasarnya sama di kedua sektor ini. Keduanya sama-sama membutuhkan informasi yang handal dan relevan untuk melaksanakan fungsi manajemen, yaitu: perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian.
4. Produk
Pada beberapa hal, kedua sektor menghasilkan produk yang sama, misalnya baik pemerintah maupun swasta sama-sama bergerak di bidang

transportasi massa, pendidikan, kesehatan, penyediaan energi, dan sebagainya.

5. Peraturan Perundangan

Kedua sektor terikat pada peraturan perundangan dan ketentuan hukum lain yang disyaratkan.

G. PERUBAHAN LINGKUNGAN ORGANISASI SEKTOR PUBLIK

Organisasi sektor publik menghadapi turbulensi yang sangat kompleks menyangkut bidang sosial, ekonomi, dan politik sehingga menuntut manajernya selalu mengembangkan berbagai pendekatan yang paling efektif dan efisien untuk memperbaiki organisasi secara terus-menerus (*continuous improvement*). Berbagai inovasi baru banyak dikembangkan para manajer sektor publik ini termasuk manajemen kinerja (*performance management*). Bahkan menurut Grote (2000), berbagai organisasi sektor publik Amerika terutama agen-agen pemerintahan justru yang memulai dalam inovasi dan pengembangan manajemen kinerja. Salah satu upaya agen-agen pemerintahan dalam memperbaiki organisasinya ini adalah dengan melakukan studi *benchmark* dengan sebuah *best practices* yang disponsori oleh *American Productivity and Quality Center, DDI, and Linkage, Inc.*

Berbagai bentuk adaptasi organisasi sektor publik dalam menghadapi pesatnya perubahan lingkungan antara lain:

1. Struktur yang terlalu birokratik dan bertingkat mengalami pemangkasan. Struktur organisasi yang terlalu birokratik dan bertingkat tidak efektif untuk meningkatkan produktivitas organisasi, memicu terjadinya praktik Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (KKN) dan sering mengecewakan pengguna (*users*). Selain untuk mengurangi permasalahan tersebut, pemangkasan birokrasi dilakukan agar pengambilan keputusan manajemen bisa lebih cepat dan akurat.
2. Sistem Sentralisasi mulai banyak diubah menjadi desentralisasi. Dengan sistem desentralisasi maka setiap unit pertanggungjawaban mempunyai keleluasaan untuk mengatur dan mengelola sumber daya yang dimiliki sehingga merangsang munculnya kreativitas dan kewirausahaan. Karakteristik setiap unit pertanggungjawaban (daerah) berbeda-beda sehingga respon atas perubahan lingkungan tidak dapat dilakukan secara seragam dengan satu komando dari pusat.

3. Melakukan perbaikan kinerja berbasis informasi pengukuran kinerja dan pemicu (*driver*) terjadinya tingkat kinerja tertentu.
Laporan pengukuran kinerja mulai dilengkapi dengan informasi yang berkaitan dengan pemicu terjadinya tingkat kinerja tertentu. Pemicu kinerja ini berhubungan dengan pertanyaan-pertanyaan: mengapa terjadi (*why*), siapa yang bertanggung jawab (*who*), bagaimana bisa terjadi (*how*), dan kapan terjadi (*when*). Berbasis informasi pemicu ini diharapkan dapat dibuat saran dan rekomendasi perbaikan untuk periode berikutnya.
4. Pengambilan keputusan dilakukan secara cepat sehingga didesain sistem informasi manajemen yang handal.
Kompleksnya transaksi organisasi menyebabkan setiap pengambilan keputusan harus dilakukan secara cepat dan akurat. Sistem informasi manajemen didesain untuk membantu manajemen melakukan *decision making* dengan informasi yang cukup memadai, handal, dan relevan.
5. Adanya pemberdayaan yang sistematis terhadap individu-individu dalam organisasi.
Adanya pembelajaran dan pengembangan terhadap semua individu organisasi dimaksudkan agar anggota organisasi mampu merespon perubahan dan mengikuti perkembangan sehingga dapat menjamin *going concern*. Dengan keahlian dan keterampilan yang handal maka akan tercipta proses intern yang efektif sehingga diharapkan dapat meningkatkan kepuasan konsumen dan masyarakat pengguna.
6. Munculnya kesadaran yang tinggi atas pentingnya ukuran kinerja non-finansial.
Manajemen kinerja menjadi sangat penting dalam organisasi. Definisi kinerja pun menjadi lebih luas mencakup kinerja finansial dan non-finansial. Berbagai pendekatan pengukuran kinerja mulai banyak diaplikasikan seperti *balanced scorecard* dan *value for money audit*.

H. MENGAPA DIBUTUHKAN ORGANISASI SEKTOR PUBLIK

Setiap warga negara mempunyai hak yang sama untuk dapat menikmati *public goods and services* sebagai bentuk imbalan tidak langsung atas kewajiban membayar pajak yang telah mereka lakukan. Pemerintah sebagai penyelenggara kekuasaan negara harus bisa menyediakan *public goods and services* tersebut untuk kesejahteraan masyarakat secara adil dan merata.

Pemerintah merupakan organisasi sektor publik terbesar yang bertanggung jawab untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat, menjunjung tinggi keinginan rakyat, melaksanakan pembangunan berkelanjutan dan berkeadilan sosial, menjalankan aspek-aspek fungsional dari pemerintahan secara efisien dan efektif sehingga dapat terwujud *good governance* dengan sebenarnya. Beberapa alasan, mengapa organisasi sektor publik dibutuhkan, dapat diuraikan sebagai berikut.

1. Untuk menjamin bahwa pelayanan publik seperti pendidikan, kesehatan, transportasi, rekreasi, perlindungan hukum dapat disediakan untuk masyarakat secara adil dan merata tanpa memperhitungkan kemampuan masyarakat untuk membayarnya.
2. Untuk memastikan bahwa layanan publik tertentu ditempatkan pada wilayah yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat, misalnya museum, perpustakaan, tempat parkir, dan sebagainya.
3. Untuk menjamin bahwa *public goods and services* disediakan dengan harga yang relatif lebih murah dibandingkan dengan jika membeli dari perusahaan swasta, misalnya perusahaan transportasi, rumah sakit, sekolah, dan perusahaan jasa lainnya yang menyediakan layanan yang serupa.
4. Untuk menciptakan persatuan dan kesatuan bangsa karena adanya perbedaan agama maupun suku.
5. Untuk melindungi hak dan kemerdekaan masyarakat dengan menetapkan peraturan perundangan yang kuat dan jelas.

I. MENGAPA PEMERINTAH WAJIB MENGENDALIKAN SEKTOR PUBLIK

Pemerintah sebagai organisasi sektor publik terbesar wajib mengendalikan sektor publik lainnya yang dikelola oleh organisasi non-pemerintah. Barang dan jasa yang dihasilkan oleh sektor publik berhubungan dengan kebutuhan masyarakat umum yang sangat perlu diawasi dan diatur penggunaannya. Hal ini tidak terlepas dari fungsi utama penyelenggaraan pemerintahan yaitu fungsi alokasi, fungsi distribusi, dan fungsi stabilisasi. Dalam sistem pemerintahan desentralisasi, ketiga fungsi ini dapat didelegasikan ke pemerintah daerah dengan tetap mempertimbangkan kepentingan publik.

Fungsi alokasi adalah fungsi pemerintahan untuk menyediakan pelayanan dan barang-barang kebutuhan masyarakat umum secara bersama-sama dengan adil dan merata serta tidak membedakan antara orang satu dengan lainnya. Fungsi distribusi adalah fungsi pemerintahan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat secara merata dan proporsial demi terwujudnya pertumbuhan yang optimal. Fungsi stabilisasi adalah fungsi pemerintahan untuk mengatur semua variabel ekonomi makro sehingga dapat mencapai stabilitas ekonomi secara nasional.

Dari ketiga fungsi pemerintahan di atas, fungsi alokasi adalah fungsi utama pemerintahan yang berhubungan langsung dengan pengaturan dan pengendalian barang atau jasa kebutuhan masyarakat umum. Dengan adanya fungsi alokasi pemerintah ini diharapkan dapat mengatasi masalah-masalah yang melekat (*inherent*) pada jenis barang dan layanan publik ini. Masalah melekat pada barang dan jasa kebutuhan publik ini antara lain tidak dapatnya barang dan jasa tersebut dibagi-bagi secara individu atau orang per orang serta tidak memungkinkannya menjatah penggunaan barang atau jasa tersebut untuk setiap orang. Pemerintah mempunyai wewenang untuk mengalokasikan penggunaan barang atau jasa tersebut untuk semua masyarakat sehingga penggunaan sumber daya dapat dilakukan secara optimal.

Setiap warga negara mempunyai kewajiban untuk membayar pajak (*taxpayers*). Dengan begitu, mereka semua mempunyai hak yang sama atas konsumsi barang-barang atau pelayanan publik. Intervensi pemerintah terhadap sektor publik merupakan perwujudan langsung dari fungsi alokasi. Sektor publik selalu berhubungan dengan barang-barang dan pelayanan publik. Bahkan intervensi pemerintah dengan fungsi alokasinya menjadi kewajiban pemerintah atas penerimaan pajak dari masyarakat. Beberapa alasan pengendalian sektor publik oleh pemerintah antara lain:

1. *output* sektor publik berkaitan dengan barang atau jasa kebutuhan masyarakat umum.
2. barang dan jasa kebutuhan publik tidak dapat dibagi-bagi secara individu atau orang per orang.
3. tidak memungkinkannya menjatah penggunaan barang atau jasa tersebut untuk setiap orang.
4. alokasi barang atau jasa kebutuhan publik menghadapi pasar persaingan tidak sempurna.

5. mengurangi beban masyarakat atas penggunaan barang atau jasa publik dengan pemberian subsidi atau perangsang kepada pihak swasta untuk penyediaannya (*quasi private organizations*).

J. ORGANISASI SEKTOR PUBLIK MENGHADAPI KENDALA PENGUKURAN KINERJA

Pengukuran kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian tujuan melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa, atau suatu proses. Pada kebanyakan organisasi swasta, ukuran kinerja ini adalah berupa tingkat laba. Namun organisasi sektor publik tidak dapat menggunakan ukuran laba ini untuk menilai keberhasilan organisasi karena memang tujuan utama organisasi ini bukan memperoleh laba tetapi meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Selain itu *output* organisasi sektor publik pada umumnya bersifat *intangible* dan *indirect* menjadi kendala tersendiri dalam melakukan pengukuran kinerja. Beberapa kendala pengukuran kinerja organisasi sektor publik antara lain:

1. tujuan organisasi bukan memaksimalkan laba.

Kinerja manajemen organisasi swasta yang bertujuan maksimalisasi laba dapat dinilai berdasarkan rasio-rasio yang biasa diperoleh dari sebuah laporan keuangan misalnya *return on investment*, rasio pendapatan terhadap sumber daya yang digunakan, rasio likuiditas, rasio solvabilitas, rasio rentabilitas, dan rasio keuangan lainnya. Kinerja organisasi sektor publik tidak bisa dinilai hanya berdasar rasio-rasio keuangan karena sebenarnya organisasi ini tidak pernah ada *net profit*, karena memang bukan *profit oriented*.

2. sifat *output* adalah kualitatif, *intangible* dan *indirect*.

Pada umumnya *output* organisasi sektor publik tidak berwujud barang atau produk fisik, tetapi berupa pelayanan. Sifat pelayanan ini cenderung kualitatif, *intangible*, dan *indirect* sehingga sulit diukur.

3. antara *input* dan *output* tidak mempunyai hubungan secara langsung (*discretionary cost center*).

Dalam konsep akuntansi pertanggungjawaban, organisasi sektor publik merupakan sebuah entitas yang harus diperlakukan sebagai pusat

pertanggungjawaban (*responsibility centers*). Karakteristik *input* (biaya) yang terjadi sebagian besar tidak dapat ditelusur atau dibandingkan secara langsung dengan *output*-nya, sebagaimana sifat biaya kebijakan (*discretionary cost*). Hal ini menyebabkan sulitnya ditetapkan standar sebagai tolok ukur produktivitas. Tentu berbeda dengan Departemen Produksi perusahaan manufaktur swasta yang merupakan pusat biaya teknik (*engineered cost centers*) dimana pengukuran produktivitas dapat diukur berdasar standar tertentu karena dapat ditelusur atau dibandingkan secara langsung antara *input* dengan *output*-nya.

4. tidak beroperasi berdasar *market forces* sehingga memerlukan instrumen pengganti mekanisme pasar.

Organisasi sektor publik tidak beroperasi sebagaimana pasar persaingan sempurna sehingga tidak semua *output* yang dihasilkan tersedia di pasar secara bersaing. Oleh karena tidak ada pembanding yang independen maka dalam mengukur kinerja diperlukan instrumen pengganti mekanisme pasar.

5. berhubungan dengan kepuasan pelanggan (masyarakat).

Organisasi sektor publik menyediakan jasa pelayanan bagi masyarakat yang sangat heterogen. Mengukur kepuasan masyarakat yang mempunyai kebutuhan dan harapan yang beraneka ragam tidaklah mudah dilakukan.



LATIHAN

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

1. Sebutkan dan jelaskan macam-macam tipe barang atau pelayanan !
2. Bagaimana hubungan antara tipe barang atau pelayanan dengan tipe organisasi ?
3. Bagaimana cara mengidentifikasi area organisasi sektor publik ?
4. Sebutkan persamaan karakteristik organisasi sektor publik dengan sektor swasta !
5. Mengapa pengukuran kinerja di organisasi sektor publik lebih sulit daripada sektor swasta ?

Petunjuk Jawaban Latihan

- 1) Tipe barang atau pelayanan meliputi:
 - *Pure public goods* adalah barang-barang atau jasa kebutuhan masyarakat yang manfaat barang atau jasa tersebut dinikmati oleh seluruh masyarakat secara bersama-sama.
 - *Quasi public goods* adalah barang-barang atau jasa kebutuhan masyarakat yang manfaat barang atau jasa tersebut dinikmati oleh seluruh masyarakat, namun apabila dikonsumsi oleh individu tertentu akan mengurangi konsumsi orang lain akan barang tersebut.
 - *Quasi private goods* adalah barang-barang atau jasa kebutuhan masyarakat dimana manfaat barang atau jasa tersebut hanya dinikmati secara individual oleh yang membelinya walaupun sebetulnya barang atau jasa tersebut dapat dinikmati oleh semua masyarakat.
 - *Pure private good* adalah barang-barang atau jasa kebutuhan masyarakat yang mana manfaat barang atau jasa tersebut hanya dinikmati secara individual oleh yang membelinya dan yang tidak membelinya tidak dapat menikmati barang atau jasa tersebut.
- 2) Hubungan antara tipe barang atau pelayanan dengan tipe organisasi adalah:
 - *Pure public goods* dihasilkan oleh *Pure Non-profit Organization*
 - *Quasi public goods* dihasilkan oleh *Quasi Non-profit Organization*
 - *Quasi private goods* dihasilkan oleh *Quasi Profit Organization*
 - *Pure private goods* dihasilkan oleh *Pure Profit Organization*
- 3) Area sektor publik adalah *Pure Non-profit Organization*, *Quasi Non-profit Organization*, dan sebagian dari *Quasi Profit Organization*.
- 4) Persamaan *karakteristik* sektor publik dengan sektor swasta adalah:
 - keduanya merupakan bagian integral dari sistem ekonomi di suatu negara dan menggunakan sumber daya yang sama untuk mencapai tujuan organisasi.
 - menghadapi masalah yang sama, yaitu masalah kelangkaan sumber daya (*scarcity of resource*), sehingga baik organisasi sektor publik maupun sektor swasta dituntut untuk menggunakan sumber daya organisasi secara ekonomis, efisien, dan efektif.
 - proses pengendalian manajemen, termasuk manajemen keuangan, pada dasarnya sama di kedua sektor ini. Keduanya sama-sama

membutuhkan informasi yang handal dan relevan untuk melaksanakan fungsi manajemen, yaitu: perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian.

- pada beberapa hal, kedua sektor menghasilkan produk yang sama, misalnya baik pemerintah maupun swasta sama-sama bergerak di bidang transportasi massa, pendidikan, kesehatan, penyediaan energi, dan sebagainya.
 - kedua sektor terikat pada peraturan perundangan dan ketentuan hukum lain yang disyaratkan.
- 5) Pengukuran kinerja di organisasi sektor publik lebih sulit dilakukan daripada sektor swasta karena banyaknya variabel yang sifatnya kualitatif dan terkait kendala pengukuran kinerja organisasi sektor publik meliputi:
- tujuan organisasi bukan memaksimalkan laba
 - sifat *output* adalah kualitatif, *intangible* dan *indirect*
 - antara *input* dan *output* tidak mempunyai hubungan secara langsung (*discretionary cost center*)
 - tidak beroperasi berdasar *market forces* sehingga memerlukan instrumen pengganti mekanisme pasar
 - berhubungan dengan kepuasan pelanggan (masyarakat)



RANGKUMAN

Sektor publik seringkali dipahami sebagai segala sesuatu yang berhubungan dengan kepentingan umum dan penyediaan barang atau jasa kepada publik yang dibayar melalui pajak atau pendapatan negara lain yang diatur dengan hukum. Salah satu cara yang bisa membantu membedakan area sektor publik dan swasta tersebut adalah dengan berpedoman pada kategorisasi tipe barang atau pelayanan, yaitu *pure public goods*, *quasi public goods*, *quasi private goods*, dan *pure private goods*. Selain itu, *output* organisasi sektor publik pada umumnya bersifat *intangible* dan *indirect* menjadi kendala tersendiri dalam melakukan pengukuran kinerja.

**TES FORMATIF 2**

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Berikut ini adalah peran utama sektor publik, kecuali ...
 - A. *regulatory role*
 - B. *enabling role*
 - C. *direct provision of goods*
 - D. *direct provision of services*
 - E. *political role*
- 2) Berikut ini yang bukan dari tipe barang atau pelayanan adalah ...
 - A. *quasi public goods*
 - B. *pure public goods*
 - C. *quasi profit goods*
 - D. *quasi private goods*
 - E. *pure private goods*
- 3) Layanan yang diberikan oleh kantor kecamatan adalah tipe layanan ...
 - A. *quasi public services*
 - B. *pure public services*
 - C. *quasi profit services*
 - D. *quasi private services*
 - E. *pure private services*
- 4) Berikut ini yang dikategorikan sebagai *pure private services* adalah ...
 - A. Layanan Rumah Sakit Umum Daerah
 - B. Layanan Dinas Catatan Sipil
 - C. Layanan Antar Makanan Online
 - D. Layanan Terminal Bis
 - E. Layanan Pemadam Kebakaran
- 5) Berikut adalah persamaan antara organisasi sektor publik dan sektor swasta, kecuali ...
 - A. bagian dari sistem ekonomi negara
 - B. proses pengendalian manajemen
 - C. sumber pendanaan
 - D. peraturan perundangan
 - E. kelangkaan sumber daya

- 6) Pada umumnya *output* organisasi sektor publik tidak berwujud barang atau produk fisik, tetapi berupa pelayanan. Sifat dari pelayanan tersebut adalah ...
 - A. *tangible* dan *indirect*
 - B. *tangible* dan *direct*
 - C. *intangible* dan *indirect*
 - D. *intangible* dan *direct*
 - E. *intangible* dan *tangible*
- 7) Berikut penyebab organisasi sektor publik sulit dilakukan pengukuran kinerja, kecuali ...
 - A. tujuan organisasi bukan memaksimalkan laba
 - B. adanya peraturan yang ketat
 - C. antara *input* dan *output* tidak mempunyai hubungan langsung
 - D. tidak beroperasi berdasar mekanisme pasar
 - E. berhubungan dengan kepuasan masyarakat
- 8) Aspek perbedaan sektor publik dengan sektor swasta adalah sebagai berikut, kecuali ...
 - A. tujuan organisasi
 - B. struktur organisasi
 - C. peraturan
 - D. pertanggungjawaban
 - E. kriteria keberhasilan
- 9) Sumber pembiayaan sektor publik umumnya berasal dari ...
 - A. pajak
 - B. hasil usaha
 - C. laba
 - D. bagi hasil
 - E. swadaya
- 10) Penyedia atau konsumen suatu barang atau pelayanan tidak bisa menghalangi (atau mengecualikan) orang lain untuk menggunakan atau memperoleh manfaat dari barang tersebut, merupakan ciri utama *pure public goods*, yaitu ...
 - A. *market force*
 - B. *non-rivalry in consumption*
 - C. *non-exclusive*
 - D. *low excludability*
 - E. *low competitive*

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 2 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 2.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali

80 - 89% = baik

70 - 79% = cukup

< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan modul selanjutnya. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 2, terutama bagian yang belum dikuasai.

Kunci Jawaban Tes Formatif

Tes Formatif 1

- 1) B
- 2) B
- 3) C
- 4) E
- 5) D
- 6) C
- 7) E
- 8) D
- 9) A
- 10) D

Tes Formatif 2

- 1) E
- 2) C
- 3) B
- 4) C
- 5) C
- 6) C
- 7) B
- 8) C
- 9) A
- 10) D

Daftar Pustaka

- Grote, Dick. "Public Sector Organizations: Today's Innovative Leaders in Performance Management". Public Personnel Management. Spring 2000
- Mohamad Mahsun, Pengukuran Kinerja Sektor Publik, Yogyakarta: BPFE UGM, 2006
- Moh. Mahsun, Firma S, Andre P, Akuntansi Sektor Publik, Edisi 3, Yogyakarta: BPFE UGM, 2012
- Osborne, David and Gaebler, T. (1992) Reinventing Government : How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector, New York : Penguins Books.