

STRATEGI BISNIS DALAM MENINGKATKAN KINERJA BADAN USAHA MILIK DAERAH (BUMD) DI PROVINSI JAMBI

FITRIATY

Staff Pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Jambi

ABSTRAK

The Local Enterprises is one of the enterprises established by local governments and the aim is to implementation regional development through service to the community, organizing public benefit and increase local revenue (PAD). For that enterprises must have good business performance. The Management is expected to increase of uniqueness resources and implementation on competitive strategies and partnerships to take advantage of business opportunities for impact on business performance improvement.

This study purposed on measuring the effect of market attractiveness, uniqueness of resources, and partnerships and its implications on business performance. research object is owned companies in Jambi Province. The unit of analysis is the management of local enterprise managers and business unit heads.

The research shows that the enterprises in Jambi Province, in improving business performance need to do a strategic relationship with stakeholders and to design competitive strategy. The dimensions of forming the uniqueness resources is tangible assets followed intangible assets.

*Key Word : Uniqueness resources, ,
Relationship Strategy, Business Performance.*

PENDAHULUAN

Titik berat otonomi daerah, sesuai dengan UU No 22 tahun 1999, terletak di daerah tingkat kabupaten/kota. Untuk itu, dalam melaksanakan otonomi daerah yang nyata, dinamis dan bertanggung jawab, diperlukan diperlukan sumber pembiayaan yang cukup, terutama yang berasal dari sumber pendapatan asli daerah (PAD), agar pemerintah daerah dapat menyelenggarakan pemerintahan dan pembangunan dengan kemampuannya sendiri. Namun, hanya sebagian sumber pendapatan yang dapat dibagikan kepada daerah. Daerah wajib menggali sumber – sumber keuangannya sendiri berdasarkan peraturan perundang–undangan yang berlaku.

Pasal 79 UU no 22 Tahun 1999 dan pasal 5 UU no 25/1999 menyebutkan bahwa sumber – sumber pendapatan daerah dapat berupa pendapatan asli daerah, dana perimbangan, pinjaman daerah, dan pendapatan lain yang sah. Untuk PAD meliputi hasil pajak daerah, retribusi, hasil perusahaan milik daerah dan pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan, serta pendapatan daerah lainnya yang sah. Misalnya sumber dari pemerintah dan sumbangan lain yang diatur oleh peraturan perundang–undangan.

Di satu sisi, mobilisasi sumber daya keuangan untuk membiayai berbagai aktivitas daerah ini dapat meningkatkan kinerja pemerintah daerah dalam menjalankan fungsinya. Namun demikian, mobilisasi sumber dana secara berlebihan dapat menimbulkan dampak jangka panjang yang tidak kondusif.

Strategi perimbangan keuangan antara pemerintah pusat dan pemerintah daerah memiliki misi utama meningkatkan efisiensi dan efektivitas pengelolaan sumber daya keuangan daerah dalam rangka meningkatkan kesejahteraan dan pelayanan kepada masyarakat, serta memberikan keleluasaan dalam pengelolaan keuangan daerah. Sejalan dengan hal tersebut, pemerintah pusat yang menetapkan tiga agenda pokok yaitu : (1) Percepatan reformasi; (2) Meningkatkan kesejahteraan rakyat; dan (3) memperkokoh persatuan dan kesatuan bangsa dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI). Agenda tersebut selanjutnya merupakan landasan kebijakan Pemerintah daerah di Indonesia yang bertujuan untuk memperkuat otonomi daerah dan meningkatkan koordinasi serta sinergitas penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan antara Pemerintah

Provinsi dan Pemerintah Kabupaten/Kota (UU Otda, 2006; Restranas, 2010).

Dengan demikian pemerintah daerah berkepentingan untuk meningkatkan koordinasi dan membangun sinergi di antara berbagai unsur pemerintahan dan masyarakat guna menunjang keberhasilan pembangunan pemerintah daerah. Sejalan dengan harapan tersebut maka mekanisme Dana Bagi Hasil (DBH) sangat penting bagi pemerintah daerah dan merupakan sarana yang sangat penting untuk menunjang keberhasilan pembangunan melalui aspek pembiayaan yang maksimal.

Akan tetapi pada kenyataannya proporsi Dana Perimbangan dibandingkan Pajak Asli Daerah, cenderung menurun tiap tahunnya, seperti terlihat pada Tabel 1 sebagai berikut:

TAHUN	Penerimaan Pajak Asli Daerah (Triliun Rupiah)	Jumlah yang ditransfer Ke Daerah (Triliun Rupiah)	Persentase terhadap Pajak Asli daerah (%)
2005	331.791.90	150.463.90	45.35
2006	395.971.50	226.479.90	57.20
2007	470.051.80	253.263.40	53.88
2008	622.358.70	292.433.50	46.99
2009	632.098.80	309.572.30	48.98
2010*)	702.033.90	309.797.60	44.13
Rata-Rata	525.717.77	257.001.77	49.42

Sumber: Departemen Keuangan RI, 2010 *) per 31 Juli 2010

Berdasarkan Tabel 1.1 tersebut diketahui bahwa kecenderungan penurunan persentasi dana bagi hasil terhadap pajak dipungut di daerah, yaitu: Tahun 2005 45,35% dari Rp 150.463,9 Milliar; Tahun 2006, 57,88% dari Rp 226.479,9 Milliar; Tahun 2007, 53,88% dari 253.263,4 Milliar; Tahun 2008, 46,99% dari Rp 292.433,5 Milliar; Tahun 2009, 48,98% dari Rp 309.797,6 Milliar; dan semester I Tahun 2010, 44,13% dari 257.001,77 atau terjadi rata-rata penurunan (49,42%). Dengan kata lain proporsi Dana Perimbangan bagi APBD Pemerintah setiap tahunnya cenderung menurun. Daerah-daerah semakin dituntut untuk mempersiapkan sejumlah kemampuan di antaranya adalah, (1) Memproduksi dan memasarkan barang dan jasa yang kompetitif, (2) Menjalin kerjasama dengan investor asing untuk mengelola potensi daerah yang memiliki peluang tinggi. (3) Membangun kapasitas institusi yang cocok untuk mendukung kegiatan produksi dan pemasaran barang dan jasa yang kompetitif serta mampu mendorong kegiatan investasi di daerah. Implikasinya setiap daerah semakin dipacu untuk menggali berbagai potensi yang ada untuk

meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD), termasuk di antaranya melalui pengembangan usaha-usaha yang bernaung di bawah pemerintahan daerah yang dikenal dengan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD). Tujuan dibentuknya BUMD adalah untuk melaksanakan pembangunan daerah melalui pelayanan jasa kepada masyarakat, penyelenggaraan pemanfaatan umum dan peningkatan penghasilan pemerintah daerah. Berdasarkan sasaran yang hendak dicapai maka BUMD ini dibedakan sebagai perusahaan daerah untuk melayani kepentingan umum yang bergerak dibidang jasa dan bidang usaha yang pada akhirnya akan meningkatkan pendapatan asli daerah. Dewasa ini BUMD masih cenderung usahanya bersifat sebagai penunjang pemerintah daerah dalam hal fasilitas dan infrastruktur, sementara penggalian bisnis yang orientasi pasar secara umum dan penggalian usaha berdasarkan kekhasan daerah belum digali secara maksimal.

Sesuai amanat GBHN, pembangunan keuangan diarahkan pada peningkatan kemampuan dan daya guna keseluruhan tatanan, perangkat kelembagaan, dan kebijakan keuangan dalam menunjang kesinambungan pembangunan serta peningkatan kemandirian bangsa. Salah satu kebijakan Departemen Dalam Negeri di bidang pembinaan pemerintahan umum dan otonomi daerah, adalah mencukup pembinaan terhadap peningkatan pendapatan daerah (PAD) melalui penggalian sumber – sumber pendapatan asli daerah(PAD) dari perusahaan daerah.

Deregulasi di bidang moneter dan perbankan yang dinilai sejak Juni 1993 telah meningkatkan kemampuan dunia perbankan dan sektor keuangan pada umumnya dan menunjang perkembangan dunia usaha. Namun, disisi lain telah terjadi pergeseran dalam penerimaan pendapatan asli daerah dengan dihapuskannya berbagai pungutan untuk komoditas nonmigas dan jembatan timbang yang selama ini menjadi sumber potensi daerah.

Karena itu Menteri Dalam Negeri telah mengambil langkah-langkah untuk mendorong pemerintah daerah menggali sumber potensi daerahnya baik secara langsung maupun melalui BUMD. Antara lain deregulasi di bidang peraturan yang menyangkut kegiatan usaha perusahaan daerah, pembinaan perusahaan daerah

dibidang manajemen umum, administrasi teknis, perdagangan dan keuangan, mencari terobosan baru melalui usaha kerjasama dengan pihak ketiga.

Perusahaan daerah pada masa ini digolongkan ke dalam empat bidang usaha yaitu :

1. Perusahaan daerah yang bergerak di bidang pemanfaatan umum seperti PD Pasar, PDAM, dan PD kebersihan.
2. Perusahaan daerah yang bergerak di bidang usaha komersial seperti PD perkebunan, PD Perhotelan, PD Aneka Jasa dan Permesinan, Sarana Jaya dan sebagainya.
3. Bank Pembangunan Daerah (BPD)
4. Bank Perkreditan Rakyat dan atau Lembaga Keuangan Nonbank.

Hal ini diterapkan di Propinsi Jambi untuk memajukan daerahnya dalam rangka untuk meningkatkan Pendapatan Asli Daerah dalam era otonomi saat ini yaitu dengan meningkatkan pertumbuhan dari BUMD yang ada saat ini.

Indikator kemajuan pembangunan yang dilakukan oleh pemerintah Propinsi Jambi dapat dilihat melalui peningkatan Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) per kapita warga Jambi. Pada tahun 1999 PDRB per kapita Jambi naik hanya sebesar 2,68 persen per tahun. Akan tetapi, setahun kemudian (2001) PDRB Jambi naik 4,81 persen, dan pada semester akhir tahun 2003 pertumbuhannya mencapai 4,47 persen. Pada akhir tahun 2003 Jambi berhasil menembus pencapaian PDRB Rp 12,15 triliun.. Khususnya dalam dua tahun terakhir, wilayah perkotaan Jambi sangat didominasi menjamurnya bisnis ritel dan perdagangan. Berdiri megah sejumlah pusat-pusat perdagangan dan perbelanjaan baru, seperti Wiltop Trade Centre (WTC) persis di bibir sungai Batanghari. WTC merupakan usaha patungan antara investor lokal dengan Pemerintah Jambi, melalui BUMD, Kalangan dunia usaha, bersama-sama BUMN/BUMD, turut pula aktif berpartisipasi mendorong perkembangan perekonomian masyarakat. Secara khusus masyarakat kecil, secara relatif turut pula bergembira merasakan kepesatan kemajuan Jambi.

Perkembangan BUMD di provinsi Jambi saat ini banyak mendapat sorotan dan perhatian karena ada BUMD yang relatif belum maksimal dalam memberikan pelayanan dan ada juga yang belum

dioptimalkan dengan baik sesuai dengan potensi yang dimilikinya padahal BUMD adalah badan usaha milik daerah yang memiliki kemampuan untuk memberikan kontribusi pendapatan daerah apalagi masalah pengelolaan BUMD saat ini belum memenuhi target yang bisa memberikan kepuasan pada pelanggan dan bagi hasil untuk pihak pemerintah propinsi dan daerah kota maupun kabupaten.

Saat ini Provinsi Jambi memiliki beberapa BUMD antara lain Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM), PT. Jambi Indoguna Internasional (PT.JII), Bank Jambi, dan PT.Sarana Modal Ventura, dan diantara BUMD tersebut yang cukup berkembang saat ini yaitu Bank Jambi dan PDAM sudah cukup dikenal oleh masyarakat.

Namun saat ini pemerintah daerah perlu membuat rencana yang strategis untuk mengembangkan BUMD yang ada di propinsi Jambi dengan berdasarkan berbagai faktor yang mempengaruhi perkembangan BUMD atau faktor yang mendukung keuntungan laba perusahaan BUMD tersebut. Diperlukan suatu upaya perbaikan dengan berdasarkan kebutuhan dan permintaan dari pelanggan BUMD agar BUMD bisa memberikan kepuasan dan layanan terbaik bagi masyarakat Jambi sehingga akhirnya bisa memiliki market share yang lebih luas sehingga memberikan kontribusi dan laba yang lebih baik kepada daerah untuk meningkatkan pendapatan asli daerah (PAD). Secara makro jika diambil dari kajian BUMD yang ada melalui penelitian pendahuluan diperoleh informasi dari tim *Good Government Governance* (TIM GGG) pada beberapa BUMD di Badan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) perwakilan Propinsi Jambi dan sekitarnya, ditemukan beberapa permasalahan operasional BUMD diantaranya:

- (1) BUMD dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, masih perlu peningkatan, belum banyak yang mau menyediakan pelayanan purna jual, perlu perbaikan mutu baik produk barang maupun produk jasa, dan masalah distribusi.
- (2) Masalah efisiensi produksi dan produktivitas sering terjadi dalam hal rendahnya utilitas, pengurangan (susut) baik susut teknis, distribusi, maupun karena faktor lain.
- (3) Masalah pemeliharaan kontinuitas produksi, kurangnya pemeliharaan sarana dan prasarana serta

- seringnya penggantian (*Replacement*) sarana dan prasarana padahal yang lama masih layak pakai.
- (4) Masalah Inovasi Produk Baru, belum tumbuhnya kreativitas dalam meningkatkan kualitas produk sesuai dengan kebutuhan konsumen dan kurangnya penciptaan produk-produk baru.
 - (5) Masalah peningkatan kualitas SDM, banyak pegawai yang memiliki kualifikasi pendidikan yang memadai, namun terbentur dengan posisi yang tidak sesuai dengan bidang pekerjaannya, pengikutsertaan pegawai dalam pelatihan masih menerapkan sistem senioritas.
 - (6) Masalah *Research and Development*, jarang ditemukan BUMD menggunakan metode baru dan kurangnya perhatian terhadap riset. Kalaupun ada hasil riset hanya sebagai pajangan dalam perpustakaan.
 - (7) Masalah hasil pelaksanaan penugasan Pemerintah, ketidaksesuaian tingkat efisiensi dengan tingkat sasaran dan perhatian manajemen terhadap keberhasilan penugasan belum memadai.
 - (8) Masalah Kepedulian terhadap Lingkungan, belum berhasilnya melaksanakan AMDAL secara baik dan lingkungan yang kurang terjaga kebersihannya.
 - (9) Masalah tidak memiliki peraturan yang kuat untuk mendukung perkembangan perusahaan dan ketentuan dari pemerintah yang menyatakan bahwa BUMD adalah institusi pelayanan publik, dimana institusi pelayanan publik dilarang mencari keuntungan (laba).
 - (10) BUMD tidak *bankable* (tidak dapat mengakses pinjaman perbankan). Pasal 49 (6) UU 1/2004 menyatakan bahwa BUMD dilarang menjamin aset untuk mendapatkan pinjaman.
- Inilah permasalahan yang dimiliki oleh BUMD sehingga sulit untuk berkembang dan mengganggu kinerja operasional dan bila ini tidak diperbaiki harapan-harapan akan pentingnya peran yang dibebankan pada BUMD tidak akan dapat dicapai atau dilaksanakan. Upaya untuk memperbaiki kinerja/kesehatan BUMD memerlukan pengetahuan tentang

faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja BUMD.

Mengingat cukup pentingnya peran BUMD khususnya sebagai salah satu sumber Pendapatan Asli Daerah, serta untuk meningkatkan daya tarik investor dalam melakukan kerjasama maupun penanaman modal usaha bagi pengembangan BUMD, maka tentu saja BUMD dituntut agar lebih profesional dan lebih efisien dalam melaksanakan usahanya.

Diantara berbagai faktor yang mempengaruhi perkembangan BUMD melalui indikator keuntungan antara lain jumlah pelanggan BUMD, jumlah karyawan, sistem pelayanan, banyaknya kantor cabang, kemudahan akses dan pembayaran, penyertaan modal pihak ketiga, peraturan atau kebijakan yang mendukung kegiatan operasional dan produksi dalam meningkatkan kinerja dan jumlah manajer serta kompetensinya dalam bidang terkait. BUMD juga diharapkan dapat memenuhi harapan dan kebutuhan pelanggan dari sisi pelayanan, kinerja BUMD dan penambahan segmentasi BUMD yang bergerak dibidang lainnya.

Setelah melihat uraian pada bagian latar belakang dari kondisi secara keseluruhan BUMD yang ada di Indonesia hingga secara spesifik kepada BUMD yang ada di Propinsi Jambi maka dapat diidentifikasi pokok permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh jumlah pelanggan BUMD, jumlah karyawan, sistem pelayanan banyaknya kantor cabang dan akses pelanggan untuk mendapatkan produk dan kemudahan melakukan pembayaran tagihan, penyertaan modal pihak ketiga, peraturan atau kebijakan yang mendukung operasional BUMD dan jumlah manajer terhadap keuntungan BUMD di wilayah Provinsi Jambi dan Kabupaten.
2. Bagaimana Kinerja keuangan BUMD dilihat dari ROE, ROI, Rasio Kas dan Rasio lancar
3. Bagaimana pendapat para pelanggan terhadap layanan, kinerja dan penambahan segmentasi BUMD di provinsi dan kabupaten.

Tujuan penelitian

Berdasarkan identifikasi pokok permasalahan, tujuan penelitian ini :

1. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh jumlah pelanggan BUMD, jumlah karyawan, sistem pelayanan banyaknya kantor cabang dan akses pelanggan untuk mendapatkan produk dan kemudahan melakukan pembayaran tagihan, penyertaan modal pihak ketiga, peraturan atau kebijakan yang mendukung operasional BUMD dan jumlah manajer terhadap keuntungan BUMD di wilayah Propinsi Jambi dan Kabupaten.
2. Untuk mengetahui Bagaimana kinerja keuangan BUMD dilihat dari ROE, ROI, Rasio Kas, dan Rasio lancar
3. Untuk mengetahui bagaimana pendapat para pelanggan terhadap layanan, kinerja dan penambahan segmentasi BUMD

Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi :

- Pemerintah daerah sebagai pertimbangan untuk mengambil kebijakan terutama dalam hal kebijakan pengelolaan BUMD.
- Pihak BUMD sebagai masukan pertimbangan untuk meningkatkan kinerja dan layanan BUMD
- Para ilmiah sebagai pertimbangan bagi peneliti yang ingin mengkaji penelitian lanjutan yang menggunakan variabel yang diteliti dalam penelitian ini.

kuantitatif dengan melihat faktor apa saja yang mempengaruhi perkembangan laba BUMD dengan menggunakan estimasi model ekonometrik, sedangkan secara kualitatif dengan melakukan survei terhadap para konsumen dengan menggunakan kuesioner yang diharapkan dapat menjangkau pendapat dan harapan pelanggan terhadap pelayanan BUMD dan produknya, kinerja pegawai dan masukan guna menentukan kebijakan untuk mengembangkan segmentasi BUMD di bidang lainnya sehingga dapat memberikan manfaat dan pelayanan dengan kualitas yang maksimal.

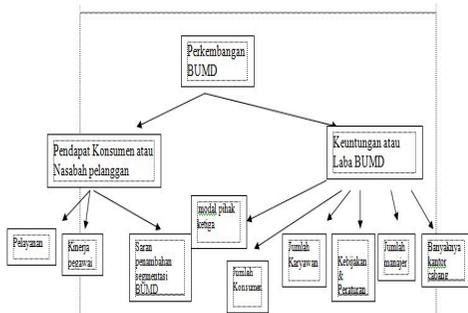
Tinjauan Pustaka

1. Organisasi Perusahaan

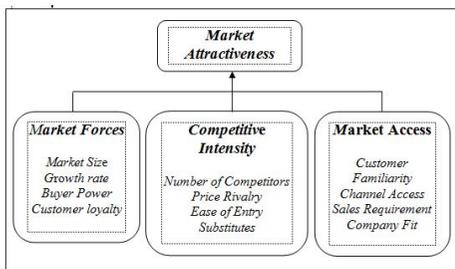
Perusahaan yang melakukan pembelajaran organisasi adalah perusahaan yang memiliki keahlian dalam menciptakan, mengambil, dan melakukan transfer knowledge, dan memodifikasi perilakunya untuk merefleksikan pengetahuannya pengalaman barunya. Pembelajaran organisasi menolak stabilitas dengan caraterus menerus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

2. Daya Tarik Pasar

Best (2009 : 376) secara lebih lengkap mengemukakan bahwa daya tarik pasar dapat diukur melalui *market forces, competitive intensity, and market access*, secara lebih terinci dapat dilihat pada Gambar 2.2 di bawah ini :



Dari kerangka pemikiran di atas dapat dilihat dari dua sisi secara kuantitatif dan secara kualitatif. Secara



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*.

2.Keunggulan Bersaing

(1) Nilai Pelanggan

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 :

1. Nilai adalah harga yang rendah dan murah , konsumen mempersepsikan bahwa suatu produk atau jasa akan bernilai apabila menetapkan harga rang rendah atau murah.
2. Nilai adalah segala sesuatu yang diinginkan konsumen dalam produk atau jasa , harga yang ditetapkan bukan merupakan hal yang utama selama konsumen mendapatkan apa yang ddinginkan dari produk atau jasa yang diterima sehingga nilai dipersepsikan sebagai kualitas tertinggi dari produk atau jasa.
3. 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.

4. Nilai adalah apa yang diperoleh dari apa yang diberikan, dimana konsumen menganggap bahwa segala keuntungan yang diperoleh dapat menjelaskan arti dari nilai.

2 Konsep Keunggulan Bersaing

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 middle" 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.

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 2
Strategi Operasional

No	Langkah Operasional	Sektor Bisnis		
		Perdagangan	PDAM	Perbankan
1	Meningkatkan jumlah pelanggan konsumen dengan memperluas cakupan pasar yang akan dilayani	PT	PS	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 luhur fungsi, remunerasi berbasis kinerja dan pengembangan lingkungan kerja yang nyaman, aman dan produktif.	PT	PT	PT
6	Peningkatan reputasi BUMD dengan melakukan penanaman mutu produk, kredibilitas organisasi serta pengembangan kerja sama operasi (KSO) dengan swasta.	PT	PS	PS
7	Peningkatan pengetahuan dan keterampilan pegawai melalui pelatihan dan para pendamping	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 diganti, mahal untuk ditiru dan langka, yang dengan menguasai teknologi dan sumberdayanya.	PT	PT	PT
10	Penciptaan keunikan produk yang sesuai dengan karakteristik pasar sasaran yakni segmen kelas atas seperti halnya BFD 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. Sehingga dapat menjawab dan menjadi solusi atas permasalahan yang dirumuskan pada bab 1, dan menjadi jawaban atas pemecahan masalah yang diharapkan dapat menjadi solusi dan memperbaiki kinerja bisnis BUMD. Indikator ini dapat merupakan sebagai ukuran atas telah sesuai/tepat atas solusi pemecahan masalah yang diberikan., jika indikator kinerja ini belum menunjukkan perubahan

yang signifikan maka ini dapat membuktikan bahwa diperlukan peningkatan pada setiap indikator sesuai dengan objek yang telah ditentukan.

DAFTAR PUSTAKA

Badan pusat statistik . *Indikator sosial Ekonomi Indonesia berbagai Edisi*.
BPS Jambi.

Best, Roger J., 2009, *Market-Based Management: Strategies For Growing Customer Value and Profitability*. Third Edition. Prentice Hall: Upper Saddle River, New Jersey.

Clark, Bruce H., 1999, *The Psychology of Market Attractiveness Judgements : A Pilot Study*, *American Marketing Association, Conference Proceedings 10*, ABI/INFORM Global.

Cravens, David W. and Nigel. F Piercy, 2009, *Strategic Marketing*, 9th Edition, Mc Graw-Hill, New York.

Dawid, Herbert dan Marc Reimann, 2004, *Evaluating Market Attractiveness: Individual Incentives Versus Industry Profitability*, *Computational Economics* 24: 321–355.

El-Diraby, T.E., Costa, J., & Singh, S., 2006, *How do contractors evaluate company competitiveness and market attractiveness? The case of Toronto contractors*. *Can. J. Civ. Eng.* 33: 596-608.

Kotler, Philip, and Gary Armstrong, 2009, *Prinsip-prinsip pemasaran edisi 12*, penerbit Erlangga , Jakarta

Lindert, Peter H, 1994, *Ekonomi Internasional* (Edisi 9), Bumi Aksara, Jakarta.

Mankiw, N. Gregory, 2003, *Teori Makro Ekonomi*. Alih Bahasa Iman Nurmawan dan Editor Wisnu C Kristiadi.

Mudrajad Kuncoro, 2003. *Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi : Bagaimana Meneliti dan Menulis Tesis?*, Jakarta : Erlangga.

Porter E, Michael 2004, *Competitive Advantage*, Collier Macmillan Publisher.

Romer, David., 2001, *Advanced Macro Economics*, The Mc Graw Hill Companies. Inc.

Siregar. Doli 2004, *Manajemen Aset: Strategi penataan konsep pembangunan berkelanjutan secara nasional dalam konteks kepala daerah sebagai CEO's pada era globalisasi & otonomi Daerah*.

Todaro, Michael P. and Stephen C. Smith, 2003, *Economic Development*, Eight Edition. The Addison.Wesley.

T.Froyen.,2005 ,*Macro economics, Theories and Policies*,Eight edition.Pearson Prentice Hall.

Undang- Undang No 32 Tahun 2004. Pemerintahan Daerah.

Undang- Undang No 33 Tahun 2004. Tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah daerah.

Undang-Undang No 11 Tahun 2006 . Tentang Otonomi Daerah.

Undang- Undang No 5 Tahun 1962 . Tentang Perusahaan Daerah.

Undang- Undang No 5 Tahun 1974 Tentang Pokok –Pokok Pemerintahan Daerah.

Walker, O.C., H. W. Boyd and J. C. Lawrenche, 2003, *Marketing Strategy: A Decision – Focus Approach*. 4th , Irwin/McGraw Hill, Boston.

Wheelen & Hunger (2002) : *Strategic Manajemen* , Prentice Hall

Van den Berg, Hendrik., 2001,*Economic Growth and Development*,International Edition, The Mc Graw Hill Companies.Inc.

www.damandiri.or.id/file/yeniabsahunairbab2.pdf

Zeithaml, Valarie E., Bitner, Mary Jo, 2000, *Service Marketing : Integrating Customer Focus Across the Firm* , 2nd edition , McGraw Hill Companies Inc.

Halaman Ini Sengaja Dikosongkan