

**MANAJEMEN STRATEGIS SKPD DALAM UPAYA MEWUJUDKAN
PELAYANAN TERBAIK DINAS SOSIAL KABUPATEN MALANG**

Abd. Rohman, Cahyo Sasmito dan Muhammad Rifa'i

Program Studi Magister Ilmu Administrasi Negara, Universitas Tribhuwana Tungadewi

E-mail: rohmnanh93@yahoo.com

Abstract: *The results of the research showed that the phases of strategic management process gave positive impacts to the best service of Social Offices. The impacts of strategic management to the service were the social-undesirables community satisfied, the self-reliant and productive social undesirable encouraged, and the suitable paradigm of Social Offices and the independent character of social-undesirables community developed. The supporting factors of strategic management were the quality of human resources of Social Offices, the fund on hand, and the great infrastructures. The resisting factors were the distance between districts, the lack of funds, the quality of community, the shortage of internet services, the lack of disciplines, the wrong assumption that Social Offices was a helper, the inadequacy on budgeting support of the House of Representatives of the Regency of Malang, and the absence of a care centre of the social-undesirables.*

Keywords: *Strategic Management, Best Services.*

Abstrak: Hasil penelitian menunjukkan bahwa tahapan-tahapan proses manajemen strategis memberikan dampak positif terhadap pelayanan terbaik Dinas Sosial. Dampak manajemen strategis terhadap pelayanan yaitu kepuasan masyarakat penyandang masalah kesejahteraan sosial, pengentasan kemiskinan, mendorong terwujudnya penyandang masalah kesejahteraan sosial yang produktif dan mandiri, serta terbangunnya paradigma yang benar tentang Dinas Sosial dan karakter yang mandiri dari masyarakat penyandang masalah kesejahteraan sosial. Faktor pendukung manajemen strategis adalah kualitas sumberdaya manusia Dinas Sosial, ketersediaan dana, serta sarana dan prasarana yang baik. Faktor penghambatnya adalah jarak yang jauh antar-kecamatan, dana yang minim, kualitas masyarakat, layanan internet yang minim, kurang disiplin, anggapan masyarakat bahwa Dinas Sosial adalah instansi yang memberikan bantuan, dukungan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah dalam penganggaran yang kurang, serta tidak adanya pusat penampungan penyandang masalah kesejahteraan sosial yang membutuhkan tempat sementara.

Kata Kunci: Manajemen Strategis, Pelayanan Terbaik.

PENDAHULUAN

Salah satu sektor yang menjadi fokus Pemerintah, dari pusat hingga daerah adalah reformasi birokrasi. Birokrasi dinilai kaku dan berbelit. Munculnya slogan “kalau bisa dipersulit untuk apa dipermudah” menggiring banyak pihak untuk melakukan berbagai upaya demi perbaikan birokrasi. Upaya ini melibatkan sektor pelayanan kepada masyarakat, mulai pemangkasan birokrasi sampai pada peningkatan dan pengembangan sumberdaya manusia dan sumberdaya alam yang ada. Birokrasi merupakan perangkat sentral aktivitas pelayanan dalam berbagai bidang sehingga sangat perlu untuk selalu ditingkatkan kualitasnya guna menciptakan pelayanan yang maksimal dan memuaskan bagi masyarakat.

Menurut Dwiyono (2010) bahwa pelayanan publik menjadi pekerjaan rumah yang belum terselesaikan untuk Indonesia. Sejak bergulirnya Era Reformasi, banyak perubahan

telah dilakukan, kecuali dalam hal reformasi pelayanan publik. Demokratisasi berhasil memperkuat posisi warga melalui pengakuan hak-hak politiknya untuk memilih langsung wakil-wakil mereka untuk duduk di pemerintahan dan lembaga-lembaga perwakilan, ternyata belum berhasil menempatkan warga sebagai panglima dalam sistem pelayanan publik. Akibatnya, warga dan kepentingannya tidak pernah menjadi kriteria utama dalam pengembangan sistem pelayanan publik. Desentralisasi administrasi dan fiskal yang telah dilaksanakan lebih dari satu dekade mengalihkan kewenangan pengambilan keputusan tentang pelayanan publik dan sumber pembiayaannya pada daerah, tetapi juga tidak membuat sistem pelayanan publik menjadi lebih berpihak terhadap kepentingan masyarakat. Di sisi lain, pelayanan memiliki peranan penting dalam berbagai organisasi, termasuk organisasi publik guna tetap bertahan di tengah persaingan yang serba cepat dan berkualitas dengan mengedepankan kepuasan pengguna layanan. Pelayanan yang baik bertumpu pada responsivitas penyelenggara terhadap kebutuhan dan cara yang diinginkan pengguna layanan. Kemudahan, keterjangkauan serta kualitas yang memuaskan menjadi titik tekan dalam memberikan pelayanan yang baik dan maksimal (Saleh, 2010).

Kabupaten Malang merupakan daerah yang luas di Indonesia, dengan jarak tempuh antara desa/kelurahan dan kecamatan dengan pusat kotanya yang panjang. Hingga saat ini, Kabupaten Malang belum melaksanakan pelayanan terpadu/satu atap (*block office*) yang dapat meminimalisir waktu yang digunakan oleh masyarakat untuk memperoleh pelayanan terbaik. Dengan mengacu pada Visi-Misi Dinas Sosial Kabupaten Malang, yakni **“Mendukung Terwujudnya Peningkatan Taraf Kesejahteraan Penyandang Masalah Kesejahteraan Sosial (PMKS) Yang Mandiri, Produktif Melalui Usaha Bersama Pemerintah dan Masyarakat, Dengan Memberikan Pelayanan Sosial Yang Meliputi Rehabilitasi, Jaminan, Pemberdayaan dan Perlindungan Sosial Kepada Penyandang Masalah Kesejahteraan Sosial (PMKS)”**, Peneliti menilai sangat perlu dilakukan studi lebih jauh terkait strategi pelayanan yang dilaksanakan oleh Dinas Sosial Kabupaten Malang sehingga dapat memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat dan mengurangi maraknya pungutan liar menuju *zero incidental*.

Manajemen Strategis

Manajemen strategis merupakan konsep yang dikembangkan oleh para Ahli Manajemen dengan mengadopsi teknik pertempuran militer. Secara literal, strategi berasal dari bahasa Yunani “*stratos*” = tentara dan “*strategos*” = keperwiraan, sedangkan secara substansial strategi pada awalnya merupakan konsep dan sikap mental untuk membuat seorang pimpinan organisasi berpikir-bertindak seperti jendral komandan perang. Pengertian manajemen strategis ini kemudian berkembang untuk membantu pimpinan membuat rencana tindak struktural untuk mencapai tujuan organisasi.

Robinson (2007) mengatakan bahwa manajemen strategis merupakan suatu hasil susunan perumusan dari rencana sekaligus pelaksanaannya untuk mencapai sasaran sebuah organisasi. Dengan demikian, manajemen strategis dapat dikatakan sebagai unsur yang sangat vital dalam sebuah organisasi apaapun dalam mencapai tujuan yang telah direncanakan sebelumnya demi keberhasilan dan keberlangsungan organisasi tersebut. Robinson (2007) juga menambahkan bahwa manajemen strategis mengandung sembilan tugas pokok, yaitu:

1. Menyusun visi organisasi yang mencakup maksud, filosofi dan tujuan organisasi.

2. Memberikan penilaian terhadap kondisi organisasi, khususnya kondisi internal.
3. Memberikan gambaran terkait ancaman, termasuk pesaing yang memiliki dampak menyingkirkan organisasi.
4. Dengan mengacu terhadap tujuan organisasi manajemen strategis berfungsi memberikan opsi-opsi sesuai dengan sumberdaya yang dimiliki.
5. Mengarahkan terhadap opsi terbaik sesuai tujuan organisasi.
6. Memberikan satu rangkaian opsi yang paling menguntungkan bagi organisasi sesuai tujuan jangka panjangnya.
7. Meningkatkan keuntungan dengan melihat tujuan jangka pendek dan jangka panjang organisasi.
8. Pembagian dan penyesuaian sumberdaya yang dimiliki, baik sumberdaya manusia maupun sumberdaya alam termasuk struktur dan teknologi dalam pelaksanaan strategi yang telah ditentukan.
9. Memberikan evaluasi kinerja organisasi sebagai dasar dan acuan dalam merumuskan strategi yang selanjutnya.

Model umum manajemen strategis yang disajikan oleh Robinson (2007) memiliki beberapa komponen yang berurutan dan berhubungan antara satu dengan lainnya, sebagai berikut:

1. Adanya misi organisasi, merupakan penekanan terhadap suatu hal yang mencerminkan nilai dan prioritas dari pengambil keputusan strategis serta membedakan dengan organisasi lain sejenisnya.
2. Analisis internal, yang merupakan penilaian terhadap kualitas dan kuantitas sumberdaya organisasi yang dimiliki, mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan, serta membandingkan keberhasilan masa lalu dengan saat ini.
3. Lingkungan eksternal, merupakan seluruh kondisi serta kekuatan yang mempengaruhi pilihan strategis dan menentukan situasi kompetitifnya.
4. Analisis dan pilihan strategis, merupakan penilaian terhadap kondisi eksternal dan profil organisasi secara simultan yang memungkinkan adanya peluang-peluang menarik yang mungkin dan diinginkan. Kemungkinan dan keinginan tersebut harus memiliki kriteria agar menghasilkan beberapa pilihan dari mana pilihan strategis dibuat.
5. Tujuan jangka panjang, merupakan hasil yang akan dicapai organisasi selama periode beberapa tahun ke depan.
6. Strategi utama merupakan tindakan-tindakan utama dengan mana organisasi bermaksud mencapai tujuan jangka panjangnya dalam lingkungan yang dinamis. Tindakan strategi utama adalah turunan dari strategi umum yang merupakan indikator utama orientasi kompetitifnya.
7. Tujuan jangka pendek harus konsisten dengan tujuan jangka panjang organisasi. Tujuan jangka pendek merupakan hasil yang diinginkan organisasi dalam periode satu tahun atau kurang.
8. Taktik fungsional merupakan aktivitas-aktivitas yang membantu mengembangkan keunggulan kompetitif organisasi dengan rencana jangka pendek dalam lingkup terbatas berdasarkan strategi utama dan strategi umum organisasi.

9. Kebijakan merupakan keputusan luas yang didasarkan pada situasi yang mendahuluinya untuk memandu atau menggantikan pengambilan keputusan manajerial.
10. Struktur, kepemimpinan dan budaya organisasi merupakan istilah-istilah yang mencerminkan tahapan kritis dalam implementasi strategi di mana pimpinan berusaha membentuk kembali organisasinya.
11. Pengendalian strategis berkaitan dengan penelusuran suatu strategi ketika diimplementasikan, mendeteksi masalah atau perubahan pada asumsi dasar, serta membuat penyesuaian yang diperlukan.

Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD)

Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) adalah perangkat Pemerintah Daerah (provinsi maupun kabupaten/kota) di Indonesia. SKPD adalah pelaksana fungsi eksekutif yang harus saling berkoordinasi agar penyelenggaraan pemerintahan berjalan dengan baik. Dasar hukum yang berlaku sejak tahun 2004 untuk pembentukan SKPD adalah Pasal 120 Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah. Gubernur dan wakilnya, bupati dan wakilnya atau walikota dan wakilnya tidak termasuk ke dalam satuan ini karena mereka berstatus sebagai kepala daerah. Termasuk dalam SKPD ialah sekretariat daerah, staf-staf ahli, sekretariat DPRD, dinas- dinas, badan-badan, inspektorat daerah, lembaga-lembaga daerah lain yang bertanggung jawab langsung kepada kepala daerah, kecamatan-kecamatan (atau satuan lainnya yang setingkat) dan kelurahan/desa (atau satuan lainnya yang setingkat).

Pelayanan Terbaik

Saleh (2010) mengatakan bahwa pelayanan terbaik adalah kepedulian kepada pelanggan dengan memberikan pelayanan yang terbaik untuk memfasilitasi kemudahan pemenuhan kebutuhan dengan terus mengupayakan penyelarasan kemampuan, sikap, penampilan, perhatian, tindakan dan tanggung jawab guna mewujudkan kepuasan pelanggan agar mereka selalu loyal kepada organisasi. Menurut Maddy (2010), secara sederhana pelayanan terbaik adalah suatu pelayanan yang terbaik dalam memenuhi harapan dan kebutuhan pelanggan. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa pelayanan terbaik adalah kepedulian kepada pelanggan dengan memberikan pelayanan yang memenuhi standar kualitas untuk memfasilitasi kemudahan pemenuhan kebutuhan dengan terus mengupayakan penyelarasan kemampuan, sikap, penampilan, perhatian, tindakan dan tanggung jawab guna mewujudkan kepuasan pelanggan agar mereka selalu loyal kepada organisasi, dengan cara yang mereka inginkan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di Dinas Sosial Kabupaten Malang pada bulan September 2015. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif, yaitu metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci. Teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan). Analisis data bersifat kualitatif berdasarkan fakta-fakta yang ditemukan di lapangan kemudian dikonstruksikan menjadi teori.

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Dinas Sosial Kabupaten Malang, serta masyarakat pengguna layanan Dinas Sosial Kabupaten Malang. Penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan *purposive sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi berpartisipasi (*participant observation*) atau observasi yang secara terang-terangan, wawancara terstruktur dengan menggunakan pedoman wawancara (*interview guide*), serta dokumentasi aktivitas yang berkaitan dengan fokus dan lokus penelitian. Pengamatan data dilakukan dengan langkah reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*), penarikan kesimpulan dan verifikasi (*conclusion drawing and verification*). Pengujian keabsahan data dilakukan dengan uji kredibilitas (*validitas internal*), uji transferability (*validitas eksternal*), uji dependability (*reliabilitas*) dan uji konfirmability (*obyektivitas*).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dinas Sosial sebagai salah satu SKPD di lingkungan Pemerintah Kabupaten Malang berdasarkan Peraturan Bupati Malang Nomor 7 Tahun 2008 adalah sebagai pelaksana sebagian urusan rumah tangga daerah di bidang sosial yang mempunyai tugas pokok dan fungsi yang harus dipertanggungjawabkan. Salah satu fungsi dan tugas pokok dari Dinas Sosial adalah memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat. Berbeda dengan pelayanan pada umumnya, sasaran Dinas Sosial adalah memberikan pelayanan kepada Masyarakat Penyandang Masalah Kesejahteraan Sosial (PMKS). Namun demikian, Dinas Sosial dituntut untuk mampu memberikan pelayanan terbaik dengan memperhatikan kualitas dan standar pelayanan, serta kepuasan pengguna layanan sebagaimana ditetapkan dalam Undang-Undang Negara Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan. Menyediakan pelayanan terbaik Dinas Sosial merupakan tugas yang tidak mudah sehingga dibutuhkan manajemen strategis agar terhindar dari tindakan kesewenang-wenangan, penyelewengan, kaku dan berbelit-belit. Dengan manajemen strategis diharapkan mampu mengantarkan Dinas Sosial pada pelayanan seperti yang diharapkan oleh masyarakat, khususnya Penyandang Masalah Kesejahteraan Sosial (PMKS).

Secara teoretis, proses manajemen strategis yang baik mempunyai beberapa tahapan, yakni: adanya visi dan misi organisasi, analisis kondisi internal dan eksternal, tujuan jangka panjang dan jangka pendek, kejelasan tindakan teknis, struktur dan kepemimpinan, pengendalian atau kontrol sebagai evaluasi. Jika dikorelasikan dengan tahapan manajemen strategis yang dilaksanakan oleh Dinas Sosial Kabupaten Malang, seluruh tahapan proses manajemen strategis sudah tercakup di dalamnya. Dalam berbagai upaya Dinas Sosial dalam memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat terdapat faktor-faktor penting sebagai pendukung maupun penghambat. Sebagai faktor pendukung, yang dirasakan oleh Dinas Sosial adalah: (1) Kualitas SDM Dinas Sosial dan pendamping kelompok yang ada di setiap kecamatan dinilai sudah cukup baik; (2) Ketersediaan biaya yang dianggarkan Pemerintah Daerah terhadap Dinas Sosial sekalipun masih dirasa minim, namun Dinas Sosial senantiasa berusaha maksimal untuk memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat PMKS; dan (3) Ketersediaan sarana dan prasarana yang ada di Dinas Sosial juga dirasa cukup, sekalipun harus ditingkatkan. Dengan ketersediaan sarana dan prasarana yang memadai, pelayanan terhadap masyarakat akan semakin maksimal.

Faktor yang dinilai menjadi penghambat dalam memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat Penyandang Masalah Kesejahteraan Sosial (PMKS) yaitu: (1) Jarak yang berjauhan antar-kecamatan sehingga membutuhkan waktu tempuh, tenaga dan biaya yang tidak sedikit. (2) Pendanaan yang minim. Hal ini mengharuskan Dinas Sosial membatasi kuota pemberdayaan Penyandang Masalah Kesejahteraan Sosial (PMKS). (3) Kualitas Sumberdaya Manusia (SDM) peserta atau masyarakat Penyandang Masalah Kesejahteraan Sosial (PMKS) penerima layanan Dinas Sosial. Artinya, mereka masih menutup diri dengan kedatangan Dinas Sosial sebagai instansi pemerintahan yang berfungsi untuk mendorong dan memberdayakan masyarakat Penyandang Masalah Kesejahteraan Sosial (PMKS) agar dapat mandiri dan produktif. Hal ini disebabkan oleh keterbatasan pengetahuan, dinamika, serta informasi sosial. (4) Fasilitas internet masyarakat PMKS maupun beberapa lembaga panti yang menjadi mitra Dinas Sosial menjadi salah satu penyebab keterlambatan informasi dan sosialisasi terkait dengan program kerja Dinas Sosial. (5) Kedisiplinan yang kurang dari beberapa panti sehingga pelaporan *progress report* perbulannya sering mengalami keterlambatan. (6) *Mindset* terhadap Dinas Sosial yang salah, dalam artian Dinas Sosial dianggap sebagai lembaga pemberi bantuan sosial, bukan sebagai lembaga yang berfungsi mendorong dan memberdayakan PMKS agar lebih produktif dan mandiri. (7) Kurang dukungan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) dalam penganggaran. Selama ini, Dinas Sosial dipandang sebelah mata. Dinas Sosial kurang menjadi perhatian DPRD, khususnya dalam penganggaran karena tidak menghasilkan dan menyumbangkan pendapatan daerah sehingga penganggaran terhadap Dinas Sosial dinilai tidak layak untuk memperoleh anggaran yang cukup. (8) Tidak ada pusat penampungan sementara untuk Penyandang Masalah Kesejahteraan Sosial (PMKS) yang mengalami kekerasan sosial. Selama ini, Dinas Sosial masih kewalahan menangani Penyandang Masalah Kesejahteraan Sosial (PMKS) yang membutuhkan perlindungan segera sehingga jalan satu-satunya harus segera diserahkan ke panti-panti yang siap menampung sekalipun kondisi dan syarat administrasi belum terpenuhi.

Dari berbagai problem di atas, Dinas Sosial berupaya sekaligus berharap untuk bisa meningkatkan pelayanan terbaik melalui: (1) Mendorong lembaga atau panti Penyandang Masalah Kesejahteraan Sosial (PMKS) agar bekerja sama secara kemitraan dengan perusahaan yang siap memberikan dana *Corporate Social Responsibility* (CSR)-nya guna menutupi minimnya pendanaan yang ada. Di samping itu, Dinas Sosial juga mengupayakan bantuan dari Pemerintah Provinsi dan Pusat dengan melakukan pendekatan, sekalipun membutuhkan waktu yang cukup lama. (2) Mendorong panti untuk meningkatkan layanan dan pengetahuan tentang internet guna mempermudah dalam memperoleh informasi dan sosialisasi. (3) Mendorong panti-panti yang sering mengalami keterlambatan pelaporan *progress report* untuk memiliki pendamping dengan kemampuan yang mumpuni dalam hal teknologi. (4) Melakukan pelurusan *mindset*, serta memberikan pemahaman akan kedudukan Dinas Sosial sebagai lembaga yang mendorong dan memberdayakan Penyandang Masalah Kesejahteraan Sosial (PMKS), bukan sebagai lembaga pemberi bantuan yang dilakukan setiap tiga bulan sekali. (5) Mempertegas tentang kedudukan, fungsi dan tugas pokok Dinas Sosial sebagai lembaga yang bergerak di bidang sosial dan penanganan masalah sosial kepada Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) agar tidak dipandang sebelah mata dalam hal penganggarnya. (6) Mengupayakan adanya pusat penampungan bagi Penyandang Masalah Kesejahteraan Sosial (PMKS) yang membutuhkan

REFORMASI

ISSN 2088-7469 (*Paper*) ISSN 2407-6864 (*Online*)

Vol. 6 No. 2 (2016)

pertolongan sesegera mungkin selama proses pemulihan atau pengurusan persyaratan-persyaratan.

Berdasarkan hasil wawancara, terdapat dampak positif yang ditimbulkan oleh manajemen strategis terhadap pelayanan diantaranya adalah: (1) Kepuasan Masyarakat Penyandang Masalah Kesejahteraan Sosial (PMKS) sebagai pengguna layanan Dinas Sosial; (2) Pengentasan kemiskinan yang merupakan efek dari kepuasan masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan oleh Dinas Sosial kepada masyarakat Penyandang Masalah Kesejahteraan Sosial (PMKS); (3) Mendorong terwujudnya Penyandang Masalah Kesejahteraan Sosial (PMKS) yang produktif dan mandiri; dan (4) Terbangunnya paradigma yang benar tentang Dinas Sosial, serta karakter yang mandiri dari masyarakat Penyandang Masalah Kesejahteraan Sosial (PMKS). Sementara itu, terdapat pula dampak negatif dari manajemen strategis terhadap pelayanan terbaik yang diberikan oleh Dinas Sosial, yakni waktu yang digunakan, khususnya dalam rapat internal terlalu panjang sehingga mengganggu pelayanan terhadap masyarakat. Dari hasil observasi yang dilakukan oleh Peneliti, masyarakat harus menunggu dalam waktu yang cukup panjang karena pimpinan yang berwenang untuk mengesahkan dan menandatangani surat rekomendasi tidak dapat diwakilkan. Selain memerlukan waktu, manajemen strategis menekankan tanggung jawab yang paling besar berada di tangan pimpinan. Hal ini menunjukkan bahwa kepala dinas dan kepala bidang pada Dinas Sosial, baik dalam hal-hal yang strategis maupun teknis memiliki tanggung jawab yang lebih dibandingkan dengan bawahannya.

KESIMPULAN

Tahapan-tahapan proses manajemen strategis memberikan dampak positif terhadap pelayanan terbaik Dinas Sosial Kabupaten Malang. Faktor pendukung proses manajemen strategis adalah kualitas sumberdaya manusia (SDM) Dinas Sosial, ketersediaan dana, serta sarana dan prasarana yang baik. Faktor penghambat diantaranya adalah jarak yang jauh antar-kecamatan, dana yang minim, kualitas sumberdaya masyarakat, layanan internet yang minim, kurang disiplin, anggapan yang keliru dari masyarakat bahwa Dinas Sosial adalah instansi yang memberikan bantuan, dukungan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) dalam penganggaran yang kurang, serta pusat penampungan bagi Penyandang Masalah Kesejahteraan Sosial (PMKS) yang membutuhkan tempat sementara belum ada. Dampak positif manajemen strategis terhadap pelayanan terbaik Dinas Sosial Kabupaten Malang adalah kepuasan masyarakat PMKS, pengentasan kemiskinan, mendorong terwujudnya PMKS yang produktif dan mandiri, serta terbangunnya paradigma yang benar tentang Dinas Sosial dan karakter yang mandiri dari masyarakat PMKS.

DAFTAR PUSTAKA

- Dwiyono, Agus. 2010. *Manajemen Pelayanan Publik: Peduli, Inklusif, dan Kolaboratif*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Robinson. 2007. *Manajemen Strategis, Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian* (Edisi10). Jakarta: Salemba Empat.
- Saleh, Muwafik. 2010. *Public Service Communication, Praktek Komunikasi dalam Pelayanan Publik*. Malang: UMM Press.
- Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik.*