

MODEL DAN STRATEGI PENGEMBANGAN BUMD DI KABUPATEN SUBANG

(Hasil Kemitraan LPM Universitas Pendidikan Indonesia
dengan Pemda Kabupaten Subang)

Oleh :
Ade Sadikin Akhyadi *)

Abstrak

Analisis Strategis, Ekonomis, dan Politis memiliki kekuatan yang sangat sinergis dimana keterpaduan antara kebutuhan masyarakat, komitmen PEMDA dan Keputusan Politis dari DPRD merupakan suatu modal dasar yang dimiliki Kabupaten Subang. Oleh karena itu pengembangan dan pembentukan BUMD merupakan suatu kebijakan strategis dalam pembangunan. Dalam pengembangan BUMD diperhatikan aspek-aspek sumberdaya yang tersedia di daerah dan prospektif untuk dikembangkan serta ketersediaan prasarana, dengan melihat potensi pengembangan produk, kedepan (forward) maupun kaitannya ke belakang (backward) serta identifikasi kebutuhan daerah, tingkat kebutuhan daerah, dan tingkat kebutuhan masyarakat.

Kata kunci : Strategi BUMD

I. Pendahuluan

Perubahan paradigma penyelenggaraan pemerintahan dari semula sentralistik menjadi desentralistik, yang diwujudkan dengan diberlakukannya UU No. 22/1999 tentang Pemerintahan Daerah dan UU No. 25/1999 tentang Perimbangan Keuangan Antara Pusat dengan Daerah, berimplikasi di dalam hubungannya dengan Pemerintah Daerah, baik Pemerintah Provinsi maupun Pemerintah Kota/ Kabupaten.

Terdapat dua hal pokok yang menjadi fokus kegiatan di dalam proses desentralisasi, yaitu pertama, prinsipnya seluruh kewenangan pemerintah telah menjadi kewenangan pemerintah kabupaten/kota sebagaimana diatur di

dalam pasal 11 UU No.22/1999, termasuk di dalamnya kewenangan bidang perusahaan daerah. Kedua, pengalihan status pegawai pusat menjadi pegawai pemerintah daerah yang diikuti dengan berubahnya struktur organisasi dan tata kerja masing-masing dinas yang menangani kewenangan tersebut. Namun, semua itu bertujuan untuk mendekatkan pelayanan terhadap publik dan meningkatkan kualitas pelayanannya.

Dalam konteks demikian, peran pemerintah pusat dan pemerintah provinsi menjadi semakin terbatas di dalam memberikan pelayanan langsung terhadap masyarakat, namun menjadi lebih besar perannya di dalam melakukan pengawasan

terhadap jalannya pemberian berbagai pelayanan tersebut yang dilakukan oleh pemerintah kabupaten/kota. Dengan demikian, peran pemerintah daerah semakin vital dalam melayani masyarakat, oleh karena itu pemerintah daerah harus mampu menggali potensi sumberdaya ekonomi daerah agar tingkat kesejahteraan masyarakat semakin meningkat.

Pembagian peran antar lembaga pemerintah di dalam pelaksanaan desentralisasi dan otonomi daerah dalam konteks pemberian pelayanan publik, antara lain dinyatakan bahwa pemerintah pusat berperan di dalam penetapan pedoman Standar Pelayanan Minimal (SPM). Pemerintah provinsi bersama-sama dengan kabupaten/kota menetapkan SPM, dan kabupaten / kota melalui Peraturan Daerah menetapkan pedoman pelaksanaan SPM tersebut.

Manajemen perusahaan dalam menghadapi situasi pada masa sekarang ini, dituntut untuk menjalankan manajemen strategik dengan tepat guna. Salahsatu alasan perlunya manajemen strategik disebabkan oleh orientasi bisnis yang berubah-ubah dengan cepat sehingga perlu diantisipasi oleh manajemen perusahaan. Dengan demikian memerlukan sasaran dan arah yang jelas bagi para anggotanya, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai dengan efisien dan efektif.

Sementara itu ketangguhan suatu perusahaan untuk mencapai tujuan dan berbagai sasarnya, ditentukan oleh dinamika per-

usahaan yang bersangkutan dan interaksi yang terjadi baik antara perusahaan dengan lingkungannya maupun antara satuan-satuan kerja di dalam perusahaan. Perusahaan akan mampu mencapai misi dan tujuan yang telah ditetapkan apabila kekuatan perusahaan melebihi kelemahan yang dimiliki. Dalam konteks bisnis perusahaan harus mampu mengeksploitasi peluang bisnis dan mengatasi ancaman bisnis yang mengitarinya (Suwarsono, 1994: 5).

Sementara itu, Jauch dan Glueck mendefinisikan manajemen strategik sebagai sejumlah keputusan dan tindakan yang mengarah pada penyusunan suatu strategi atau sejumlah strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan. Proses manajemen strategik ialah cara dengan jalan mana para perencana strategi menentukan sasaran dan mengambil keputusan (1994: 6). Dengan demikian jelas bahwa manajemen strategik dapat diartikan sebagai suatu cara mensistematisasi berbagai keputusan bisnis yang paling penting. Bisnis mencakup beban resiko dan manajemen strategik berusaha menyediakan data sehingga spekulasi yang beralasan dapat dilakukan. Manajemen strategik diartikan pula sebagai usaha manajerial manumbuhkan kekuatan perusahaan untuk mengeksploitasi peluang bisnis yang muncul guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sesuai dengan misi

yang telah ditentukan (Suwarsono; 1994: 6)

Aspek-aspek manajemen organisasi dilaksanakan dengan berlandaskan kepada misi organisasi yang sudah ditetapkan oleh manajemen puncak. Misi tersebut merupakan penjelasan dari alasan organisasi agar tujuan yang fundamental bertahan. Dengan menetapkan misi berarti organisasi menetapkan peraturan dasar organisasi terhadap pendekatannya dalam bisnis yang berlaku. Karena itu misi harus berfokus pada potensi ekonomis jangka panjang, perilaku terhadap pelanggan, produk, kualitas pelayanan, hubungan antar pegawai serta perilaku terhadap pemilik.

Dari rumusan-rumusan tersebut dapat dijelaskan bahwa manajemen strategik banyak berhubungan dengan proses perencanaan, kebijaksanaan organisasi, dan proses pengambilan keputusan. Keputusan strategis yaitu sarana untuk mencapai tujuan akhir. Keputusan ini mencakup ruang lingkup bisnis, produk, dan pasar yang harus dilayani, fungsi yang harus dilaksanakan, dan kebijaksanaan utama yang diperlukan untuk mengatur pelaksanaan keputusan demi mencapai sasaran. (Jauch dan Glueck; 1994: 6)

Dengan manajemen strategik tepat guna yang handal seharusnya dapat meningkatkan produktivitas perusahaan. Karena produktivitas juga menekankan dua aspek vital yaitu efisiensi dan efektifitas. Efisiensi berkaitan dengan seberapa baik berbagai masukan

itu dikombinasikan atau bagaimana hal tersebut dilaksanakan. Ini merupakan suatu kemampuan untuk bagaimana mendapatkan hasil yang lebih banyak dari jumlah masukan yang paling minimum. Hal ini berarti bagaimana mencapai suatu volume produksi tertentu yang berkualitas tinggi, dalam waktu yang lebih pendek, dengan tingkat pemborosan yang lebih kecil dan sebagainya. Sedangkan efektifitas, berkaitan dengan suatu kenyataan apakah hasil-hasil yang diharapkan itu tingkat keluarannya dapat dicapai atau tidak

Produktifitas dapat juga digambarkan dalam dua pengertian yaitu secara teknis dan secara finansial. Pengertian produktifitas secara teknis ialah pengertian efisiensi produksi terutama dalam pemakaian ilmu dan teknologi. Contohnya output produksi per kilo watt listrik yang digunakan. Sedangkan pengertian produktivitas secara finansial adalah pengukuran produktivitas atau output dan input yang telah dikuantifikasikan.

Berdasarkan rumusan tersebut, ternyata antara manajemen strategik tepat guna dan produktivitas sama-sama menginginkan agar apa yang dihasilkan oleh perusahaan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Sehingga dengan manajemen perusahaan yang tepat guna dapat dicapai tingkat produktivitas perusahaan yang maksimum, demi kemajuan dan perkembangan perusahaan.

Kemajuan teknologi dalam sistem informasi, juga menyajikan peluang untuk menciptakan jasa

telekomunikasi yang berorientasi pada kemudahan bagi konsumen. Sehingga perkembangan telekomunikasi mempunyai dampak yang luas dalam berbagai segi kehidupan manusia untuk menjalankan kehidupannya.

Pada kenyataannya telekomunikasi di Indonesia berperan besar dalam pelaksanaan dan proses pembangunan yang sedang digalakkan. Seiring dengan kemajuan jaman serta munculnya persaingan yang semakin kuat, maka jasa telekomunikasi harus memberikan pelayanan yang dapat dicapai seluruh lapisan masyarakat.

Sementara itu BUMD sebagai perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa atau pelayanan masyarakat dan sumber pendapatan daerah, tentunya menempatkan manajemen strategi tepat guna yang handal guna menunjang strategi usaha dan pengembangan perusahaan daerah yang baik, agar pelayanan masyarakat dan optimalisasi potensi ekonomi daerah dapat selalu terjaga guna meningkatkan produktivitas perusahaan.

Pendekatan stratejik manajemen dapat memberikan kekuatan kepada perusahaan dengan suatu aksi yang konsisten. Suatu proses manajemen strategik yang sehat akan membantu menjamin pengambilan keputusan dalam pembentukan perusahaan atau pengembangan semua bagian-bagian dari perusahaan bekerja sesuai dengan tujuan dan maksud yang sama. Tanpa dipedomani oleh manajemen strategik pem-

bentukan perusahaan daerah dan pengembangan unit-unit usaha perusahaan seringkali cenderung menuju arah yang berbeda. Melalui pendekatan manajemen strategik dapat pula mendorong pengambil kebijakan perusahaan untuk lebih aktif dan menyadari potensi sumberdaya ekonomi pada lingkungan mereka, guna meningkatkan produktivitas perusahaan.

Untuk itu diperlukan suatu model pendekatan manajemen strategik, dalam pengambilan keputusan pembentukan badan usaha dan pengembangan strategi usaha yang handal, guna meningkatkan produktivitas perusahaan. Dan hal ini merupakan hal yang penting yang harus dimiliki oleh setiap perusahaan daerah di Kabupaten Subang. Dan karenanya diperlukan suatu kajian yang khusus guna mengungkapkan permasalahan ini, agar tujuan perusahaan dapat dicapai.

II. Identifikasi Masalah

Berdasarkan pembahasan diatas, masalah strategi usaha dan manajemen strategik untuk meningkatkan produktivitas perusahaan merupakan permasalahan yang serius yang harus dihadapi oleh sebuah perusahaan.

Adapun permasalahan yang dapat dihadapi sebuah perusahaan sehubungan dengan masalah strategi usaha dan manajemen strategik, diantaranya :

1. Potensi sumberdaya ekonomi apa yang dapat dikembangkan pemerintah daerah dalam rangka pembentukan dan

pengembangan badan usaha milik daerah.

2. Model strategi pengembangan usaha yang bagaimanana untuk meningkatkan potensi sumberdaya yang dapat dikembangkan menjadi BUMD di Kabupaten Subang.
3. Model arah kebijakan dan strategi pengembangan BUMD yang bagaimana, agar dapat mengembangkan potensi ekonomi daerah guna meningkatkan pelayanan dan kesejahteraan masyarakat lebih meningkat.
4. Terbentuknya suatu model pengembangan BUMD Kabupaten Subang yang efektif dan efisien.

III. Tujuan Kegiatan

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah diatas, maka diperoleh tujuan sebagai berikut:

1. Ingin mengetahui potensi sumberdaya ekonomi apa yang dapat dikembangkan pemerintah daerah dalam rangka pembentukan dan pengembangan badan usaha milik daerah.
2. Ingin mengetahui model strategi pengembangan usaha yang bagaimanana untuk meningkatkan potensi sumberdaya yang dapat dikembangkan menjadi BUMD di Kabupaten Subang.
3. Ingin mengetahui model arah kebijakan dan strategi pengembangan BUMD yang bagaimana, agar dapat mengembangkan potensi ekonomi daerah guna meningkatkan

pelayanan dan kesejahteraan masyarakat lebih meningkat

4. Ingin mengetahui terbentuknya suatu model pengembangan BUMD Kabupaten Subang yang efektif dan efisien.

IV. Kegunaannya

Kegunaan yang diharapkan dari kegiatan ini adalah :

1. Bagi BAPEDA sebagai bahan masukan dalam membuat perencanaan pembangunan di bidang ekonomi dalam rangka mengembangkan model BUMD yang ada di Kabupaten Subang.
2. Bagi Pemerintah Daerah Kabupaten Subang sebagai bahan analisis dan masukan kritis untuk menyempurnakan kebijakan model strategik pengembangan BUMD Kabupaten Subang.
3. Dapat memberikan bahan masukan bagi manajemen perusahaan daerah dalam menyusun, menerapkan dan mengembangkan model manajemen strategik tepat guna di BUMD kabupaten Subang.
4. Bagi perusahaan tempat penulis mengadakan penelitian-an, hasil penelitian ini akan berguna sebagai bahan pertimbangan dalam meningkatkan perusahaan dimasa yang akan datang.
5. Bagi pihak-pihak lain sebagai bahan pertimbangan untuk menentukan kebijakan strategik usaha dan bentuk manajemen strategik yang akan digunakan oleh sebuah perusahaan.

V. *Petunjuk Teknis*

1. *Tahapan Sasaran Pengembangan Model*

Guna mendapatkan hasil yang optimal dalam pengembangan model strategi pengembangan Perusahaan Daerah, maka proses penyusunan model strategi pengembangan ditempuh melalui 2 (dua) tahap, yaitu :

- a. Pemilihan Bidang Usaha Unggulan untuk Perusahaan Daerah.
- b. Penyusunan model strategi

Pengembangan perusahaan Daerah.

Tahap 1 disebut sebagai diagnosis lingkungan perusahaan terhadap pemilihan model strategic pengembangan BUMD yaitu merupakan proses pemilihan bidang-bidang apa saja yang layak untuk menjadi perusahaan daerah yang potensial untuk dapat mendorong pertumbuhan ekonomi daerah Kabupaten Subang.

Sedangkan pada tahap 2 merupakan kegiatan lanjutan dari bidang garapan atau lapangan usaha perusahaan daerah yang

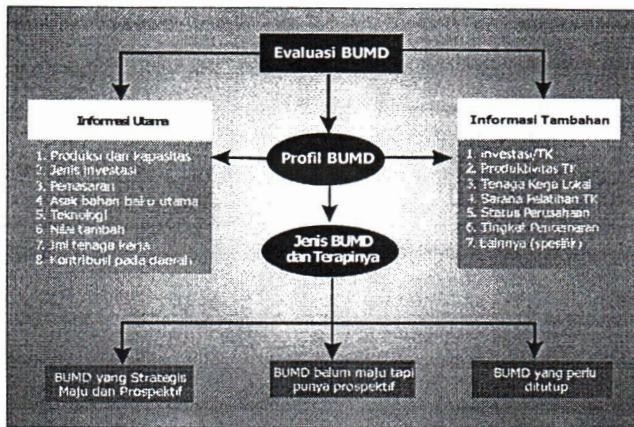
digarap, dan kemudian bagaimana model strategi pengembangan perusahaan daerah yang paling cocok.

2. *Tahapan Kegiatan*

- a. Tahap persiapan; penelaahan studi, rencana yang dianggap relevan dengan pengamatan yang dilakukan, pengumpulan data skunder, melakukan rincian terhadap informasi yang akan dilakukan.
- b. Tahap survey data skunder; mengumpulkan data skunder untuk keperluan analisis.
- c. Tahap kompilasi data (seleksi, tabulasi, pengelompokan dan sistematisasi)
- d. Tahap analisis dan pengembangan model
- e. Tahap akhir pembentukan model strategik pengembangan BUMD

VI. *Model – Model Strategis Pengembangan BUMD*

1. *Model Tahapan Evaluasi BUMD Kabupaten Subang*



2. Model Identifikasi dan Evaluasi Existing BUMD Kabupaten Subang

BUMD Kabupaten Subang mempunyai kekuatan untuk mengembangkan usaha dan membentuk BUMD baru dengan diversifikasi usaha baru, memungkinkan pelayanan kepada masyarakat yang lebih tinggi, dan juga memungkinkan untuk dapat meningkatkan pendapatan asli daerah.

Berdasarkan analisis SWOT dari kajian teknis, kajian lingkungan internal maupun lingkungan eksternal, dan kajian ekonomis sebagaimana telah dilakukan dimuka, maka berdasarkan pertimbangan dapat disimpulkan bahwa pembentukan kegiatan usaha pembentukan BUMD merupakan suatu hal yang sangat penting untuk di Kabupaten Subang.

Ada dua strategi dasar pembentukan BUMD Kabupaten

Subang dari hasil penelitian yaitu Strategi Pengembangan melalui Konsentrasi, Penyesuaian dan Diversifikasi. Berdasarkan hasil penelitian, BUMD yang memiliki kinerja yang cenderung baik yang ada sekarang cenderung mengadakan konsentrasi, sedangkan BUMD yang relatif kurang memiliki kinerja yang baik cenderung mengadakan diversifikasi agar dapat meningkatkan kinerjanya.

Jika pengembangan BUMD Kabupaten Subang tersebut memilih strategi konsentrasi, perusahaan BUMD dapat tumbuh melalui integrasi (integration) horizontal maupun vertikal, baik secara internal melalui sumberdayanya sendiri atau secara eksternal dengan menggunakan sumberdaya dari luar. Pertumbuhan melalui konsentrasi dapat dicapai melalui integrasi vertikal dengan cara *backward integration* (mengambil alih fungsi supplier) atau dengan cara *forward integration*

(mengambil alih fungsi distributor). Hal ini merupakan strategi utama untuk pengembangan BUMD yang memiliki posisi kompetitif pasar yang kuat (*high market share*) dalam perusahaan yang berdaya tarik tinggi.

Agar dapat meningkatkan kekuatan bisnisnya atau posisi kompetitifnya, BUMD harus melaksanakan upaya meminimalkan biaya dan operasi yang tidak efisien untuk mengontrol kualitas serta distribusi produk. Intergrasi vertikal dapat dicapai melalui sumberdaya internal maupun eksternal yang dimiliki BUMD. Misalnya BUMD kabupaten Subang membuat kembali perusahaan di tempat lain yang sama misalnya PDAM tidak hanya satu lokasi, Kilang Minyak Mini LPG tidak hanya satu lokasi tapi ada beberapa lokasi sehingga biaya dapat ditekan secara efisien.

Jika pengembangan BUMD Kabupaten Subang tersebut memilih strategi diversifikasi, perusahaan dapat tumbuh melalui konsentrasi atau diversifikasi konglomerasi baik secara internal melalui pengembangan perusahaan-perusahaan baru, maupun melalui akuisisi dari BUMD yang sudah ada digabung agar secara ekonomis menguntungkan dan dapat tumbuh secara sehat.

Strategi pengembangan BUMD melalui diversifikasi umumnya dilaksanakan oleh perusahaan yang memiliki kondisi *competitive position* sangat kuat tetapi nilai daya tarik industrinya sangat rendah. BUMD tersebut berusaha memanfaatkan kekuatan-

nya untuk membuat produk baru secara efisien karena perusahaan ini sudah memiliki kemampuan manu-faktur dan pemasaran yang baik. Prinsipnya adalah untuk menciptakan sinergi dengan harapan bahwa BUMD dua perusahaan secara bersama-sama dapat menciptakan lebih banyak keuntungan dan pelayanan terhadap masyarakat.

Strategi pertumbuhan BUMD Kabupaten Subang melalui integrasi horizontal adalah suatu kegiatan untuk memperluas perusahaan BUMD dengan cara membangun di lokasi lain, dan meningkatkan jenis produk serta jasa. Jika BUMD Kabupaten Subang yang ada pada saat ini merupakan perusahaan yang sangat atraktif artinya maka dapat meningkatkan pelayanan kepada masyarakat luas dan dapat meningkatkan PAD bagi PEMDA, dengan cara memanfaatkan keuntungan *economic of scale* baik produksi maupun pemasaran. Sementara jika BUMD Kabupaten Subang yang saat ini berada dalam *moderate attractive industry* strategi yang diterapkan dalam pengembangannya adalah mempertahankan keadaan yang ada pada saat ini.

BUMD Kabupaten Subang dapat memperluas pasar, pengembangan fasilitas produksi, dan teknologi melalui pengembangan internal maupun eksternal melalui akuisisi dan joint venture dengan perusahaan lain yang sejenis dalam lingkungan BUMD sehingga perusahaan BUMD akan semakin kokoh dan

kuat dan mampu bersaing dengan perusahaan eksternal.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony William P, Pamela L. Perrewe and K.Michele Kacmar. (1996) *Strategic Human Resource Management*. Fort Worth-Florida The Dryden Press.
- Daniels, John L. dan Daniels, Caroline N., (2003). *Global Vision, Building New Models for the Corporation of the Future*, New York : McGraw Gill, Inc.
- George, S. Ordiorne (1999). *Strategic Management of Human Resources*. Josey – Bass – Publishers London.
- Hit, Michael A et.al, (1999). *Manajemen Strategis : Menyongsong Era Persaingan dan Globalisasi*, (alih bahasa Armand Herdiyanto), Jakarta, Erlangga.
- Hunger, J. David and Wheelen, Thomas L., (1996). *Strategic Management, Fifth Edition*, New York : Addison – Wesley Publishing Company.
- Jauch, Lawrence R. and Glueck, William F., (1988). *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*, Edisi ketiga (Alih Bahasa Murad dan AR Hendry Sitonggang), Jakarta Erlangga.
- James, W. Walker, (1992). *Human Resource Strategy*. Mc Graw-Hill. International Editor.
- Michal E. Poster, (1997). *Strategi Bersaing, Teknik Menganalisa Industri & Pesaing*. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Mintzberg, Henry dan Quin, James Brian, (1992). *The Strategic Process : Konsep and Contexts*, New Jersey : Prentice – Hall, Inc.
- Naisbitt, John, (1992). *Megatrends : Ten New Directions Transforming Our Lives*, New York : Warner Book , Inc.

Biodata

Dr. H. Ade Sadikin Akhyadi, M.Si.

Gol/Pangkat/Jabatan : IVA/Pembina/Lektor Kepala

Bidang Keahlian: Ilmu Komunikasi Sosial

Instansi : Lembaga Pengabdian kepada Masyarakat
Universitas Pendidikan Indonesia