



Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Daerah di Provinsi Bengkulu

Evin Febrida ¹⁾; Retno Agustina Ekaputri ²⁾; Yefriza ³⁾

¹⁾Study Program of economic development Faculty of Economic, Universitas Bengkulu

^{2,3)} Department of economic development, Faculty of Economic, Universitas Bengkulu

Email: ¹⁾ retnoa@unib.ac.id

How to Cite :

Febrida, E., Ekaputri, R.A., Yefriza, Y. (2023). Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Daerah di Provinsi Bengkulu. *EKOMBIS REVIEW: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 11(2). doi: <https://doi.org/10.37676/ekombis.v11i2>

ARTICLE HISTORY

Received [12 Maret 2023]

Revised [28 Juni 2023]

Accepted [29 Juli 2023]

KEYWORDS

Local Government
Expenditure, Demographic
Economics, Enterprise
Policy, Regional
Development.

This is an open access article
under the [CC-BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license



ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi pengembangan Badan Usaha Milik Daerah di Provinsi Bengkulu. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif menggunakan data primer dan data sekunder. Pengambilan sampel dilakukan dengan cara Purposive Sampling. Analisis data dengan menggunakan analisis deskriptif dan analisis SWOT. Berdasarkan hasil penelitian, upaya pengembangan Badan Usaha Milik Daerah di Provinsi Bengkulu berada pada Kuadran III mendukung strategi turned around. Strategi posisi ini menandakan upaya pengembangan Badan Usaha Milik Daerah di Provinsi Bengkulu yang lemah namun masih memiliki peluang. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah mengubah strategi yaitu memanfaatkan sistem informasi yang semakin baik, dengan melakukan promosi-promosi terhadap usaha-usaha yang dikelola oleh BUMD melalui media sosial atau pameran-pameran sehingga BUMD dan usaha-usahanya di Provinsi Bengkulu menjadi lebih dikenal di masyarakat.

ABSTRACT

This study aims to analyze development strategy for Regional Owned Enterprises in Bengkulu Province. This research uses a descriptive method using primary data and secondary data. Sampling was carried out by purposive sampling. Data analysis using descriptive analysis and SWOT analysis. Based on the research results, the strategy for developing Regional Owned Enterprises in Bengkulu Province is in Quadrant III supporting the turn around strategy, this position strategy indicates that efforts to develop Regionally Owned Enterprises in Bengkulu Province are weak but still have opportunities. The recommended strategy given is to change the strategy, namely to make use of information systems that are getting better, by carrying out promotions for businesses managed by BUMDs through social media or exhibitions so that BUMDs and their businesses in Bengkulu Province become better known in the community.

PENDAHULUAN

Berkaitan dengan pengelolaan pemerintahan dan pelayanan publik, pemerintah harus ikut serta dalam pengelolaan memanfaatkan sumber daya yang sudah ada untuk menghasilkan kesempatan kerja baru dan mendorong perluasan kegiatan ekonomi. Dijelaskan bahwa pemerintah daerah khusus mempunyai kekuasaan guna menata serta memelihara kegiatan pemerintahan sesuai dengan asas otonomi dan tugas pembantuan serta mempunyai otonomi yang sebesar-besarnya menurut UU RI Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah.

Otonomi daerah diharapkan untuk tumbuh dan memperkuat sumber daya manusia, kelembagaan, tata kelola, kualitas aparatur (birokrasi), kelangsungan organisasi, dan kompleksitas administrasi, otonomi daerah ini dianggap sebagai tugas dan tanggung jawab. Kewenangan yang kuat, substansial, dan umumnya dapat dipertanggungjawabkan diperlukan di daerah untuk memfasilitasi pemenuhan otonomi daerah, yang tercermin dalam pengaturan, alokasi, dan penggunaan sumber daya nasional secara rasional serta keseimbangan ekonomi. baik pemerintah pusat maupun pemerintah kota (Brata Kusumah dalam Ayudina, 2014).

Karena daerah diharapkan untuk tumbuh dan memperkuat sumber daya manusia, kelembagaan, tata kelola, kualitas aparatur (birokrasi), kelangsungan organisasi, dan kompleksitas administrasi, otonomi daerah ini dianggap sebagai tugas dan tanggung jawab. Kewenangan yang kuat, substansial, dan umumnya dapat dipertanggungjawabkan diperlukan di daerah untuk memfasilitasi pemenuhan otonomi daerah, yang tercermin dalam pengaturan, alokasi, dan penggunaan sumber daya nasional secara rasional serta keseimbangan ekonomi. baik pemerintah pusat maupun pemerintah kota (Antika, 2017). Salah satu sumber pembiayaan utama penyelenggaraan otonomi daerah haruslah PAD. Dengan demikian, PAD menjadi indikator kemampuan daerah yang paling signifikan dalam melaksanakan dan menegakkan otonomi daerah yang mencerminkan kemandirian daerah (Tulisan Hukum BPK Perwakilan Provinsi Banten, 2013:1).

Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah Pasal 285 huruf a yang meliputi pajak daerah, retribusi daerah, hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan, dan PAD lain yang sah merupakan sumber PAD. PAD adalah penerimaan dari usaha daerah atau badan usaha milik daerah yang berasal dari Badan Usaha Milik Daerah (BUMD). Penguatan struktur PAD dalam rangka membiayai pembangunan daerah diharapkan tidak berasal dari sumber dana yang memberatkan rakyat, seperti penarikan pajak daerah dan retribusi daerah. Untuk itu optimalisasi penggarapan BUMD melalui pengelolaan manajemen yang professional merupakan pilihan yang tepat (Pribadi, 2009).

Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) adalah badan usaha milik daerah yang tujuannya menjadi sumber pendapatan daerah (PAD) (Agustina & Hidayat, 2014). Namun faktanya BUMD yang berdiri saat ini belum bisa memajukan PAD secara signifikan, bahkan pendanaan mendominasi dari pada keuntungan yang berasal dari pemerintah daerah. Kondisi ini membebani anggaran daerah. Artinya, tujuan pendirian BUMD sebagai sumber pendapatan pemerintah daerah tidak akan tercapai (Muryanto & Djuwityastuti, 2014). Dalam penelitian Budhisulistiyawati and Sri, (2015) dijelaskan bahwa tujuan pendirian BUMD pada hakekatnya adalah untuk menghasilkan kegunaan atau keuntungan bagi daerah yang bersangkutan dan manfaat yang utama ialah keuntungan finansial. Menurut garis besar manfaat ekonomi daerah dapat diartikan sebagai manfaat ekonomi guna menaikkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) dan menaikkan perekonomian daerah tempat BUMD berada.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 54 Tahun 2017 tentang Pasal 7 BUMD menegaskan bahwa maksud didirikannya BUMD ialah untuk memberikan manfaat kepada pembangunan ekonomi daerah dan menyediakan produk dan jasa yang berbobot untuk memenuhi hajat hidup orang banyak sejalan pada kondisi, karakteristik, dan potensi daerah. atau memberikan kemanfaatan umum berupa pemberian jasa daerah terkait berlandaskan tata kelola perusahaan yang baik dan memperoleh laba dan/atau keuntungan. Namun, hingga 3 saat ini

maksud tersebut belum secara jelas diaktualkan oleh Perusahaan Daerah atau Badan Usaha Milik Daerah. Kontribusi BUMD guna menghasilkan PAD masih sangat minim seperti tertulis pada Tulisan Hukum BPK Perwakilan Provinsi Banten, yang juga menyebutkan bahwa rata-rata sumbangan BUMD di Indonesia terhadap PAD kurang dari 1%.

BUMD dapat memberikan hasil yang optimal bagi daerah apabila dikelola dengan profesional, efisien dan dikelola dengan individu-individu yang mempunyai kemampuan spesifik dan integritas usaha yang besar. Maka di masa depan dapat dihapuskan image bahwa BUMD sebagai kegiatan usaha yang selalu merugi dan menjadi beban bagi APBD (Pribadi, 2009). Banyak cara yang di pilih "dimuat" dan dijalankan oleh BUMD (BPS dalam Kamaluddin, (2001), esensialnya ialah: a) pelaksanaan kebijakan pemerintah di bidang ekonomi serta pembangunan daerah; b) menghimpun dana untuk membiayai pembangunan daerah; c) mendorong partisipasi penduduk di dunia usaha; d) memenuhi kebutuhan barang dan jasa publik; dan e) kegiatan dan usaha inovatif tanpa kepentingan bagi sektor swasta.

Di Provinsi Bengkulu terdapat 2 (dua) BUMD yaitu PT. Bengkulu Mandiri dan PD. Bimex Bengkulu dan 3 (tiga) perusahaan dimana pemerintah daerah memiliki saham atau turut menyertakan modalnya pada perusahaan tersebut yaitu PT. Askrida, PT. Sarana Mandiri Mukti dan PT. Bank Bengkulu (Laporan BUMD dan Penyertaan Modal Tahun 2015, Biro Administrasi Perekonomian Setda Provinsi Bengkulu). Dari BUMD dan perusahaan penyertaan modal inilah yang turut berperan memberikan kontribusi dalam menghasilkan PAD di Provinsi Bengkulu. Dalam hal ini Pemerintah Provinsi Bengkulu melalui Biro Administrasi Perekonomian dan SDA Setda Provinsi Bengkulu memiliki peran dalam pembinaan dan pengawasan BUMD/Penyertaan Modal Daerah (Alwi, 2002).

Kontribusi BUMD di Provinsi Bengkulu dalam sumbangsuhnya menghasilkan PAD masih sangat minim, dengan jumlah yang tidak cukup besar dibandingkan pada sumber-sumber dari penerimaan PAD lainnya. Namun untuk penerimaan hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan tersebut selalu menghadapi kenaikan pada pertahun, hal ini menunjukkan suatu potensi yang sebenarnya dapat terus ditingkatkan. Berdasarkan riset, kinerja keuangan di Provinsi Bengkulu masih lemah dan bergantung kepada bantuan dari pemerintah pusat (Pasaribu, 2021). Hal ini tentu menjadi sebuah kondisi yang perlu diatasi, khususnya terkait dengan kondisi regional yang masih belum memiliki sector unggulan untuk dapat meningkatkan pendapatan daerah (Pasaribu et al., 2020).

Dalam perkembangannya, BUMD tidak selalu bergerak lancar, akan ada kendala atau permasalahan yang dihadapi terlebih lagi permasalahan BUMD dalam mencapai tujuan salah satunya yaitu untuk meningkatkan PAD. Sehubungan dengan hal tersebut, diperlukan penelitian yang lebih mendalam, termasuk upaya merumuskan strategi yang tepat. Penelitian ini memiliki tujuan sebagai berikut; (1) menganalisa faktor internal serta eksternal dalam upaya pengembangan BUMD di Bengkulu, dan (2) menganalisis strategi pengembangan BUMD di Bengkulu.

Penelitian ini dibatasi untuk meneliti strategi pengembangan perusahaan daerah berdasarkan SWOT yang terdiri dari peluang dan ancaman eksternal dan elemen internal berupa peluang dan kelemahan. Perusahaan daerah yang dituju dalam penelitian ini ialah Daerah Bengkulu (BUMD murni), yaitu perusahaan daerah yang seluruh modalnya dimiliki oleh PD. Bimex Bengkulu dan PT Bengkulu Mandiri (BUMD Nonbank).

LANDASAN TEORI

Ekonomi Regional

Ilmu ekonomi regional tidak membahas kegiatan individual melainkan menganalisis suatu wilayah atau bagian wilayah secara keseluruhan atau melihat berbagai wilayah dengan potensinya yang beragam dan bagaimana mengatur suatu kebijakan yang dapat mempercepat pertumbuhan ekonomi seluruh wilayah water isard (1956). pemerintah dan masyarakatnya mengelola sumberdayasumberdaya yang ada dan membentuk suatu pola kemitraan antara pemerintah daerah dengan sektor swasta untuk menciptakan suatu lapangan kerja baru dan merangsang perkembangan kegiatan ekonomi (pertumbuhan ekonomi) dalam wilayah tersebut. Masalah pokok dalam pembangunan daerah adalah terletak pada penekanan terhadap kebijakankebijakan pembangunan yang didasarkan pada kekhasan daerah yang bersangkutan (endogenous development) dengan menggunakan potensi sumber daya manusia, kelembagaan, dan sumber daya fisik secara local (daerah).

BUMD

Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah, pada Bab I Pasal 1, disebutkan bahwa Badan Usaha Milik Daerah yang selanjutnya disingkat BUMD adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh Daerah. Dan pada Bab III Bagian Kesatu Pasal 4 dijelaskan bahwa daerah dapat mendirikan BUMD yang ditetapkan dengan peraturan daerah. BUMD yang dimaksud yaitu terdiri dari perusahaan umum daerah dan perusahaan perseroan daerah.

Strategi

Menurut David (2004:12), strategi merepresentasikan tindakan yang akan diambil untuk mencapai tujuan jangka panjang. Jangka waktu untuk tujuan dan strategi harus konsisten, biasanya antara dua sampai lima tahun. Secara umum dapat dikatakan bahwa strategi adalah cara untuk mencapai suatu tujuan dengan menggunakan sumber daya yang dimiliki dalam suatu kondisi lingkungan tertentu.

Mintzberg dalam Erpina (2017:18), menyatakan bahwa strategi adalah pola atau rencana yang mengintegrasikan sarana umum, kebijakan dan tindakan organisasi disusun menjadi satu kesatuan yang terpadu. Formulasi strategi yang baik akan membantu menyusun dan mengalokasikan sumber daya organisasi ke dalam sikap yang khas dan aktif berdasarkan kompetensi internal dan kelemahan yang dimiliki dalam mengantisipasi perubahan lingkungan. Dalam buku Analisis SWOT Teknis Membedah Kasus Bisnis, Rangkuti (2016:3-4) mengutip pendapat dari beberapa ahli mengenai strategi, di antaranya: Chandler (1962): Strategi adalah merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya.

Learned, Christensen, Andrews, dan Guth (1965): Strategi merupakan alat untuk menciptakan keunggulan bersaing. Dengan demikian salah satu focus strategi adalah memutuskan apakah bisnis tersebut harus ada atau tidak ada. Argyris (1985), Mintzberg (1979), Steiner dan Miner (1977): Strategi merupakan respons secara terus-menerus maupun adaptif terhadap peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal yang dapat mempengaruhi organisasi.

METODE PENELITIAN

Metode Analisis

Data

Metode yang digunakan deskriptif, ialah metode yang melukiskan serta menggambarkan kondisi yang bersangkutan dengan masalah yang ingin diteliti. Data yang dipakai merupakan data

primer dan sekunder. Jenis data; primer, ialah informasi yang didapatkan melalui tanggapan responden terhadap survei yang disebarakan dalam bentuk kuesioner. Kuesioner dibagikan secara langsung saat berkunjung ke tempat kerja responden. Data sekunder diperoleh dari data yang sudah dikumpulkan oleh pihak/instansi terkait dengan masalah pengembangan Badan Usaha Milik Daerah, yaitu Biro Administrasi Perkonomian dan Sumber Daya Alam Sekretarat Daerah Provinsi Bengkulu dan Badan Pengelolaan Keuangan Daerah Provinsi Bengkulu.

Data diperoleh dengan menggunakan teknik pengumpulan data 7 yaitu, wawancara (untuk data primer), dilakukan dengan bantuan kuesioner dan dokumentasi (untuk data sekunder), dengan menggunakan literatur-literatur. Pengambilan sampel menerapkan *purposive sampling*, sebuah teknik penarikan sampel sumber data dalam sudut tertentu (Sugiyono, 2006).

Operasionalisasi Variabel

Strategi adalah tindakan yang hendak diambil oleh Badan Usaha Milik Daerah untuk mencapai tujuan jangka panjang (Djohar, 2019). Mintzberg dalam Erpina, (2017), menyatakan bahwa strategi adalah model atau rencana yang menghubungkan ruang publik, kebijakan dan inisiatif organisasi menjadi satu kesatuan yang koheren. Menurut Siagian, (2005), Untuk mencapai tujuan organisasi, manajemen senior harus mengambil serangkaian keputusan yang sangat penting dan membawanya ke semua tingkat bisnis.

BUMD Provinsi Bengkulu yang seluruh modalnya dimiliki oleh Daerah atau disebut juga dengan BUMD murni, yaitu PT. Bengkulu Mandiri dan PD. Bimex Bengkulu (BUMD non perbankan). *Internal Factor* bersumber dari lingkungan itu sendiri, kekuatan dan kelemahannya terlihat pada pengembangan usaha lokal di Bengkulu. Faktor-faktor tersebut adalah administrasi, pemasaran, keuangan, manufaktur/operasi, penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi komputer. *Eksternal Factor* merupakan faktor yang bersumber di luar lingkungan itu sendiri, yaitu peluang dan ancaman yang berkaitan dengan perkembangan usaha lokal di Bengkulu. Faktor-faktor tersebut yaitu : ekonomi, sosial budaya, demografi, lingkungan, politik, hukum, pemerintah, teknologi dan persaingan.

SWOT merupakan sebuah metode analisis yang bermanfaat sebagai *identification factor* internal (kekuatan serta kelemahan) dan *eksternal factor* (peluang dan ancaman) dalam pembangunan perusahaan lokal di Bengkulu. Mengidentifikasi strategi yang mampu diaplikasikan guna pembangunan usaha daerah di Provinsi Bengkulu yang terdiri dari Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman.

- a. Kekuatannya terletak dimanfaatkan pengembangan BUMD di Provinsi Bengkulu.
- b. Kelemahan merupakan kendala yang menghambat upaya pengembangan BUMD di Provinsi Bengkulu.
- c. Peluang adalah kesempatan atau peluang yang dapat dicapai sehubungan dengan upaya pengembangan BUMD di Provinsi Bengkulu.
- d. Jajanan merupakan tantangan yang harus dihadapi dalam upaya pengembangan BUMD di Provinsi Bengkulu.

Metode Analisis

Analisis deskriptif dan SWOT digunakan dalam analisis tahun 2019. Untuk mendefinisikan atau mengkarakterisasi aspek internal dan eksternal dalam prakarsa pendirian BUMD di Bengkulu digunakan analisis deskriptif. Deskripsi tersebut didasarkan pada jawaban kuesioner yang diberikan kepada peserta penelitian. Menurut Rangkuti (2016), analisis SWOT merupakan identifikasi sistematis dari beragam faktor guna membentuk strategi perusahaan. Nur'aini, (2016) Analisis SWOT digambarkan sebagai alat perencanaan maksimal klasik yang menyediakan cara mudah yang bisa mengevaluasi metode terbaik untuk membuat keputusan strategis.

Dengan menilai dan menganalisis setiap elemen strategis, analisis faktor strategis internal dan eksternal membahas variabel strategis di lingkungan internal dan eksternal. Kekuatan,

kelemahan, peluang, dan ancaman adalah elemen strategis utama yang berdampak pada lingkungan dan peristiwa saat ini dan dapat menguntungkan jika dimanfaatkan (Ristiawaty, 2017)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pembahasan

Hasil identifikasi faktor internal diperoleh berdasarkan penelitian dengan melihat kondisi dan kegiatan-kegiatan terhadap obyek penelitian serta observasi lapangan juga berdasarkan literatur-literatur atau penelitian-penelitian sebelumnya. Faktor-faktor tersebut dikembangkan dari faktor internal yang mempengaruhi strategi (David, 2004), yaitu : manajemen, pemasaran, keuangan, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi komputer yang selanjutnya penyusunan faktor-faktor tersebut disesuaikan dengan kondisi empiris yang bersifat eksploratori. Faktor internal dalam usaha pengembangan badan usaha milik daerah di Provinsi Bengkulu sebagaimana tertuang ditabel 1 berikut ini.

Tabel 1.
Faktor Internal Pengembangan BUMD di Provinsi Bengkulu

No.	Faktor Internal (Kekuatan dan Kelemahan)
A.	Manajemen
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pembinaan yang dilakukan organisasi tata pemerintahan terhadap BUMD. 2. Penerapan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik pada BUMD di Provinsi Bengkulu. 3. Penyusunan rencana bisnis pada BUMD. 4. Kualitas dan kuantitas Sumber Daya Manusia pada BUMD 5. Penentuan jajaran dan personil yang akan menduduki jabatan/pekerjaan pada BUMD. 6. Kesejahteraan karyawan pada BUMD
B.	Pemasaran
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengenalan masyarakat atau pasar terhadap brand perusahaan dan usahanya. 2. Jaringan distribusi produk/jasa kepada konsumen
C.	Keuangan
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penyertaan modal dari pemerintah 2. Manajemen pengelolaan keuangan 3. Struktur modal BUMD 4. Perencanaan keuangan
D.	Produksi/Operasi
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sarana dan prasarana dalam rangka mendukung pengembangan BUMD di Provinsi Bengkulu. 2. Kinerja dan kapasitas Direksi perusahaan. 3. Jenis usaha yang dikelola BUMD di Provinsi Bengkulu saat ini. 4. Tingkat efektif dan efisien pengeluaran untuk biaya operasional BUMD.
E.	Penelitian dan Pengembangan
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pelatihan untuk peningkatan kualitas tenaga kerja pada BUMD 2. Penelitian dan pengembangan usaha pada BUMD
F.	Sistem Informasi Komputer
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penerapan sistem informasi komputer pada BUMD 2. Pelatihan keterampilan komputer kepada karyawan BUMD

Kecuali faktor kekuatan dan kelemahan, dalam usaha pengembangan BUMD di Provinsi Bengkulu juga mempunyai faktor-faktor eksternal yang sangat berpengaruh terhadap upaya pengembangan BUMD di Provinsi Bengkulu. Hasil identifikasi faktor eksternal diperoleh

berdasarkan penelitian dengan melihat kondisi dan kegiatan-kegiatan terhadap obyek penelitian serta observasi lapangan juga berdasarkan literatur-literatur atau penelitian-penelitian sebelumnya. Melalui hasil penelitian bisa ditemui dan dirangkum faktor eksternal dalam upaya pengembangan BUMD di Provinsi Bengkulu seperti yang disajikan melalui tabel 2 berikut

Tabel 2
Faktor Eksternal Pengembangan BUMD di Provinsi Bengkulu

No.	Faktor Eksternal (Peluang dan Ancaman)
A.	Ekonomi
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Posisi geografis Provinsi Bengkulu dalam menunjang terciptanya titik tumbuh ekonomi serta distribusi barang dan jasa dalam rangka pertumbuhan ekonomi Provinsi Bengkulu. 2. Kondisi dan potensi daerah Provinsi Bengkulu untuk mendukung pengembangan BUMD. 3. Kebijakan pemerintah untuk percepatan pembangunan 4. Pengaruh inflasi terhadap pengelolaan BUMD 5. Pengaruh tingkat suku bunga terhadap pengelolaan BUMD 6. Tingkat pendapatan masyarakat
B.	Sosial, Budaya, Demografi dan Lingkungan
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Potensi tenaga kerja di pasar tenaga kerja 2. Ketersediaan tempat-tempat pelatihan ketenagakerjaan. 3. Pola pikir masyarakat di Provinsi Bengkulu terhadap BUMD di Provinsi Bengkulu 4. Permintaan/kebutuhan masyarakat yang terus meningkat
C.	Politik, Pemerintahan dan Hukum
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Keamanan dalam menjalankan usaha 2. Keadaan politik pemerintahan 3. Terbukanya pintu masuk investasi baik lokal maupun asing. 4. Adanya regulasi yang khusus mengatur BUMD yaitu Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah.
D.	Teknologi
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Teknologi yang semakin canggih 2. Sistem informai yang semakin baik
E.	Persaingan
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya perpindahan tenaga kerja BUMD ke perusahaan lain 2. Kemajuan BUMD yang dimiliki oleh daerah-daerah lain 3. Adanya persaingan usaha sejenis yang lebih maju

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa penilaian responden terhadap faktor-faktor internal dalam upaya pengembangan BUMD di Provinsi Bengkulu rata-rata sejumlah 2,45. Peristiwa ini memperlihatkan jika penilaian responden pada faktor-faktor internal telah berada pada kategori rendah/lemah, sehingga untuk pengembangan BUMD di Provinsi Bengkulu perlu perhatian yang serius dan kerja keras.

Berdasarkan penilaian responden, diketahui bahwa parameter penyertaan modal dari pemerintah menempati urutan pertama dengan nilai rata-rata senilai 2,71. Nilai jawaban responden tersebut berada pada kategori sedang/cukup. Hasil ini menggambarkan bahwa di Provinsi Bengkulu memiliki potensi untuk pengembangan BUMD yang sedang/cukup yang didukung dengan adanya penyertaan modal dari pemerintah. Potensi yang mendukung lainnya seperti pada pembinaan yang dilakukan organisasi tata pemerintahan terhadap BUMD, jaringan distribusi produk/jasa kepada konsumen, kinerja dan kapasitas direksi perusahaan dan jenis usaha yang dikelola BUMD di Provinsi Bengkulu saat ini. Agar potensi tersebut dapat tergali, perlu upaya identifikasi potensi secara berkala dan berkesinambungan.

Selanjutnya parameter faktor internal yang memperoleh nilai rata-rata terkecil ialah "Tingkat efektif dan efisien pengeluaran untuk biaya operasional BUMD" dengan nilai rata-rata

sebesar 2,44. Hasil ini menunjukkan bahwa pengelolaan dalam pengeluaran biaya operasional perusahaan masih rendah/lemah sehingga tingkat efektif dan efisiensi belum tercapai maksimal. Hal ini perlu adanya kontrol dalam hal pengelolaan keuangan.

Penilaian juga dilakukan pada faktor eksternal dengan melihat jawaban responden penelitian, menunjukkan bahwa penilaian responden terhadap faktor-faktor eksternal dalam upaya pengembangan BUMD di Provinsi Bengkulu rata-rata senilai 2,78. Kejadian ini memperlihatkan jika penilaian responden pada faktor-faktor eksternal telah berada pada kategori Sedang/Cukup, artinya dalam pengembangan BUMD di Provinsi Bengkulu memiliki peluang yang cukup baik untuk dapat dimaksimalkan pemanfaatannya. Dengan faktor yang paling mendukung yaitu adanya sistem informasi yang semakin baik melalui nilai rata-rata sejumlah 3,26.

Hasil ini memberikan gambaran bahwa secara umum pengembangan BUMD di Provinsi Bengkulu berpotensi cukup baik, sehingga memungkinkan BUMD untuk dapat mengembangkan usahanya di masyarakat. Keadaan ini menjadi peluang yang besar bagi Pemerintah Provinsi Bengkulu dan BUMD itu sendiri untuk menentukan strategi paling efektif dalam upaya pengembangan BUMD di masa-masa mendatang.

Selanjutnya, parameter faktor eksternal yang mendapat nilai rata-rata terkecil ialah "Adanya perpindahan tenaga kerja BUMD ke perusahaan lain " dengan jumlah rata-rata senilai 2,24. Kejadian ini menunjukkan jika adanya perpindahan tenaga kerja BUMD ke perusahaan lain mempengaruhi dalam pengelolaan BUMD seperti memberi dampak pada kinerja perusahaan yang harus merekrut tenaga kerja kembali sejalan dengan penelitian Engkus, SE, M. Si, Dr and Dkk., (2015).

Melalui nilai rata-rata jawaban responden, mampu dikenali aktor kekuatan dan faktor kelemahan dalam upaya pengembangan BUMD di Provinsi Bengkulu. Diketahui bahwa dari 20 faktor internal, hanya terdapat 5 faktor yang merupakan aspek kekuatan yang dimiliki dalam upaya pengembangan BUMD. Faktor-faktor tersebut diantaranya yaitu pada faktor manajemen dimana pembinaan yang dilakukan organisasi tata pemerintahan terhadap BUMD sangat menunjang dalam upaya pengembangan BUMD di Provinsi Bengkulu. Pada faktor pemasaran menunjukan jaringan distribusi produk/jasa kepada konsumen yang dikelola BUMD juga sangat menunjang. Dan pada faktor produksi/operasi diketahui bahwa jenis usaha yang 10 dikelola BUMD di Provinsi Bengkulu saat ini sudah menunjukan jenis usaha yang cocok untuk dikelola dapat berpeluang untuk dikembangkan. Serta dukungan pemerintah berupa adanya penyertaan modal dan kapasitas direksi yang cukup memadai merupakan faktor-faktor yang sangat penting dalam pengembangan BUMD.

Selain faktor kekuatan, pada upaya pengembangan BUMD di Provinsi Bengkulu juga memiliki faktor-faktor kelemahan. Faktor kelemahan tersebut berjumlah 15 faktor, ini menunjukan jumlah yang lebih banyak dari jumlah pada faktor kekuatan. Faktor tersebut di antaranya, kualitas dan kuantitas Sumber Daya Manusia pada BUMD, sarana dan prasarana dalam rangka menyokong pengembangan BUMD di Provinsi Bengkulu yang kurang mendukung. Penyusunan rencana bisnis pada BUMD dan Manajemen pengelolaan keuangan juga menjadi faktor kelemahan dalam upaya pengembangan BUMD, hal ini diketahui dari tinggi biaya operasional pada BUMD di Provinsi Bengkulu, dan banyaknya bidang usaha yang tidak berjalan dan seterusnya.

Dilihat dari rata rata nilai yang terdapat pada kuisisioner, dapat diambil kesimpulan faktor peluang dan faktor ancaman dalam upaya pengembangan BUMD di Provinsi Bengkulu, yaitu dari 19 faktor pada 5 (lima) aspek eksternal, terdapat 12 faktor yang merupakan peluang yang dimiliki dalam upaya pengembangan BUMD. Faktor-faktor tersebut yaitu terdapat pada aspek ekonomi dan aspek teknologi, sedangkan peluang lainnya terdapat sebagian juga pada aspek sosial budaya, demografi dan lingkungan, politik, pemerintah dan hukum. Faktor-faktor tersebut diantaranya yaitu potensi tenaga kerja di pasar tenaga kerja, sistem informasi serta teknologi yang semakin canggih, keamanan dalam menjalankan usaha, kebijakan pemerintah untuk

percepatan pembangunan, dan seterusnya.

Analisis IFAS dan EFAS Pengembangan BUMD di Provinsi Bengkulu

Teridentifikasi faktor internal dan faktor eksternal di tahapan identifikasi faktor mempermudah dalam menentukan strategi alternatif dalam matriks analisis faktor strategis internal (IFAS) dan analisis faktor strategis eksternal (EFAS).

Hasil analisis faktor internal menggunakan matriks IFAS ditemukan bahwa nilai total faktor kekuatan senilai 0,75 terletak dalam kondisi sangat rendah (sangat lemah) dan faktor kelemahan sebesar 1,50 berada pada kategori rendah (lemah). Hal ini berarti skor total faktor kekuatan lebih rendah dibandingkan dengan skor total faktor kelemahan. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan tidak mampu menutup kelemahannya dengan kekuatan yang dimiliki hal ini sejalan dengan penelitian Romanda, (2015) kelemahan yang lebih tinggi tersebut, diharapkan dalam upaya pelaksanaan pengembangan BUMD di Provinsi Bengkulu dapat memaksimalkan lagi kekuatan yang ada.

Kemudian langkah yang sama juga harus dilewati dalam analisis faktor eksternal menggunakan EFAS menunjukkan total nilai dari faktor peluang sebesar 2,07 berada pada kategori rendah (lemah). Sementara skor total faktor ancaman sebesar 0.68 berada pada katagori yang sangat rendah. Ini menjadikan upaya pelaksanaan pengembangan BUMD di Provinsi Bengkulu tetap mampu berthan dalam semua peluang dan ancaman yang ada.

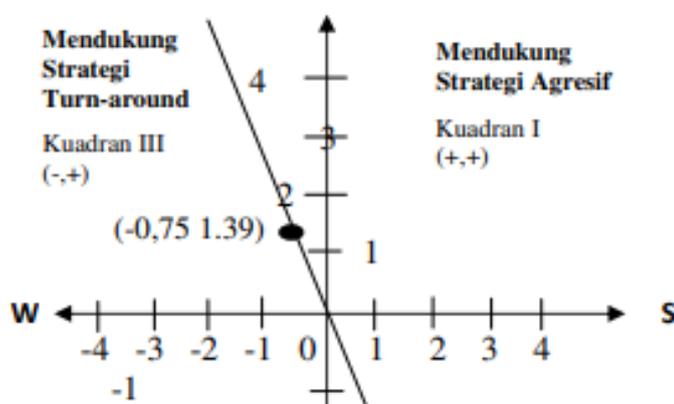
Selanjutnya dapat diketahui kedudukan/posisi upaya pengembangan BUMD di Provinsi Bengkulu pada diagram Cartesius sebagai berikut :

Tabel 3.
Perbandingan Skor Faktor Internal dan Eksternal

IFAS		EFAS	
Total Skor Kekuatan (S)	0.75	Total Skor Peluang (O)	2.07
Total Skor Kelemahan (W)	1.50	Total Skor Ancaman (T)	0.68
S-W	-0,75	O-T	1.39

Koordinat koordinat posisi usaha pengembangan BUMD di Provinsi Bengkulu pada titik sumbu faktor internal diketahui sebesar -0,75 dan titik sumbu eksternal diketahui sebesar 1,39 berdasarkan tabel tersebut di atas. Berdasarkan olahan data, letak strategi pengembangan BUMD di Provinsi Bengkulu berada pada Kuadran III mengacu pada strategi “turn around”. Triwulan ini perkembangan BUMD di Provinsi Bengkulu dalam kondisi lemah namun masih memiliki potensi, meskipun potensinya cukup rendah/lemah. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah strategi reversal atau strategi perubahan, yaitu strategi sebelumnya harus diubah dengan meminimalkan permasalahan internal pada BUMD itu sendiri sehingga peluang yang tersedia dapat dimanfaatkan menjadi lebih baik. Karena dikhawatirkan strategi lama akan mempersulit merebut peluang yang ada sekaligus meningkatkan kinerja organisasi.

Grafik Cartesian di bawah ini menunjukkan informasi sebagai berikut:



Gambar 1. Kuadran Cartesius Posisi Pengembangan BUMD di Provinsi Bengkulu

Alternatif Strategi Pengembangan BUMD di Provinsi Bengkulu

Berdasarkan hasil penelitian, banyak opsi strategi yang dapat dijalankan dalam upaya pengembangan BUMD di Provinsi Bengkulu, yaitu Alternatif W-O Strategy:

1. Meningkatkan kemampuan SDM operasional yang berkualitas di lapangan. (W3)
2. Memperhatikan kompensasi karyawan terhadap kinerja BUMD. (W5)
3. Memanfaatkan peran serta kerjasama antar instansi terkait saat melakukan pengelolaan serta pengawasan BUMD. (W9)
4. Mengelola dan mengembangkan usaha-usaha pada BUMD dengan lebih terarah. (O3)
5. Meningkatkan dukungan terhadap pengadaan sarana dan prasarana yang menunjang dalam pengelolaan BUMD. (O11)
6. Pengembangan dan pemanfaatan sistem informasi pada BUMD (O12).

Grand Strategy Pengembangan BUMD di Provinsi Bengkulu

Grand strategy yang digunakan yaitu dengan mendukung Strategi Turn around berdasarkan hasil perhitungan terletak pada Kuadran III atau Strategi WO, dengan mempertimbangkan *internal and external factors* dalam hal ini faktor kelemahan dan faktor peluang dalam upaya pengembangan BUMD. Berikut ini merupakan strategi yang bisa diterapkan dalam usaha pengembangan BUMD di Provinsi Bengkulu, yaitu:

1. Memajukan kemampuan tenaga operasional yang berkualitas di lapangan.
 - a. Mengikutsertakan tenaga operasional dalam pelatihan dan pendidikan yang dapat menunjang kemampuannya dalam melaksanakan pengelolaan BUMD.
 - b. Menempatkan tenaga operasional sesuai dengan bidang dan kemampuannya sehingga dalam pelaksanaan di lapangan dapat sesuai dengan rencana.
 - c. Mempertimbangkan proporsi jumlah tenaga operasional dengan jumlah bidang usaha yang dikelola BUMD sehingga pengelolaan usaha lebih efektif.
2. Memperhatikan kompensasi karyawan terhadap kinerja BUMD.
 - a. Memberikan upah/gaji kepada karyawan sesuai dengan standar ketentuan yang berlaku.
 - b. Memberikan penghargaan kepada karyawan baik selama masih bekerja maupun setelah memasuki masa purna bakti sesuai dengan prestasi, pasaran tenaga kerja dan kemampuan BUMD.
3. Menggunakan peran dan kerjasama instansi terkait saat pengelolaan dan pengawasan BUMD.
 - a. Bersama instansi pemerintahan melakukan pengawasan terhadap pengelolaan BUMD.
 - b. Melibatkan auditor independen dalam melakukan pengawasan.

4. Mengelola dan mengembangkan usaha-usaha pada BUMD dengan lebih terarah.
 - a. Mempertimbangkan potensi dan kondisi yang dimiliki oleh Provinsi Bengkulu.
 - b. Menentukan prioritas bidang usaha yang akan dikelola BUMD didasarkan pada skala prioritas.
 - c. Melakukan studi banding terhadap BUMD lain yang mengelola usaha sejenis.
 - d. Melakukan analisis kebutuhan daerah yang mencakup aspek pelayanan umum dan kebutuhan masyarakat dalam rangka pengembangan BUMD.
5. Meningkatkan dukungan terhadap pengadaan sarana dan prasarana yang menunjang dalam pengelolaan BUMD.
 - a. Memperbaharui peralatan operasional dalam pengelolaan BUMD.
 - b. Optimalisasi penggunaan teknologi dalam upaya meningkatkan output.
6. Pengembangan dan pemanfaatan sistem informasi pada BUMD.
 - a. Melakukan promosi-promosi terhadap usaha-usaha yang dikelola BUMD dengan memanfaatkan sistem informasi.
 - b. Melakukan penguatan branding dan promosi dengan menggunakan teknologi dan e-commerce.

Implikasi Hasil Penelitian

Strategi pengembangan BUMD di Provinsi Bengkulu diupayakan untuk memajukan BUMD di Provinsi Bengkulu baik dari kualitas maupun kuantitas dengan harapan dapat meningkatkan peran BUMD dalam melaksanakan pembangunan dan turut berperan dengan memberikan kontribusinya terhadap pendapatan asli daerah (PAD) sehingga tujuan dari didirikannya BUMD dapat tercapai.

Untuk itu upaya pengembangan BUMD di Provinsi Bengkulu perlu dilakukan dengan memperhatikan faktor faktor pendukung dalam menentukan strategi alternatifnya. Strategi yang perlu di lakukan yaitu mempertimbangkan peluang dan kondisi Provinsi Bengkulu, menetapkan prioritas bidang usaha yang dikelola BUMD, berdasarkan prioritas yang berkaitan dengan hajat hidup orang banyak, skala mendesak, strategis dan memungkinkan, serta membuat analisis kebutuhan daerah. Dari kotamadya provinsi Bengkulu.

Strategi alternatif lainnya merupakan peningkatan kualitas serta kuantitas sumber daya manusia dan kesejahteraannya, memanfaatkan sistem informasi yang semakin baik, dengan melakukan promosi-promosi terhadap usaha-usaha yang dikelola oleh BUMD melalui media sosial atau pameran-pameran sehingga BUMD dan usaha-usahanya di Provinsi Bengkulu menjadi lebih dikenal di masyarakat. Melakukan studi kelayakan usaha, melakukan studi banding, dan melakukan survey pasar juga perlu dilakukan sebagai strategi untuk pengembangan BUMD di Provinsi Bengkulu. Pemerintah Provinsi Bengkulu perlu berupaya terus melakukan pembinaan dan pengawasan terhadap pelaksanaan pengelolaan BUMD. Hal ini sejalan dengan penelitian (Wijoyo & Mashuri, 2021) di mana BUMD diminta untuk meningkatkan produktivitas, efektivitas, efisiensi dalam kinerjanya terutama dalam memanfaatkan sumber daya yang dimiliki daerah guna meningkatkan PAD. Pemanfaatan sumber daya yang dimiliki juga harus diimbangi dengan kemampuan yang dimiliki oleh setiap sumber daya manusia nya berkaitan dengan pengetahuan atau keterampilan yang dapat diperoleh dari pendidikan, pelatihan dan suatu pengalaman.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berlandaskan hasil penelitian serta pembahasan didapatkan bahwa Strategi Pengembangan Usaha Daerah Provinsi Bengkulu berada pada bagian keempat bagian III yang mendukung strategi turn around. Skor total faktor kekuatan lebih rendah dibandingkan dengan skor total faktor kelemahan. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan tidak mampu menutup kelemahannya dengan kekuatan yang dimiliki. Strategi pada posisi ini menunjukkan bahwa upaya pengembangan usaha daerah di Provinsi Bengkulu masih lemah, namun masih terdapat peluang. Sementara itu, skor total faktor peluang lebih besar dibandingkan skor total faktor ancaman, membuktikan bahwa upaya pelaksanaan pengembangan BUMD di Provinsi Bengkulu mampu bertahan dan terus berfungsi melawan segala rintangan dan bahaya. Umpan balik yang sesuai adalah mengubah strategi, yaitu diusulkan untuk mengubah strategi sebelumnya. Alasannya adalah ketakutan bahwa menurut strategi lama akan sulit untuk menangkap peluang yang tersedia dan pada saat yang sama meningkatkan kinerja organisasi.

Saran

Agar implementasi BUMD di Provinsi Bengkulu efektif, perlu adanya keseimbangan antara faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor eksternal (peluang dan ancaman). Hal ini diperlukan guna menentukan prioritas bidang usaha yang hendak dialokasikan kepada BUMD berdasarkan skala prioritas, urgensi, strategi dan potensi untuk meningkatkan kualitas hidup masyarakat dari semua ras.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustina, T., & Hidayat, P. (2014). Analisis Efisiensi Bank BUMD Regional Sumatera Berdasarkan Data Envelopmen Analysis (DEA) Studi Kasus: Bank Aceh, Bank Nagari dan Bank Sumu. *Jurnal Ekonomi Dan Keuangan*, 3(4), 335–348.
- Alwi, S. (2002). Paradigma Baru Peningkatan Kinerja Badan Usaha Milik Daerah (BUMD). *Jurnal Siasat Bisnis*, 1(7), 81–91.
- Antika, I. J. (2017). *Analisis Kontribusi BUMD Terhadap Peningkatan PAD di Kota Bandar Lampung Dalam Perspektif Ekonomi Islam Pada Tahun 2006-2015*. UIN Raden Intan Lampung.
- Ayudina, R. (2014). *Efektifitas Pajak Kendaraan Bermotor dan Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor dalam Upaya Peningkatan Pendapatan Asli Daerah di Provinsi Bengkulu*. Universitas Bengkulu.
- Biro Administrasi Perekonomian Setda Provinsi Bengkulu. (2015). *Laporan BUMD dan Penyertaan Modal Tahun 2015*.
- Budhisulistiyawati, T. M., & Sri. (2015). Strategi Pengelolaan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) Persero untuk Mewujudkan Prinsip Tata Kelola Perusahaan yang Baik. *Privat Law*, III(2), 56–66.
- David, F. R. (2004). *Manajemen Strategis: Konsep (Versi Bahasa Indonesia)*. PT. Intan Sejati.
- Djohar, S. H. F. (n.d.). *Strategi Pertumbuhan dan Pembangunan Ekonomi Daerah*. Retrieved January 30, 2019, from Media.neliti.com/media/publications /116498-ID
- Engkus, SE, M. Si, Dr, D., & Dkk. (2015). *Kajian Evaluasi Kinerja Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) di Kota Bandung*.
- Erpina. (2017). *Strategi Optimalisasi Penerimaan Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kota Bengkulu*. Universitas Bengkulu.
- Kamaluddin, R. (2001). Peran dan Pemberdayaan BUMD Dalam Rangka Peningkatan Perekonomian

- Daerah. *Majalah Perencanaan Pembangunan*, 1–16.
- Muryanto, Y. T., & Djuwiyastuti. (2014). Model Pengelolaan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) dalam Rangka Mewujudkan Good Corporate Governance. *Yustisia*, 3(1), 125–134.
- Nur'aini DF., F. (2016). *Teknik Analisis SWOT: Pedoman Menyusun Strategi yang Efektif dan Efesien serta Cara Mengelola Kekuatan dan Ancaman*. Quadrant.
- Pasaribu, E. (2021). ANALISIS KINERJA KEUANGAN PEMERINTAH KOTA BENGKULU: PENDEKATAN DERAJAT DESENTRALISASI FISKAL. *AKUNTABILITAS*. <https://doi.org/10.29259/ja.v15i1.12054>
- Pasaribu, E., Anitasari, M., Gunawan, R., Ekaputri, R. A., & Putri, N. T. (2020). ANALISIS SHIFT SHARE PADA TRANSFORMASI SEKTOR PERTANIAN WILAYAH DI BENGKULU. *Jurnal Ekonomi Qu*, 10(2), 129–144. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.35448/jequ.v10i2.9557>
- Peranan BUMD Sebagai Salah Satu Sumber Pendapatan Daerah*. (2013). banten.bpk.go.id
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 54 Tahun 2017 Tentang Badan Usaha Milik Daerah*. (n.d.). Kementerian Sekretariat Negara RI, Jakarta.
- Pribadi, K. S. (2009). Kinerja dan Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD). *Jurnal Ilmu Ekonomi Dan Pembangunan (JIEP)*, 9(1), 92–104.
- Rangkuti, F. (2016). *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Ristiawaty. (2017). *Strategi Optimalisasi Penerimaan Pendapatan Asli Daerah (PAD) Provinsi Bengkulu*. Universitas Bengkulu.
- Romanda, C. (2015). Faktor-Faktor Penyebab Badan Usaha Milik Daerah (BUMD)/Perusahaan Daerah (PD) yang Merugi Tetap Dipertahankan Beroperasi (Studi Kasus di Kabupaten Musi Banyuasin). *Jurnal Riset Akuntansi Dan Manajemen*, 4(2), 49–58.
- Siagian, S. P. (2005). *Manajemen Stratejik*. Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2006). *Metode Penelitian Administrasi*. Alfabeta.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah*. (n.d.). Kementerian Sekretariat Negara RI, Jakarta.
- Wijoyo, S., & Mashuri, M. A. (2021). Peningkatan Kinerja BUMD Provinsi Jawa Timur dalam Perspektif Ability, Motivation, Oportunity. *Jurnal Inovasi*, 17(1), 10–18.