

Analisis Deskriptif Kinerja BUMD Di Propinsi Jambi

Muhammad Safri*, Fitriaty

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jambi,
email:m_syafri@unja.ac.id

Abstract

Regional Owned Enterprises (BUMD) is a business entity established by the regional government with the aim of carrying out regional development through providing services to the community, organizing public benefits and increasing local revenue (PAD). For this reason, BUMD must have good business performance. BUMD Management is expected to fulfill and take advantage of market attractiveness and resources and carry out business development to take advantage of business opportunities that have an impact on improving performance. This study aims to measure management in meeting market attractiveness and resources and customer needs so that it can have an impact on development business and can increase local revenue (PAD). The internal analysis unit is BUMD in Jambi Province, City and Regency. The unit of observation in this study is the management of BUMD and the heads of business units in the company and customers. The research method used is descriptive. From the results of the research it was revealed that BUMD in Jambi Province, in improving business performance it is necessary to develop new potentials by increasing HR competencies to be able to meet market demands.

Keywords: *Market Attractiveness, Resources, Customers, Financial Performance*

Abstrak

Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) merupakan salah satu badan usaha yang didirikan oleh pemerintah daerah dengan tujuan untuk melaksanakan pembangunan daerah melalui pelayanan jasa kepada masyarakat, penyelenggaraan kemanfaatan umum dan meningkatkan pendapatan asli daerah (PAD). Untuk itu BUMD harus memiliki kinerja bisnis yang baik. Pihak Manajemen BUMD diharapkan dapat memenuhi dan memanfaatkan daya tarik pasar dan sumber daya serta melaksanakan pengembangan bisnis untuk memanfaatkan peluang bisnis berdampak pada peningkatan kinerja. Penelitian ini bertujuan untuk mengukur pihak manajemen dalam memenuhi daya tarik pasar dan sumber daya dan kebutuhan pelanggan sehingga dapat berdampak pada pengembangan bisnis dan dapat meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD). Unit analisis dalam adalah BUMD yang berada di wilayah Propinsi Jambi, Kota dan Kabupaten. Adapun unit pengamatan dalam penelitian ini adalah manajemen pengelola BUMD dan pimpinan unit bisnis diperusahan tersebut serta pelanggan. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif. Dari hasil penelitian terungkap bahwa BUMD di Propinsi Jambi, dalam meningkatkan kinerja bisnis perlu mengembangkan potensi baru dengan meningkatkan Kompetensi SDM untuk dapat memenuhi tuntutan pasar.

Kata Kunci : Daya Tarik Pasar, Sumber Daya, Pelanggan, Kinerja Keuangan

PENDAHULUAN

Perusahaan yang melakukan pembelajaran organisasi adalah perusahaan yang memiliki keahlian dalam menciptakan, mengambil, dan melakukan transfer knowledge, dan memodifikasi perilakunya untuk merefleksikan pengetahuan dan pengalaman barunya. Pembelajaran organisasi menolak stabilitas dengan caraterus menerus melakukan evaluasi

diri dan eksperimentasi. Baldwin *et al.* (1997) menyatakan bahwa anggota organisasi dari semua tingkatan, tidak hanya manajemen puncak, terus melakukan pengamatan lingkungan dalam upaya memperoleh informasi penting, perubahan strategi dan program yang diperlukan untuk memperoleh keuntungan dari perubahan lingkungan, dan bekerja dengan metode, prosedur, dan teknik evaluasi yang terus menerus diperbaiki. Organisasi yang bersedia untuk melakukan eksperimen dan mampu belajar dari pengalaman-pengalamannya akan lebih sukses dibandingkan dengan organisasi yang tidak melakukannya (Wheelen and Hunger, 2002:9).

Daya tarik pasar dan posisi persaingan bisnis dapat mendukung perusahaan untuk menyusun pemasaran strategik. Proses pemasaran strategik meliputi empat tahapan, yaitu : analisis situasi strategik, penyusunan strategi pemasaran, pengembangan program pemasaran, serta implementasi dan pengendalian strategi bisnis. Selain itu, dari hasil penelitian Herbert Dawid dan Marc Reimann (2004) menyatakan bahwa Strategi evaluasi pasar akan mempengaruhi pada tingkat inovasi produk dan pengembangan struktur industri secara keseluruhan , dengan demikian daya tarik pasar ini perlu dikembangkan agar perusahaan dapat mencapai keuntungan yang baik dan pertumbuhan industri yang tinggi.

Cravens dan Piercy (2009) menyatakan bahwa daya tarik pasar dapat diukur dengan proyeksi tingkat pertumbuhan pasar dan penilaian daya tarik yang dibuat oleh manajemen (*market attractiveness can be measured by market growth rate projections and attractiveness assessments made by management.*) Demikian juga Walker, Boyd, and Larre'che' (2003 : 57) daya tarik pasar/industri dapat diukur melalui ukuran pasar, pertumbuhan pasar tingkat persaingan , tingkat harga, keuntungan, teknologi, kecanggihan dan peraturan pemerintah. (*market size, market growth, competitive intensity, price levels, profitability, technology, sophistication, and government regulations*). Pada penelitian yang dilakukan oleh Bruce H. Clark (1999) menyatakan bahwa tujuan mengevaluasi daya tarik pasar yang potensial adalah untuk menjadi acuan bagi penyusunan strategi pemasaran dengan indikator *market size, market growth* dan *Number of competitors unit contribution*. Sehingga diharapkan agar para manajer perusahaan BUMD dapat mempertimbangkan keputusannya pada daya tarik pasar dengan melihat kepada karakteristik pasar saat ini dalam konteks *priority performance* yang mempengaruhi penilaian terhadap daya tarik pasar.

Menurut Best (2009:111) daya tarik suatu industri dapat diukur dari beberapa aspek : yaitu aspek pertumbuhan pasar yang mencakup ukuran pasar, tingkat pertumbuhan dan potensi pasar; aspek intensitas persaingan mencakup jumlah perusahaan, kemudahan untuk masuk dan produk substitusi; serta aspek akses pasar mencakup *customer familiarity, acceses channels* dan *company fit*. Sedangkan menurut El-Diraby at al., (2006) menyatakan factor-faktor yang digunakan dalam mengukur daya tarik pasar meliputi *entrance barriers, exit barriers, marketing environment, source of competition, segment life cycle, segment size, dan profitability*.

Kotler (2009) berpendapat bahwa, nilai pelanggan adalah selisih atau rasio manfaat pelanggan total dan biaya pelanggan total dimana manfaat pelanggan total adalah sekumpulan manfaat yang dirasakan oleh pelanggan dari produk jasa tertentu dan biaya pelanggan total yang dikeluarkan untuk mengevaluasi , mendapatkan , menggunakan dan membuang produk atau jasa. **Zeithmal dan Bitner(2000:441)** mengatakan ada empat cara yang tepat bagi perusahaan untuk menetapkan harga jasa atau produk berdasarkan nilai yang diperoleh konsumen yaitu melalui :

Nilai adalah harga yang rendah dan murah , konsumen mempersepsikan bahwasuatu produk atau jasa akan bernilai apabila menetapkan harga rang rendah atau murah.

1. Nilai adalah segala sesuatu yang diinginkan konsumen dalam produk atau jasa, harga yang ditetapkan bukan merupakan hal yang utama selama konsumen mendapatkan apa yang diinginkan dari produk atau jasa yang diterima sehingga nilai dipersepsikan sebagai kualitas tertini dari produk atau jasa.
2. Nilai adalah kulaitas yang diterima konsumen dari harga yang dibayarkan, sebagai konsumen menilai sebagai suatu pertukaran yang seimbang antara uang yang dibayarkan dengan kualitas produk atau jasa yang diperoleh.
3. Nilai adalah apa yang diperoleh dari apa yang diberikan, dimana konsumen menganggap bahwa segala keuntungan yang diperoleh dapat menjelaskan arti dari nilai.

Porter (2004:3) mengatakan bahwa keunggulan bersaing dapat diciptakan melalui:

1. *Cost leadership*, ketika perusahaan menawarkan produk yang sama pada harga yang lebih rendah dari pesaingnya.
2. *Diferensiasi*, ketika perusahaan menawarkan produk yang berbeda (lebih bermutu dan berfungsi lebih) pada harga lebih tinggi. Dalam kasus ini, perusahaan harus menetapkan harga pada tingkat kecukupan untuk menutup biaya yang lebih tinggi dalam menghasilkan diferensiasi. Jika ini tidak dilakukan, strategi diferensiasi akan memicu biaya tinggi yang tidak tertutup oleh pendapatan perusahaan. Dalam strategi diferensiasi, fokus utama adalah membedakan produk dari unit bisnis dengan cara menciptakan sesuatu yang unik bagi pelanggan (customer).
3. Fokus, ketika perusahaan mengikuti salah satu dari dua strategi sebelumnya, tetapi berfokus pada segmen pasar yang terbatas.

Perusahaan akan memiliki fokus biaya bila perusahaan memutuskan untuk mengejar *cost leadership* dalam segmen pasar terbatas dan fokus diferensiasi jika bertindak menurut strategi diferensiasi. Posisi yang tidak konsisten dengan tiga pilihan yang diajukan di atas menghasilkan apa yang disebut Porter sebagai "*stack in the midle*" dan tidak memungkinkan perusahaan memperoleh profit pasar rata-rata. Porter menjelaskan proses memperoleh keunggulan bersaing dengan mengenalkan konsep rantai nilai. Keunggulan bersaing merupakan hasil dari kemampuan perusahaan untuk melakukan aktivitas-aktivitas yang dibutuhkan pada tingkat biaya yang lebih rendah secara kolektif dibanding pesaing, atau mengerjakan aktivitas yang sama dengan cara berbeda yang menciptakan nilai bagi pembeli. Hal ini memungkinkan perusahaan menerapkan harga premium.

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif dan deskriptif verifikatif, deskriptif-verifikatif yaitu penelitian untuk menguji jawaban masalah yang bersifat sementara (hipotesis) berdasarkan teori tertentu.

Penelitian ini menggunakan desain analisis kausalitas (*causal relationship*). Mudrajad Kuncoro (2003:10) mengemukakan bahwa penelitian kausalitas merupakan penelitian yang mengukur kekuatan hubungan antara dua variabel atau lebih, dan menunjukkan arah hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat. Kemudian penelitian ini juga menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan mengumpulkan data primer untuk mengambil kesimpulan tentang pertanyaan yang diajukan mengenai penelitian ini. Berdasarkan tujuan penelitian, maka metode yang digunakan bersifat deskriptif.

Tabel 1. Indeks rata-rata

Indeks	Interpretasi
5	Sangat Tinggi
4,00-4,99	Tinggi
3,00-3,99	Cukup
2,00-2,99	Rendah
1,00-1,99	Sangat Rendah

Pengujian hipotesis ke-1 menggunakan uji rata-rata untuk satu sampel dengan hipotesis sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 H_a &: \mu_i = 4 & t_{stat} &= \frac{\bar{x} - \mu_0}{s/\sqrt{n}} \\
 H_o &: \mu_i < 4 & & \\
 \text{Statistik uji :} & & &
 \end{aligned}$$

dimana :

\bar{x} = rata-rata sampel

μ_0 = rata-rata populasi

S = simpangan baku sampel n = ukuran sampel

H_o ditolak jika $t \leq -t_{(1-\alpha)}$, $t_{(1-\alpha/2)}$ diperoleh dari table t student pada dk = n-1 dengan peluang $(1-\alpha)$

Tabel 2. Kaidah Keputusan Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Kaidah Keputusan
H_a : Jumlah pelanggan BUMD sudah berada dalam kategori tinggi H_o : Jumlah pelanggan BUMD belum berada dalam kategori tinggi	H_o : $\mu_1 = 4$ H_1 : $\mu_1 < 4$
H_a : Jumlah karyawan atau pegawai sudah dalam kategori sesuai.	H_o : $\mu_2 = 4$ H_1 : $\mu_2 < 4$
Hipotesis	Kaidah Keputusan
H_o : Jumlah Karyawan atau pegawai belum dalam kategori sesuai.	
H_a : Jumlah manajer sudah dalam kategori sesuai, H_o : Jumlah manajer belum dalam kategori sesuai.	H_o : $\mu_1 = 4$ H_1 : $\mu_1 < 4$
H_a : Penyertaan modal pihak ketiga sudah dalam kategori tinggi. H_o : Penyertaan modal pihak ketiga belum dalam kategori tinggi.	H_o : $\mu_1 = 4$ H_1 : $\mu_1 < 4$
H_a : Kebijakan dan peraturan sudah dalam kategori tepat. H_o : Kebijakan dan peraturan belum dalam kategori tepat.	H_o : $\mu_1 = 4$ H_1 : $\mu_1 < 4$
H_a : Jumlah kantor cabang sudah dalam kategori sesuai. H_o : Jumlah kantor cabang belum dalam kategori sesuai.	H_o : $\mu_1 = 4$ H_1 : $\mu_1 < 4$

Pada table berikut dapat diketahui beberapa jenis BUMD yang terdapat di Propinsi Jambi.

Tabel 3. BUMD di Provinsi Jambi

Bank BPD JAMBI
PDAM Kota Tirta Mayang
PDAM Kab Merangin Tirta Buana
PDAM Kab Tanjabar Tirta Pengabuan

PDAM Kab Kerinci Tirta Sakti
PDAM Kab Batanghari Tirta Batanghari
PDAM Kab Bungo Tirta Pancuran Talago
PT. Jambi Internasional Indoguna

Sumber : Hasil Penelitian Lapangan 2011

Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data primer dan sekunder data sekunder, yaitu data yang diperoleh dalam bentuk sudah jadi, sudah dikumpulkan dan diolah pihak lain, biasanya dalam bentuk publikasi (Supranto, 1995) dan jenis datanya adalah data berkala yang dikeluarkan setiap satu tahun, dari waktu ke waktu untuk memberikan perkembangan suatu kegiatan.

Sumber data yang diperoleh berasal dari BUMD masing-masing dan Data primer diperoleh melalui survey langsung kepada nasabah atau pelanggan masing-masing BUMD dengan mengambil sampel metode secara acak atau random karena jumlah populasi yang sangat banyak maka sampel yang diambil adalah 125 orang responden yang tersebar di provinsi Jambi.

Analisis Data Lapangan

Tabel 4. Kaidah Keputusan Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Kaidah Keputusan
Ha : Jumlah pelanggan BUMD sudah berada dalam kategori tinggi Ho : Jumlah pelanggan BUMD belum berada dalam kategori tinggi .	Ho : $\mu_1 = 4$ H1 : $\mu_1 < 4$ Ha diterima Indeks (4,11)
Ha: Jumlah karyawan atau pegawai sudah dalam kategori sesuai. Ho: Jumlah Karyawan atau pegawai belum dalam kategori sesuai.	Ho : $\mu_2 = 4$ H1 : $\mu_2 < 4$ Ha ditolak Indeks 3,22
Ha : Jumlah manajer sudah dalam kategori sesuai, Ho : Jumlah manajer belum dalam kategori sesuai.	Ho : $\mu_1 = 4$ H1 : $\mu_1 < 4$ Ha ditolak Indeks 3,61
Ha : Penyertaan modal pihak ketiga sudah dalam kategori tinggi. Ho : Penyertaan modal pihak ketiga belum dalam kategori tinggi.	Ho : $\mu_1 = 4$ H1 : $\mu_1 < 4$ Ha ditolak
Ha : Kebijakan dan peraturan sudah dalam kategori tepat. Ho : Kebijakan dan peraturan belum dalam kategori tepat.	Ho : $\mu_1 = 4$ H1 : $\mu_1 < 4$ Ha ditolak
Ha : Jumlah kantor cabang sudah dalam kategori sesuai. Ho : Jumlah kantor cabang belum dalam kategori sesuai.	Ho : $\mu_1 = 4$ H1 : $\mu_1 < 4$ Ha ditolak

HASIL DAN PEMBAHASAN

Manajemen BUMD

Setelah dilakukan pengumpulan data melalui kuesioner kepada manajemen BUMD dan pengolahan data Manajemen BUMD Jambi, maka diperoleh data sebagai berikut :

Tabel 5. Kebijakan Manajemen BUMD

Item Pertanyaan	Indeks Rata-rata
Cakupan Pasar	4,11
Pertumbuhan produk/jasa	4,11
Harga Produk	4,28
Kualitas Produk	4,00
Jumlah pesaing	3,56

Harga dari pesaing	3,33
Kemudahan akses	4,06
Fasilitas Produksi	4,06
Kemudahan bahan baku	3,89
Pengembangan kompetensi SDM	3,61
Kesesuaian penempatan pegawai berdasarkan pendidikan dan kemampuan	3,22
Reputasi perusahaan	4,22
Penggunaan teknologi	3,72
Kerjasama antara bagian	3,11

Sumber : Hasil pengolahan data peneliti.

Berdasarkan hasil pengolahan data di lapangan mengenai kebijakan manajemen dalam memenuhi tuntutan pasar sudah cukup maksimal (4,11) akan tetapi tidak seratus persen mempertimbangkan untuk dapat melayani pasar karena masih ada permintaan pasar yang belum dilayani hal ini dikarenakan keterbatasan sumber daya dan daya produksi yang dimiliki oleh BUMD khususnya PDAM dalam menyediakan produk jasa layanan air bersih. Untuk melaksanakan proses pemasaran yang baik harus meliputi empat tahapan yaitu : analisis situasi pasar terlebih dahulu sebagai bahan pertimbangan dalam menyusun strategi pemasaran dan mengembangkan program pemasaran serta melakukan implementasi dari strategi tersebut kemudian melakukan pengendalian terhadap pasar yang dilayani. Pihak manajemen juga belum maksimal dalam mempertimbangkan jumlah pesaing (3, 56) termasuk harga yang ditawarkan oleh pesaing (3,33) karena kurang siapnya pihak manajemen dalam berkompetisi secara inten karena masih terbatasnya sumber daya yang ada dan belum maksimalnya dalam kemudahan mengakses pasar sehingga produk yang dimiliki oleh BUMD tidak semuanya dapat dicapai dengan mudah, baik itu untuk kepemilikan pertama maupun untuk pembayaran tagihan seperti untuk PDAM , BPD dan PT. JII.

Sejalan dengan pendapat Hill dan Jones (2001:180) yang mengemukakan bahwa peluang ada apabila perusahaan mendapatkan keunggulan dari kondisis eksternalnya untuk merumuskan dan memngimplementasikan stratgei yang memungkinkan perusahaan memperoleh keuntungan yang lebih tinggi. Berdasarkan tabel seperti disebutkan, dapat diambil kesimpulan bahwa pertimbangan manajemen BUMD dalam cakupan pasar yang dilayani, pertumbuhan produk, kualitas produk ,kemudahan akes pasar belum optimal dipertimbangan oleh pihak manajemen BUMD karena pihak manajemen belum sepenuhnya memahami bahwa cakupan pasar yang semakin luas dilayani akan berdampak positif terhadap omset perusahaan.

BUMD belum mampu memenuhi permintaan pasar secara maksimal seperti pelayanan perbankan BPD yang dikelola oleh BUMD hingga ke pelosok baik berupa transaksi tunai maupun elektronik dengan menggunakan ATM dan E-channel seperti bank konvensional lainnya yaitu jika dilihat dari arena bersaing BPD yang terdekat yaitu adanya Bank Mandiri, Bank Bumi Putera dan Bank Muamalat, BNI '46, BRI, BCA dan Danamon. Khusus untuk Bank Pembangunan Daerah (BPD) yang diharapkan dapat menjadi motor penggerak pertumbuhan sektor industri, pertanian dan perdagangan melalui pemberian kredit masih terbatas pada pemberian kredit berupa konsumtif saja , bukan merupakan modal kerja seperti yang telah dilakkan oleh pesaing yang ada di wilayah kerjanya.

Untuk PDAM , permintaan pasar terhadap air bersih pun tidak dapat dilayanai dengan baik karena air bersih yang dihasilkan belum mampu memenuhi kebutuhan pelanggan baik

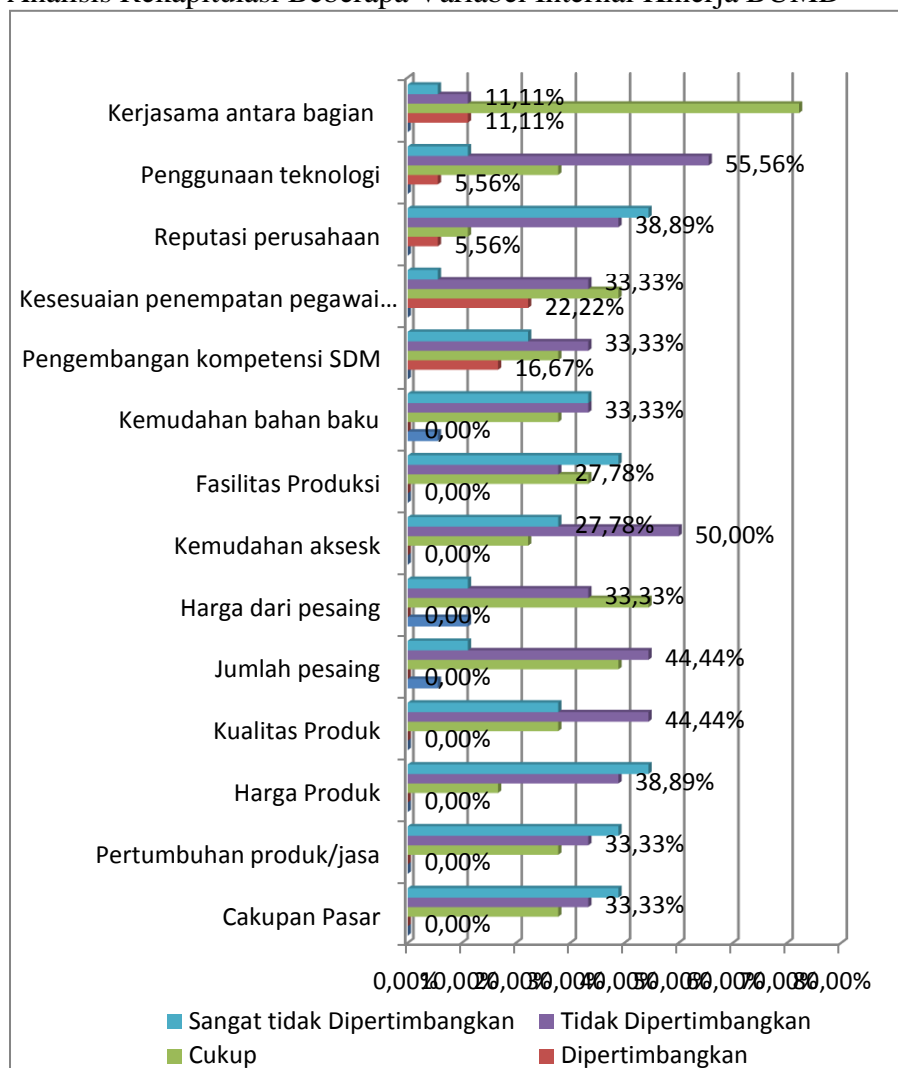
secara kuantitas maupun kualitas masih banyak pelanggan yang mengeluh terhadap kualitas layanan yang diberikan karena kurang lancarnya distribusi air. Demikian juga dengan halnya PT JII yang diharapkan dapat menjadi penggerak dalam perdagangan agribisnis yang ada juga belum mampu mengakses pasar dengan baik dan mengkoordinis bagi perdagangan agribisnis di Provinsi Jambi hal ini karena keterbatasan sumber daya manusia yang dimiliki baik dari sisi kualitas dan kuantitas, serta keterbatasan pihak BUMD dalam sarana dan prasarana produksi sehingga lambat dalam menyesuaikan dengan perubahan teknologi yang ada karena BUMD tidak dapat secara langsung mengambil kebijakan strategis terhadap perusahaan yang dikelola akan tetapi harus menunggu persetujuan dari pemerintah setempat dan dewan legislatif.

Dalam hal pengembangan kompetensi SDM, kesesuaian penempatan pegawai berdasarkan pendidikan dan kemampuan, reputasi perusahaan dan menggalang kerjasama antar bagian pihak manajemen BUMD belum memahami dan melakukannya dengan baik. Padahal sebuah organisasi yang unggul harus memelihara aset mereka baik berupa aset berwujud (*tangible asset*) yaitu berupa sarana produksi maupun aset tidak berwujud (*intangible assets*).

Organisasi yang unggul dan kompetitif akan menjaga serta memelihara aset intangible mereka. Hal ini dilakukan karena faktor – faktor lain dalam organisasi, misalnya sumber daya keuangan , produksi , teknologi dan pemasaran dapat ditiru oleh organisasi lain namun pengelolaan *intangible asset* akan sulit ditiru. Oleh karena itu konsep *employee engagement* mempengaruhi kinerja organisasi karena mempengaruhi aspek emosional karyawan dan berdampak pada perubahan sikap dan perilaku karyawan yang akan berpengaruh pada peningkatan kualitas kerja karyawan, kepuasan kerja, mengurangi jumlah ketidakhadiran dan menurunkan keinginan untuk berpindah pekerjaan (Schaufeli dan Bakker: 2004).

Kajian yang berkaitan dengan keunikan Sumber daya terhadap asset SDM ini terdiri dari pengembangan kompetensi SDM ,kualifikasi pegawai , motivasi pegawai, penggunaan ilmu dan teknologi, komitmen meningkatkan kinerja dan tingkat pengalaman organisasi akan mempengaruhi kualitas tingkat kepuasan pelanggan. Secara keseluruhan pihak manajemen BUMD belum maksimal mempertimbangkan kompetensi sumber daya manusia karena tingkat kompetensi SDM di BUMD sendiri masih belum baik . Masih terdapat pegawai dengan strata pendidikan SLTA dan Diploma serta tingkat keahlian yang relatif kurang sesuai dengan bidang yang ditempati . Penempatan pegawai yang sesuai dengan kompetensi yang dimiliki memiliki angka indeks yang paling rendah (3, 22) hal ini merupakan unsur yang paling penting untuk diperhatikan dan dipertimbangkan karena penempatan pegawai yang sesuai dengan kompetisis SDM , kualifikasi pegawai, penggunaan ilmu dan teknologi akan mendorong timbulnya motivasi dan komitmen untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas sehingga dapat mengurangi biaya produksi dan mencapai *cost efficiency*.

Tabel 6.
Analisis Rekapitulasi Beberapa Variabel Internal Kinerja BUMD



Sumber : Hasil pengolahan Data BUMD Provinsi Jambi.

Gambar 1. Kebijakan Manajemen BUMD Dalam Persentase

Berikutnya disajikan kinerja BUMD di Propinsi Jambi yang dihitung dalam persentase.

Tabel 7. Kinerja Keuangan BUMD Provinsi Jambi

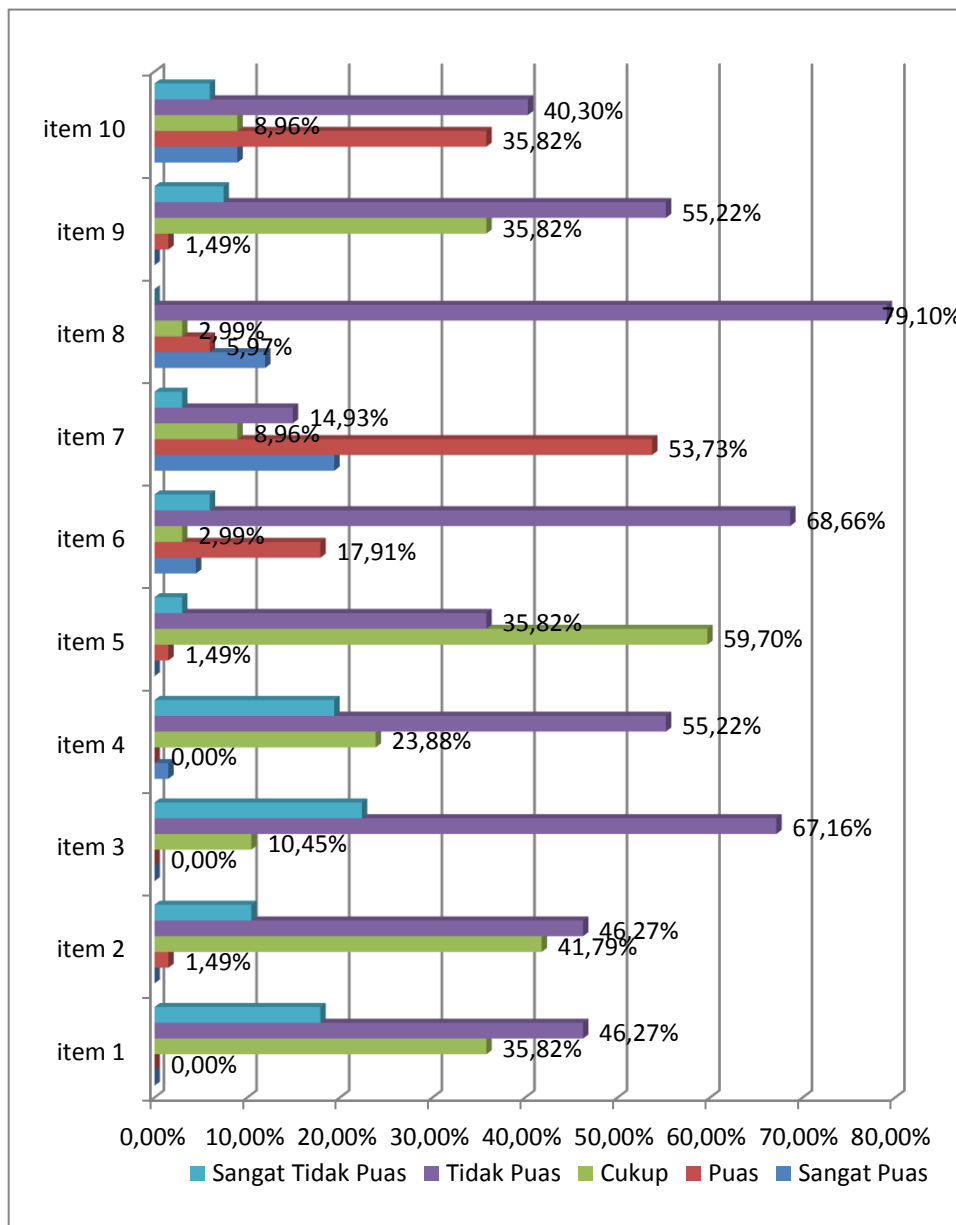
Variabel/Sub Variabel	Persentase
Aspek Keuangan	
1. Return on Equity/ROE (Z ₁)	0,614
2. Return on Investment /ROI (Z ₂)	0,662
3. Rasio Kas /Cash Ratio (Z ₃)	0,667
4. Rasio Lancar /Current Ratio (Z ₄)	0,714

Berdasarkan tabel di atas, bahwa kinerja keuangan BUMD masih tergolong belum tinggi, fakta ini cukup berdasar mengingat sampai saat ini BUMD pada umumnya masih perlu bantuan modal kerja dari pihak pemilik yakni pemerintah Provinsi dan swasta lainnya sehingga akan berdampak sulit kemungkinannya BUMD bisa berkembang kalau tanpa suntikan dana dari pihak lain, disamping itu kinerja keuangan ini disebabkan karena latar belakang jajaran manajemen BUMD ini profesinya bukan dari kalangan pebisnis, akan tetapi berasal dari para birokrat, sehingga pengembangan kapabilitas jajaran manajemen BUMD adalah hal yang sangat penting untuk dilakukan.

Untuk mencapai kinerja yang baik dan unggul pihak manajemen harus mampu menciptakan produk yang berdasarkan kepada konsep keunggulan bersaing yaitu: 1. focus, dengan cara menentukan fokus pasar yang akan dilayani, 2. Cost leadership, dengan melakukan kepemimpinan biaya dalam pengertian bahwa produk yang dihasilkan lebih murah dari harga pesaing dan, 3. Differensiasi, dengan cara menciptakan produk yang tidak dapat ditiru.

Tabel 8. Pelanggan

Item	Indeks Rata-rata
1. Pelayanan BUMD	3,82
2. Kinerja Pegawai	3,66
3. Manfaat Produk	4,12
4. Prosedur menjadi pelanggan	3,91
5. Tarif Produk	3,40
6. Penambahan BUMD baru	3,54
7. Bidang BUMD yang baru	2,28
8. Alasan Menjadi Pelanggan	3,49
9. Popularitas BUMD	3,69
Persetujuan BUMD untuk Gopublic	2,99



Sumber : Hasil pengolahan Data BUMD Provinsi Jambi.

Gambar 1. Pendapat Pelanggan BUMD dalam Persentase

Dari tabel 8 dan gambar 1 terlihat bahwa pelanggan belum maksimal dalam kepuasan terhadap pelayanan dan kinerja pegawai dari BUMD, dikarenakan oleh keterbatasan keahlian yang dimiliki, belum adanya standar layanan minimal yang baik serta budaya organisasi yang dibentuk sehingga menjadi perilaku organisasi. Sedangkan untuk manfaat dari produk prosedur menjadi pelanggan sudah relatif optimal, akan tetapi untuk tarif produk dirasa kurang dapat bersaing dengan produk yang dimiliki oleh pesaing. Pelanggan juga cukup setuju untuk penambahan BUMD yang baru dan 53 % mengharapkan agar penambahan BUMD tersebut bergerak dibidang transportasi angkutan umum, hal ini perlu dipertimbangkan oleh pihak pemerintah karena selama ini angkutan umum ini sebagian besar milik swasta, pribadi maupun perusahaan, sehingga belum ada standar layanan dan keamanan bagi pengguna jasa tersebut. Alasan Pelanggan menjadi nasabah BUMD adalah

79 % menjawab karena kebutuhan , dan 21 persen lainnya menjawab karena pelayanan dan kualitas produk . Hal ini mengindikasikan bahwa pelayanan dari BUMD belum maksimal. Popularitas dari BUMD juga belum maksimal sehingga pihak manajemen perlu melakukan promosi dan sosialisasi dari bidang bisnis dan produk yang dimiliki oleh BUMD kepada masyarakat. Hanya 24 % saja pelanggan yang menyetujui BUMD di Provinsi Jambi untuk Go Public, karena proses ini harus melalui beberapa tahap dan kriteria yang harus dipenuhi oleh BUMD , salah satunya adalah kualitas produk, standar layanan dan jumlah cabang yang dimiliki, sarana produksi dan kinerja keuangan .

Strategi Operasional

Berdasarkan hasil uraian diatas, maka untuk meningkatkan perkembangan kinerja BUMD yang optimal harus dilakukan pengembangan strategi yang diimplementasikan pada sektor bisnis yang terkait sebagai berikut :

Keterangan :

PT= Prioritas Tinggi PS= Prioritas Sedang PR= Prioritas Rendah

Tabel 9.

Strategi Operasional BUMD

No	Langkah Operasional	Sektor Bisnis		
		Perdagangan	PDAM	Perbankan
1	Meningkatkan jumlah pelanggan / konsumen dengan memperluas cakupan pasar yang akan dilayani	PT	PR	PS
2	Meningkatkan kapasitas produksi baik dari sisi kualitas maupun kuantitas	PT	PT	PT
3	Melakukan cost efficiency	PT	PT	PT
4	Meningkatkan sarana dan prasarana akses pasar	PS	PT	PS
5	Upaya pengembangan budaya organisasi yang menitik beratkan kepada budaya lintas fungsi , remunerasi berbasis kinerja dan pengembangan lingkungan kerja yang nyaman , aman dan produktif.	PT	PT	PT
6	Peningkatan reputasi BUMD dengan melakukan penjaminan mutu produk , kredibilitas organisasi serta pengembangan kerja sama operasi (KSO) dengan investor.	PT	PS	PS
7	Peningkatan pengetahuan dan keterampilan pegawai melalui pelatihan dan strata pendidikan	PT	PT	PT
8	Melakukan kerjasama dengan berbagai pihak yang terkait agar biaya produksi menjadi murah dan perbaikan terhadap sarana dan prasarana.	PS	PT	PS
9	Melakukan perbaikan dan evaluasi terus menerus dan menciptakan produk unggulan yang sulit untuk digantikan , mahal untuk ditiru dan langka, yaitu dengan menguasai teknologi dan sumber dayanya.	PT	PT	PT

10	Penciptaan keunikan produk yang sesuai dengan karakteristik pasar sasaran yakni segmen kelas atas seperti halnya BPD menciptakan produk nasabah prioritas	PS	PT	PT
----	---	----	----	----

Evaluasi dan Kontrol

Pada langkah operasional yang telah dibuat diatas, baik pada tahapan pelaksanaan maupun pada tahapan akhir maka dilakukanlah evaluasi dan kontrol dari hasil implementasi setiap variabel solusi. Ini merupakan tahapan akhir dari pemecahan masalah yang bertujuan untuk menilai ketepatan atas pemecahan masalah yang direkomendasikan dan menjadi acuan dalam pelaksanaannya.

Kesimpulan

Kebijaksanaan manajemen BUMD unyuk memenuhi tuntutan segmentasai pasar sudah maksimal dilakukan. Pada sisi lain kinerja keuangan relative belum tinggi. Untuk meningkatkan kinerja perusahaan dalam persaingan, BUMD masih memerlukan suntikan modal dan secara total, kepuasan pelanggan relative belum maksimal diraih.

DAFTAR PUSTAKA

- Baldwin, R. (1997). *Rules and government*. Clarendon Press.
- Clark, B. H. (1999). Marketing performance measures: History and interrelationships. *Journal of marketing management*, 15(8), 711-732.
- Dawid, H., Reimann, M., & Bullnheimer, B. (2001). To innovate or not to innovate?. *IEEE Transactions on Evolutionary Computation*, 5(5), 471-481.
- El-Gohary, N. M., Osman, H., & El-Diraby, T. E. (2006). Stakeholder management for public private partnerships. *International journal of project management*, 24(7), 595-604.
- Jones, S. R., & Hill, K. (2001). Crossing High Street: Understanding diversity through community service-learning. *Journal of College Student Development*.
- Kotler, P., Burton, S., Deans, K., Brown, L., & Armstrong, G. (2015). *Marketing*. Pearson Higher Education AU.
- Kuncoro, M. (2003). Metode riset untuk bisnis & ekonomi.
- Mullins Jhon, W., Orville, C., Larreche, J. C., & Boyd, H. W. W. (2005). Manajemen Pemasaran. *Jakarta: Erlangga*.
- Piercy, N. F., Cravens, D. W., & Lane, N. (2009). Sales management control level and competencies: Antecedents and consequences. *Industrial Marketing Management*, 38(4), 459-467.
- Porter, M. E. (2011). *Competitive advantage of nations: creating and sustaining superior performance*. simon and schuster.
- Rayner, J. C., Thas, O., & Best, D. J. (2009). *Smooth tests of goodness of fit: using R*. John Wiley & Sons.
- Saputra, M. H. (2021). Pengaruh Tulisan Peringatan Kesehatan “Health Warning” Di Kemasan Pringles Terhadap Keputusan Pembelian Konsumen. *Ekonomia*, 11(2), 38-43.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi- sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315.
- Supranto, J. (1995). Pengantar statistik bidang hukum/oleh J. Supranto.
- Wheelen, T., & Hunger, J. D. (2002). *Strategic Management and Business Policy* Prentice Hall.
- Zeithaml, V. A. (2000). Service quality, profitability, and the economic worth of customers: what we know and what we need to learn. *Journal of the academy of marketing science*, 28, 67-85.