



Jurnal PENGEMBANGAN BISNIS & MANAJEMEN

CRITICAL REVIEW : MARKETING IN LOCAL GOVERNMENT

*Sasli Rais
(1-23)*

**CARA MENGUKUR KINERJA INVESTASI
PADA PERUSAHAAN**

*Djano Lastro
(24-39)*

**PENGARUH CORPORATE GOVERNANCE TERHADAP NILAI PERUSAHAAN
DENGAN MODAL INTELEKTUAL SEBAGAI VARIABEL, MEDIASI**

*Shinta Budi Astuti
(40-46)*

CARA MENGUKUR KINERJA IVENSTASI PADA PERUSAHAAN

*Alwi Taufik
(47-58)*

**PENGARUH LINGKUNGAN KERJA TERHADAP SEMANGAT KERJA KARYAWAN
PT. DIAN KONSTRUKSI**

*Amelia Oktrivina DS.
(59-75)*

**ANALISIS PENGARUH KUALITAS LAYANAN TERHADAP KEPUASAN KONSUMEN
PADA DEPOT AIR MINUM ISI ULANG DI TIRTA JAYA**

*Elisabeth Sri Riwayati
(76-88)*

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. AMANDHA CIPTA WISATA**

*Badrian
Noviyanti Ulfah Noer
(89-105)*

**ANALISIS EFEKTIFITAS ANGGARAN SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN
DAN EVALUASI MANAJEMEN**

*Bambang Pranoto
(106-119)*

DAFTAR ISI

CRITICAL REVIEW : MARKETING IN LOCAL GOVERNMENT

Sasli Rais

(1-23)

**CARA MENGUKUR KINERJA INVESTASI
PADA PERUSAHAAN**

Djano Lastro

(24-39)

**PENGARUH CORPORATE GOVERNANCE TERHADAP NILAI PERUSAHAAN
DENGAN MODAL INTELEKTUAL SEBAGAI VARIABEL, MEDIASI**

Shinta Budi Astuti

(40-46)

CARA MENGUKUR KINERJA IVENSTASI PADA PERUSAHAAN

Alwi Taufik

(47-58)

**PENGARUH LINGKUNGAN KERJA TERHADAP SEMANGAT KERJA KARYAWAN
PT. DIAN KONSTRUKSI**

Amelia Oktrivina DS.

(59-75)

**ANALISIS PENGARUH KUALITAS LAYANAN TERHADAP KEPUASAN KONSUMEN
PADA DEPOT AIR MINUM ISI ULANG DI TIRTA JAYA**

Elisabeth Sri Riwayati

(76-88)

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. AMANDHA CIPTA WISATA**

Badrian

Noviyanti Ulfiah Noer

(89-105)

**ANALISIS EFEKTIFITAS ANGGARAN SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN
DAN EVALUASI MANAJEMEN**

Bambang Pranoto

(106-119)



Jurnal
Pengembangan Bisnis dan Manajemen

Jurnal Pengembangan Bisnis dan manajemen (Jurnal PBM) diterbitkan oleh Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pengembangan Bisnis dan Manajemen (STIE PBM) Jakarta. Tujuan diterbitkannya Jurnal PBM adalah untuk sarana komunikasi hasil-hasil penelitian maupun tinjauan atau kajian ilmiah di bidang pengembangan bisnis dan manajemen meliputi : Manajemen Umum, Pemasaran, Keuangan, Produksi/Operasional, SDM, Strategi, Akuntansi, Kualitas dan hal-hal lain yang berkaitan dengan bidang bisnis dan manajemen. Redaksi menerima naskah atau artikel untuk dimuat dalam jurnal PBM namun redaksi berhak merubah naskah tersebut tanpa merubah substansi dari isi naskah.

PEMBINA

Dr. Wier Ritonga, SE., MM.

PENANGGUNG JAWAB / PIMPINAN REDAKSI

Dr. Yoewono, MM., MT.

DEWAN REDAKSI :

Dr. Rita Zahara, SE., MM., Dr. Endro Praponco, MM., Dr. Pandoyo, SE., MM.,
Wakhyudin, SE, MM., Neli Marita, SE., M. Ak., Sasli Rais, SE, M.Si

MITRA BESTARI :

Prof. Dr. Masngudi, APU.
Prof. Dr. Siswoyo Haryono, MM., M.Pd.
Prof. Dr. Suliyanto, MS.

STAF REDAKSI :

Badrian, SE., MM., Yanna Puspasary, SE., M. Ak.,
Mustofa, SE., MM., Windarko, ST., MM.

STIE Pengembangan Bisnis & Manajemen

Alamat Redaksi :

Jl. Dewi Sartika No. 4EF, Cililitan Jakarta Timur
Telp. 021- 8008272, 8008580, Fax. 021 - 800 8272
E-mail : jurnalpbm@gmail.com, www.stiepbm.ac.id

Critical Review: Marketing in Local Government

Sasli Rais (sasli2014@gmail.com)

STIE Pengembangan Bisnis dan Manajemen, Jakarta, Indonesia

ABSTRACT

Marketing is a combination of strategy and understanding of the consumer, as well as the decisions made in the marketing strategy is a fundamental decision on the nature of the business in which the organization is located. Competence observe and appreciate is the beginning of learning to get on the competence of the hardest, namely competence fantasy (visioning). The learning process in the organization to new levels of visioning can be used for scenario building within the organization. But of course, simply a learning process that starts from building exercises willing to read, willing to write, willing to say, willing to listen to willing to visioning. The above challenges are important factors in building individual and collective learning in order to become a learning organization/ nation who is able to build up the competitiveness of the local government lasting through the creation of core competencies.

Local governments need corporate marketing role to ensure that there is effective marketing strategies and effective approach to the relationship with the serves. The local government undergone a fundamental change, become more flexible, more mobile, faster and more responsive to the needs and desires of the public.

Keywords: Marketing, Local Government

1. Pengantar

Pemerintah daerah menyediakan pelayanan publik berskala besar, seperti halnya industri manufaktur yang memproduksi barang, pemerintah daerah juga dalam menghasilkan produksi berupa pelayanan publik. Pembangunan sistem birokrasi yang efisien tak kalah pentingnya dalam pembangunan dunia modern dibandingkan produksi massal. Pemerintah daerah telah menyediakan sarana publik berupa pengadaan jalan, pendidikan, perumahan, perpustakaan dan sejumlah besar pelayanan berskala besar lainnya melalui pembangunan birokrasi profesional. Birokrasi telah berperan menyediakan secara luas pelayanan yang seragam. Seperti jalur produksi, birokrasi sangat efisien, tetapi juga seperti halnya produksi massal yang memperoleh efisiensi dengan mengorbankan fleksibilitas, keberagaman dan respons, serta menekankan pada kuantitas pelayanan ketimbang kualitas atau keberagaman, yang akan bertambah penting di masa depan.

Pemerintah daerah kini menemukan bahwa satu-satunya model yang digunakannya untuk penyampaian pelayanan, birokrasi profesional, tengah dipertanyakan, dan sarana alternatif penyampaian pelayanan itu tengah dicari. Apa yang sebelumnya memberikan kepuasan besar, seperti pengadaan sekolah, rumah, dan pelayanan lainnya yang berskala besar kini ditemukan tidak memuaskan. Terdapat tuntutan agar diciptakan pelayanan baru, seperti pembangunan ekonomi untuk memenuhi masalah baru. Terdapat tuntutan agar pelayanan yang mapan, seperti perumahan dan pendidikan, harus disediakan dengan cara baru, dan harus memenuhi kebutuhan baru. Pemerintah daerah harus bergerak dari era produksi massal dengan pelayanan standar menuju produksi dengan pelayanan melebihi standar yang fleksibel. Fleksibilitas diperlukan baik dalam cara pelayanan dan cara penyediaan.

2. Menuju Pelayanan Publik

Pada pemerintahan daerah, pemikiran manajemen pelayanan publik ini dikembangkan dengan sangat eksplisit dalam pencarian 'orientasi pelayanan publik', yang akan mewujudkan pengungkapan nilai yang direvisi dan diperbarui yang memperkuat pemerintah daerah. Terdapat

penelitian pendekatan baru pada desain dan penyampaian pelayanan publik. Perusahaan sektor swasta juga telah semakin peduli dengan pemburuan *'keunggulan'* dan *'kedekatan dengan customer'*, dan penekanan yang direvisi dan diperbarui mengenai kualitas pelayanan yang memainkan peranan yang tumbuh dalam strategi bisnis. Kepedulian akan orientasi pelayanan publik mengenali kebutuhan akan dua persyaratan khusus untuk dipenuhi pemerintah daerah modern—agar merakyat dan agar melayani. Hal ini menunjukkan keinginan yang besar untuk memajukan pemerintah daerah menuju masa depan yang lebih fleksibel dan responsif. Konsep-konsep yang diwujudkan dalam pendekatan pemasaran dapat berperan dalam pembangunan masa depan yang lebih responsif tersebut.

Pemasaran adalah bagian dari orientasi pelayanan publik, karenanya jika pemerintah daerah ingin merespons dengan lebih efektif terhadap kepedulian dan kebutuhan publik, mereka perlu mengetahui apakah kebutuhan dan kepedulian tersebut. Karena pemerintah daerah hadir untuk menyediakan pelayanan yang lebih canggih dan bervariasi dalam lingkungan yang lebih kompleks, maka mereka juga perlu mengembangkan keterampilan pemasaran.

Definisi dari Kotler (1982), tentang pemasaran mendasari pada konsep transaksi, yang merupakan *'pertukaran nilai antara dua pihak'*. Pemasaran secara khusus berhubungan dengan bagaimana transaksi dibuat, distimulasi, difasilitasi dan diberi nilai. Pemasaran lebih daripada sekadar menjual apa yang dapat dibuat. Definisi Kotler terbatas pada gagasannya tentang dua pihak hingga pada pertukaran, padahal banyak pihak mungkin terlibat dalam proses pertukaran khususnya dalam hal pelayanan publik. Tetapi definisi ini sangat bernilai dalam fokusnya pada sifat pemasaran yang dinamis dan kreatif, dan dilihat sebagai proses, tidak sekadar sebagai seperangkat teknik.

Pada akhir 1960an dan 1970an, para pemikir pemasaran telah menengok pada permasalahan menerapkan konsep-konsep pemasaran dalam organisasi nirlaba dan pemerintah. Sejumlah pemerintah daerah Inggris menunjuk petugas dan manajer pemasaran selama beberapa tahun. Fokusnya sejauh ini sempit, lebih pada kesenangan, penjualan dan pekerjaan humas. Di Amerika Serikat, perkembangannya telah melaju jauh, dan pemasaran diterima secara luas di organisasi-organisasi sektor publik.

Pemasaran lebih merupakan pendekatan dan proses manajemen ketimbang seperangkat teknik-teknik spesifik. Tentu saja ada keterampilan yang dibutuhkan yang sangat spesifik, dan sangat teknis, tetapi bukanlah keseluruhan atau bahkan kumpulan pendekatan yang mungkin diadopsi pemerintah daerah. Karenanya, pemasaran perlu dikembangkan lebih jauh agar menjadi bagian dari pengakuan organisasi umum mengenai kebutuhan yang akan terdekat.

Pemerintah daerah tengah mengalami perubahan mendasar. Tidak terlalu sulit untuk membayangkan tujuan pemerintahan daerah, setidaknya dalam bentuk yang telah kita ketahui, dan digantikan oleh sederetan badan khusus, perusahaan sektor swasta, badan sukarela, dengan sedikitnya kendali pemerintah pusat atau tidak ada sama sekali. Jika pemerintah daerah ingin selamat bertahan dari ancaman terhadap masa depannya, pemerintah harus berubah. Harus menjadi lebih fleksibel, lebih bergerak cepat, dan lebih responsif pada kebutuhan dan keinginan publik. Pemerintah daerah terbiasa dengan perubahan sepele dan sedikit demi sedikit; perubahan mendatang tidak akan seperti itu. Perubahan mendatang akan melibatkan perubahan mendasar baik dalam produk dan pelayanan yang diberikan otoritas dan dalam sarana penyampaian. Keterampilan pemasaran akan berperan dalam desain dan pengembangan pelayanan yang ramah dengan pengguna.

Pemerintah daerah harus menyediakan: (1) pelayanan, dan (2) pemerintahan. Kedua hal tersebut merupakan saluran utama di mana pelayanan dasar negara kesejahteraan, khususnya pendidikan, perumahan dan pelayanan sosial diberikan. Hanya penyediaan kesehatan dan jaminan sosial yang selama ini sebagian terpisah. Keduanya juga merupakan unit-unit pemerintahan daerah, yang terbentuk untuk pilihan lokal dan penetapan prioritas lokal. Pemerintah daerah adalah mekanisme penggunaan pilihan lokal. Pemerintah daerah harus peduli dengan kondisi saling ketergantungan antarpelayanan, contohnya antara pelayanan perumahan dan pelayanan sosial, atau antara pendidikan dan perusahaan termasuk juga pengadaan pelayanan individu. Karena masyarakat menjadi lebih kompleks maka saling ketergantungan ini menjadi semakin penting. Pemerintah daerah juga memiliki peranan dalam

mengatasi permasalahan-permasalahan besar dan tantangan yang dihadapi masyarakat Inggris: kerusakan perkotaan, diskriminasi terhadap kelompok etnis minoritas, perubahan ekonomi dan teknologi, struktur kependudukan yang berubah, pengangguran besar-besaran, dan banyak lagi hal lainnya. Pemerintah daerah harus memadukan pelayanan untuk menyediakan pelayanan yang efektif kepada masyarakat setempat.

Sejumlah orang berpendapat bahwa kondisi pemerintah dan pelayanan publik lokal secara mendasar memiliki peluang dengan adanya proses pasar dan pendekatan pemasaran. Pelayanan publik, di mana hal ini dapat dipelihara, adalah mengenai penyediaan kebutuhan secara kolektif ketimbang pertukaran nilai. Untuk kaum sosialis maupun konservatif, pasar dapat dilihat sebagai mekanisme yang tidak layak untuk proses dasar penyediaan kolektif. Kaum sosialis menekankan kesetaraan hak dan nilai penggunaan produk, bukan nilai pertukarannya. Kalangan konservatif paternalistik menekankan tradisi dan peranan kewajiban politik dan tanggung jawab sosial. Dari masing-masing perspektif ini, ide penerapan teknik-teknik pemasaran dalam pemerintah daerah dapat dipandang sebagai *'tersangka'*. Penerapan prinsip pasar dalam pelayanan publik merupakan pengganti pasar yang buruk, apabila tidak dapat bergerak sama sekali terhadap pasar, maka masih akan ada keuntungan yang diperoleh dari mengenalkan prinsip, serta mekanisme pasar pada pelayanan publik.

Konsep pemasaran inti tentang pencampuran, segmentasi, dan posisi dapat berguna juga dalam pendekatan terhadap manajemen pemerintah daerah, yang menekankan alokasi pelayanan berbasis non-harga berdasarkan kebutuhan, karena hal ini dapat membantu dalam menganalisis kebutuhan yang sangat diperlukan dan level pengadaan yang layak. Tidak ada teknik analisis sosial yang bebas nilai, dan pemasaran tentu saja berasal dari gagasan pasar bebas, tetapi bahkan bentuk pengadaan yang paling kolektif pun harus melibatkan pertimbangan dan pilihan alternatif. Dalam pembuatan pilihan, penting untuk memperhitungkan kebutuhan konsumen atau pengguna jasa, dan pendekatan pemasaran dapat berperan dalam proses ini. Sejumlah biaya eksplisit dapat dihadapkan terhadap penggunaan pemasaran dalam pelayanan publik.

- 1) Politisi dipilih untuk membuat keputusan dan tidak ada yang dapat atau harus membatalkan untuk memenuhi tanggung jawab pada pasar, yang masih kurang bagi kalangan profesional pemasaran.
- 2) Pelayanan publik disediakan berdasarkan keperluan dan tidak menjadi subjek yang dipertukarkan dalam pasar keuangan.
- 3) Pemerintah daerah terutama menyediakan pelayanan pemeriksaan dan pengendalian yang tidak dapat dipasarkan, di mana masyarakat dipaksa untuk menerima. Tidak ada pasar bebas karena masyarakat tidak dapat memilih.
- 4) Sumber daya pemerintah daerah terbatas dan pemasaran akan sekedar menaikkan permintaan dan harapan yang tidak dapat terpenuhi.
- 5) Pemerintah daerah merupakan bentuk ciptaan peraturan dan tidak memiliki kebebasan dalam barang dan jasa yang diberikan.
- 6) Pemasaran adalah kecenderungan manajerial yang lain yang akan sejalan dengan perencanaan korporat, sistem pemrograman-perencanaan-penganggaran dan selebihnya.
- 7) Pemerintah daerah adalah lebih dari bahan konsumsi karena bertugas untuk memerintah. Pemerintahan yang baik bukanlah hal yang harus dipasarkan.

Keberatan tersebut merupakan hal serius, dan tidak dapat dikesampingkan begitu saja. Jika pemasaran dilihat akan memiliki nilai bagi pemerintah daerah dan pelayanan publik yang lain maka pemasaran harus merespons hal-hal tersebut.

Namun, pendekatan pemasaran sektor swasta apabila diambil alih oleh pemerintah daerah karena kondisinya yang berbeda menuntut pendekatan yang berbeda pula, baik dalam pengertian muatan dan cara agar fungsi tersebut terstruktur dalam organisasi. Pemerintah daerah tidak seperti perusahaan sektor swasta, dan memiliki tanggung jawab yang tidak dimiliki perusahaan swasta. Sejumlah pelayanan pemerintah daerah, seperti *'pariwisata'*, akan sangat

terbuka pada gaya-gaya komersial pemasaran. Dalam kasus lain, pelayanan polisi atau sosial akan jauh lebih sulit.

Jadi pemasaran adalah campuran antara perspektif, proses dan teknik. Dalam beberapa bagian pemerintah daerah, akan memungkinkan menggunakan ketiga hal tersebut. Dalam bagian yang lain, yang berlaku adalah perspektif, tetapi beragam teknik yang ada akan kurang relevan. Perbedaan antara pemerintah daerah dan tipe-tipe organisasi lain tidak berarti teknik-teknik pemasaran tidak dapat diterapkan tetapi kita harus jelas mengenai perbedaan jika perbedaan itu relevan.

3. Sifat Pemasaran

Pemasaran berhubungan dengan proses hubungan dengan konsumen, dan berdampak pada setiap aspek organisasi dari riset produk dan desain pada dukungan purnajual. Pengetahuan tentang teknik-teknik riset statistik, atau desain kuesioner untuk riset pasar dapat tersebar luas dalam pemerintah daerah.

Ada dua aspek mendasar dalam pemasaran: analisis strategis, dan analisis konsumen.

Pertama, *Analisis strategis*, berhubungan dengan menentukan bagaimana nilai dan tujuan organisasi dapat dicapai. Inilah proses di mana sumber daya organisasi dimobilisasi, dalam kendala-kendala yang dihadapi. Pengembangan strategi memiliki baik, *fokus internal* berdasarkan kekuatan dan kelemahan organisasi; dan *fokus eksternal* berdasarkan dunia yang harus ditempatinya, dengan ancaman yang dihadapi konteks eksternal dan kesempatan yang diciptakannya.

- 1) Strategi mencakup *gagasan waktu* dan *gagasan lingkup*. Hal ini berkaitan dengan media dan jangka panjang ketimbang tujuan-tujuan segera, dan luas daripada detail.
- 2) Analisis strategis *berhubungan dengan produk yang akan diproduksi untuk pasar apa, dan bagaimana kita akan mendistribusikannya*.
- 3) Strategi berurusan dengan *bagaimana orang lain, baik konsumen dan produsen akan bereaksi terhadap apa yang dilakukan organisasi*. Kita selalu beroperasi di dunia, di mana hasil tindakan kita tergantung pada cara orang lain bertindak dan bagaimana mereka bereaksi terhadap apa yang kita lakukan.

Kedua, *Analisis konsumen* berkaitan dengan *pemahaman bagaimana orang-orang yang menerima barang dan jasa mengalaminya*. Ada urusan pekerjaan yang besar tentang bagaimana konsumen membuat keputusan tentang membeli barang, dan banyak kekurangan pada aspek-aspek proses konsumsi yang lain. Kita perlu mengetahui lebih banyak tentang determinan kepuasan dan apa makna kualitas bagi konsumen. Sebagaimana perusahaan penerbangan, dalam upayanya untuk mengembangkan pelayanan yang lebih sadar konsumen, menemukan melalui riset bahwa ada empat hal yang diharapkan *customer*: perhatian dan kepedulian dengan menghubungi orang; kapasitas pemecahan masalah bagi personil garis depan; spontanitas dan fleksibilitas dalam penerapan kebijakan dan prosedur; Pemulihan, kemampuan orang-orang garis depan untuk memperbaiki ketika mereka salah jalan.

Pemasaran adalah kombinasi strategi dan pemahaman terhadap konsumen. Keputusan yang dibuat dalam strategi pemasaran merupakan keputusan mendasar tentang sifat usaha di mana organisasi tersebut berada dalam bagaimana meneruskan melaksanakan bisnis tersebut.

Oleh karena itu, esensi pemasaran hakikatnya adalah memahami konsumen. Tidaklah berguna punya produk brilian dan inovatif jika tidak ada yang mau membelinya; bukti tampaknya berbicara demikian jika Anda membangun perangkat yang lebih baik; dan orang tidak perlu memukul pintu Anda. Mereka perlu mengetahuinya dan menginginkannya. Anda harus memasarkan produk. Tentu saja kita dapat memaksa orang untuk menggunakan produk, atau membujuknya melakukan hal itu melalui iklan yang dibuat-buat. Tetapi kembali bukti itu adalah bahwa *strategi ini akan memiliki nilai yang terbatas*.

Jika kita ingin mencapai kedekatan ini dengan customer maka kita harus mempertimbangkan tahapan yang terlibat dalam proses konsumsi, yakni: (1) alasan pembelian; (2) pilihan proses pembelian; (3) penggunaan produk; dan (4) evaluasi pasca penggunaan.

Pemasaran berkaitan dengan masing-masing tahapan itu. Kebanyakan studi telah menuju pada keputusan pembelian aktual, karena inilah tahapan yang paling mudah diidentifikasi, tetapi seluruh tahapan adalah penting. Seseorang tidak dapat memperlakukan konsumen seakan-akan mereka hanya pengguna awal, karena dalam sebagian besar kasus kita akan berurusan dengan pemakaian berulang. Inilah hubungan dengan konsumen melalui waktu yang turut diamati. Alasan penggunaan mungkin beragam. Kita dapat menggunakan sebuah produk, apakah baik atau sebuah jasa: (1) untuk memecahkan sebuah masalah spesifik; (2) mencegah timbulnya masalah; (3) untuk tujuan simbolis; (4) di luar kebiasaan; (5) karena bujukan; atau (6) dipaksa.

Proses berkomunikasi dengan konsumen dalam era yang kita semua terlalu penuh dengan informasi merupakan hal yang sulit. Komunikasi memiliki sejumlah dimensi: pengirim; penerima; pesan; dan media. Tidak perlu ada hubungan langsung dari pengirim kepada penerima. Berelson dan kolega-koleganya mengembangkan *teori aliran dua-langkah* dalam komunikasi. Ada dua langkah dan bukannya satu antara pengirim dan penerima. Studi tentang proses komunikasi telah menunjukkan bahwa teori aliran dua-langkah lebih berlaku pada sejumlah barang dan jasa daripada yang lain dan dalam sejumlah situasi daripada yang situasi yang lain. Semakin dalam keterlibatan kita dengan produk semakin lebih tampak kita mendengarkan untuk komunikasi, tujuan yang berbeda dari segmen pasar yang berbelanja.

Komunikasi dengan pengguna jasa berjalan sulit. Kita kerap tidak memiliki gambar yang jelas tentang siapa mereka atau mengapa mereka menggunakan jasa tersebut. Tidak mudah untuk melembagakan kampanye promosi dengan dana yang sangat terbatas. Tetapi jika pemerintah daerah akan mengembangkan pelayanan yang lebih baik, yang merespons lebih cepat atas kebutuhan orang maka bangunkan metode-metode berkomunikasi yang lebih baik dengan orang-orang yang menggunakan pelayanan perlu lebih dikembangkan, barangkali yang lebih penting, bagi orang-orang yang tidak menggunakan pelayanan tersebut.

Keputusan untuk mengkonsumsi atau menggunakan akan tergantung pada faktor-faktor, baik rasional maupun non-rasional, yang tergantung pada customer, produk dan situasi. Konsumsi adalah proses yang berlangsung sepanjang waktu dan melibatkan komitmen terus-menerus, dan hanya operator penerbangan malam yang tidak berpikir tentang hubungan masa depan dengan konsumen. Kedua konsumen dan produsen harus memperhatikan sifat hubungan tersebut.

4. Pemasaran: Konteks Pemerintah Daerah

Pengenalan dan penerapan teknik pemasaran pemerintah daerah adalah berada pada awal tahap pembangunan. Sejumlah pemerintah telah menunjuk petugas pemasaran, mendirikan bidang pemasaran dan melaksanakan riset pasar. Sebagian besar menjadi segelintir jika bergerak sehubungan dengan pemasaran.

Pemasaran relevan dengan pemerintah daerah, tetapi mengenali bahwa pemerintah daerah memiliki karakternya sendiri, di mana pendekatan pemasaran harus disesuaikan. Ciri utama pemerintah daerah, berkaitan dengan penyampaian pelayanan yang memerlukan pola manajemen dan pemasaran barang manufaktur yang cukup berbeda, yang banyak berhubungan dengan penyampaian pelayanan yang memerlukan pola manajemen dan pemasaran yang cukup berbeda dari barang manufaktur.

Dalam masyarakat yang sederhana, ekonomi diorganisasikan di sekitar produksi kebutuhan materi dasar hidup: pangan, sandang dan papan. Tidak ada waktu atau sumber daya untuk memikirkan aktivitas lainnya. Tetapi ketika ekonomi meningkat dan teknik berkembang maka muncul kebutuhan dan keinginan baru. Pada awal ekonomi industri, produk ini sebagian besar barang materi, yang diproduksi oleh industri manufaktur. Kedua hal ini terutama dibedakan sebagai *sektor primer*: pertanian, kehutanan dan perikanan; dan *sektor sekunder*: industri manufaktur dan konstruksi. Saat ini *sektor tersier*, 'jasa', juga telah muncul mempekerjakan lebih banyak orang daripada gabungan sektor primer dan sekunder, dan merupakan bagian ekonomi yang bertumbuh paling cepat. Perbedaan dapat terjadi dalam sektor tersier, dalam apa yang mungkin disebut sebagai sektor kuarteneri dan kuinari, yang membedakan antara pelayanan publik, jasa pribadi, dan jasa industri.

Tidak ada definisi '*jasa*' yang jelas dan diterima. *Stanton* mendefinisikan jasa sebagai aktivitas tak berwujud yang secara utama dapat diidentifikasi terpisah yang memberikan pemenuhan keinginan, dan tidak perlu terikat pada penjualan produk atau jasa lain. Untuk memproduksi jasa dapat atau tidak memerlukan penggunaan barang berwujud. Namun, jika penggunaan tersebut diperlukan, tidak ada pengalihan hak milik pada barang berwujud. *Alfred Marshall* menyarikan esensi jasa dengan lebih ringkas, barang yang lulus dari keberadaan pada saat pembuatan. Sifat kompleks jasa membuatnya penting agar melakukan hal yang benar terlebih dulu, berarti staf garis depan pemerintah adalah determinan mutu yang krusial.

Ternyata tidak ada definisi yang memungkinkan karena tidak dapat dipisahkan dari bagian ekonomi yang lain. Sektor primer dan sekunder tidak dapat berfungsi tanpa dukungan jasa keuangan atau transportasi. Barang material memiliki aspek jasa yang terbangun sendirinya. Aspek itu, terbentuk dari perangkat ciri yang memanen perangkat laba. Tidak ada perbedaan sederhana antara apakah itu barang atau jasa, tetapi merupakan kontinum dari barang material murni sehingga jasa yang paling kompleks.

Perbedaan antara jasa dan barang material, dan perbedaan manajemen yang layak hanya merupakan permulaan untuk dikenali. Banyak inovasi manufaktur selama dua puluh tahun terakhir yang berpusat pada sistem, bukan produk atau teknik. Dominasi pasar berasal dari cara baru produksi berdasarkan '*spesialisasi fleksibel*'. Teknologi baru memungkinkan firma mencapai keuntungan atas perekonomian skala dan ruang lingkup dari jalannya produksi rendah, yang merespons dengan cepat terhadap perubahan yang diminta. Organisasi telah memfokuskan pada keseluruhan proses, dari pembelian material dan tenaga kerja dan prosedur inventaris, hingga pengiriman produk, sebuah sistem tunggal. Cara baru mengorganisasi, seperti sub-kontrak dan waralaba telah berkembang, mencerminkan kepentingan atas kendali sistem, dan pertimbangan kepemilikan pabrik. Penyebaran MacDonal'd's, KFC, Dunkin Donat di seluruh dunia mengilustrasikan keberhasilan komersial kendali berbasis sistem.

Jasa kini tergantung pada tekanan untuk menganalisis keseluruhan sistem produksi dan penyampaian pelayanan. Tekanan ini memiliki tiga implikasi analisis peranan pemasaran dalam pelayanan publik: (1) harus menganalisis pemasaran sebagai bagian dari total sistem desain, produksi dan penyampaian; (2) perlu mempertimbangkan bagaimana beragam bagian organisasi menambah nilai dan menciptakan produk akhir; dan (3) perlu melihat bagaimana sebuah bagian dari organisasi berhubungan dengan yang lain dalam keseluruhan proses. Bagaimana peranan pemasaran dalam pemerintah daerah dan pelayanannya dapat ditingkatkan karenanya disinilah pemerintah daerah perlu memasarkan baik, dirinya maupun pelayanan, bagian terbesar dari aktivitas pemerintah berhubungan dengan penyampaian pelayanan individu. Tetapi pemerintah daerah adalah lebih daripada pelayanan yang diberikannya. Pemerintah harus memiliki kepedulian untuk keseluruhan masyarakat dan wilayah setempat, dan harus bertindak sebagai advokat saat ini dan pengawal di masa depan. Hal ini terdapat dalam pemerintah daerah, yang melibatkan proses pilihan kolektif antara alternatif penggunaan sumber daya yang bersaing, dan bertanggung jawab untuk mengembangkan visi masyarakat. Pemasaran dapat berperan dalam pengembangan tujuan dan visi ini, konsep segmentasi pasar, posisi pasar dan bauran pemasaran dianalisis untuk melihat bagaimana konsep-konsep tersebut dapat digunakan untuk mengembangkan visi dan tujuan.

Segmentasi pasar merupakan komponen utama dalam analisis pemasaran. Pelayanan individu akan memiliki konsumen/klien/pengguna, tetapi pemerintah juga perlu mempertimbangkan siapa yang dilayani. Pemerintah sendiri akan menghadapi segmen yang berbeda yang dapat dianalisis sepanjang jumlah dimensi: (1) karakteristik sosial masyarakat setempat; (2) kelompok kepentingan dalam masyarakat setempat; (3) orang-orang yang kepadanya pemerintahan harus dapat dipertanggungjawabkan; dan (4) tanggung jawab korporat pemerintah. Disinilah diperlukan adanya bauran pemasaran oleh pemerintah daerah.

Bauran pemasaran adalah keputusan mengenai variabel perangkat -produk, harga, promosi dan tempat- sehingga pemerintah dapat menghasilkan variasi strategi pemasaran yang berbeda. Sebagian besar keputusan dalam bauran pemasaran akan berhubungan dengan pelayanan individu, tetapi terdapat beberapa aspek keputusan yang berada pada pemerintah sebagai sebuah kesatuan. Sebagian besar pelayanan individu dihasilkan oleh pemerintah daerah

berdasarkan pada tugas peraturan, tetapi pemerintah juga memiliki dua peran yang digeneralisasi yang melampaui ketentuan: (1) pelayanan individu; dan (2) mengembangkan pelayanan korporat.

Pemerintah mungkin ingin mempromosikan wilayah setempat sebagai pusat pariwisata atau pembangunan ekonomi. Pemerintah juga memiliki tugas untuk melindungi wilayah setempat, contohnya dengan melekatkan kampanye sebagai bagian dari peraturan daerah. Integritas fisik wilayah merupakan bagian dari tanggung jawab pemerintah.

Oleh karena itu, pemerintah daerah perlu pembedaan antara pemasaran strategis dan pemasaran konsumen. Pemasaran konsumen terutama akan menjadi tanggung jawab kementerian yang terkait pelayanan. Tetapi wewenang sebagai suatu kesatuan juga akan berperan dalam aspek-aspek konsumen dalam aspek-aspek pemasaran tentang proses pemasaran. Pemerintah daerah, yang didukung oleh badan-badan seperti dewan konsumen dan badan pelatihan pemerintah daerah, telah memberikan peningkatan perhatian pada hubungan dengan orang-orang yang dilayani. Kita dapat memikirkan hubungan karena memiliki tiga tahap: (1) pelayanan perencanaan dan desain; (2) pelayanan penyampaian; dan (3) pelayanan evaluasi.

Hubungan dengan konsumen setidaknya dikembangkan dalam tahap desain dan perencanaan. Jenis proses produk yang diujicobakan dan diujipasarkan yang mungkin digunakan dalam sektor swasta kurang dikembangkan dalam pemerintah daerah. Pemerintah mungkin menggunakan lebih banyak eksperimen dan percobaan berskala kecil. Para pengguna potensial mungkin dilibatkan dalam desain perumahan, sekolah dan rumah. Yang lebih banyak digunakan/mungkin dibuat atas survei pada tahap desain dan perencanaan untuk menentukan prioritas dan tujuan. Survei tersebut mungkin digunakan sebagai bagian dari proses desain spesifikasi pelayanan untuk memenuhi persyaratan proses tender yang kompetitif. Konsumen juga memainkan peranan yang lebih besar dalam penyampaian banyak pelayanan karena, konsumen adalah bagian dari proses produksi dalam organisasi pelayanan.

Jadi pemerintah daerah memerlukan peranan pemasaran korporat, untuk menjamin bahwa terdapat strategi pemasaran yang efektif dan pendekatan yang efektif terhadap hubungan dengan konsumen, Hal ini membutuhkan jaminan atas berlangsungnya pendekatan aktif terhadap masyarakat setempat, contohnya melalui penggunaan survei-survei reguler untuk mengkampanyekan pendapat. Bagian terbesar dari peran pemerintah dalam pemasaran akan berada pada tingkat pemasaran strategis, ketimbang berurusan dengan pelayanan individu. Saat terjadinya perubahan pesat, hal ini perlu diperhatikan dengan jajaran pelayanan dan dengan pengembangan pelayanan baru, contohnya pembangunan ekonomi atau promosi ekonomi. Hal ini akan berperan dalam mendalami keseluruhan strategi penyampaian dan harga pelayanan. Yang lebih penting, hal ini akan memerlukan perencanaan strategi promosi yang sesuai, untuk menjamin hubungan yang baik dengan masyarakat setempat. Disinilah mungkin diperlukan adanya bagian tersendiri dalam pemasaran dan pelayanan dalam pemerintah daerah.

Sebagian besar pemasaran yang dilakukan pemerintah daerah akan berkaitan dengan pelayanan individu. Pemerintah daerah menyediakan rentang pelayanan yang luas dan masing-masing pelayanan pelayanan sendiri merupakan kumpulan pelayanan yang berbeda. Pemerintah daerah memiliki banyak kesamaan dengan *holding company* yang berurusan dalam rentang produk yang sangat tidak mirip satu dengan yang lain.

Rentang barang dan pelayanan yang diberikan pemerintah memerlukan strategi pemasaran yang terdiferensiasi. Pendekatan yang berbeda akan diperlukan untuk pelayanan yang berbeda dan untuk aspek pelayanan individu yang berbeda. Pemerintah daerah adalah kumpulan segmen yang berbeda. Pelayanan yang berbeda akan menggunakan pendekatan yang berbeda terhadap orang-orang yang dilayaninya.

- 1) Pemasaran massal -beberapa menggunakan sebuah pendekatan pemasaran massal yang menghasilkan pelayanan untuk seluruh segmen, misalnya penerangan jalan;
- 2) Pemasaran terdiferensiasi - beberapa akan menggunakan pendekatan terdiferensiasi yang menghasilkan pelayanan berbeda untuk segmen yang berbeda, misalnya pelayanan sosial yang berupaya menemukan pelayanan yang berbeda untuk memenuhi kebutuhan

beragam kelompok seperti anak-anak yang rentan, orang-orang dengan cacat fisik dan mental atau kalangan lansia;

- 3) Pemasaran terfokus -beberapa menggunakan pendekatan terfokus yang menghasilkan sebuah pelayanan satu segmen, contohnya pendidikan rendah.

Kecocokan yang tidak pas antara segmen dan produk dapat mengarah pada persoalan besar, contohnya sejumlah pemerintah daerah kini menghadapi permasalahan besar dalam sektor perumahan karena menggunakan strategi pemasaran massal blok-blok bertingkat tinggi untuk apa yang telah menjadi pasar yang sangat terdiferensiasi. Tipe perumahan atau pendidikan tunggal tidak akan memenuhi tuntutan yang semakin berkembang.

Jadi pemerintah daerah secara luas berbeda satu dengan yang lain dan memerlukan strategi-strategi pemasaran yang berbeda. Dalam beberapa kasus, kita memaksakan penggunaan; dalam hal yang lain kita mencoba membatasinya; dan dalam hal yang lain kita mencoba mempromosikannya. Beberapa barang bermanfaat, yang lain untuk pengendalian, dan yang lain masih ditujukan untuk memperbaiki kondisi sosial yang baik atas lingkungan yang kurang baik. Beberapa barang digunakan bersama dan yang lain oleh individu yang dapat diidentifikasi. *Tujuan dan pendekatan pemasaran akan tergantung pada sifat pelayanan.* Hal ini dapat berupa promosi aktif atau dapat anti pemasaran negatif. Diperlukan analisis yang cermat atas sifat produk dan yang ditentukan untuk hal tersebut, jika akan dikembangkan strategi pemasaran yang jelas.

Dalam *pasar internal*, pemerintah daerah tidak boleh hanya mempertimbangkan cara memasarkan pelayanan yang dihasilkan kepada konsumen harus dilihat sebagai pasar internal. Hal ini karena dua alasan: (1) Pemerintah daerah adalah organisasi yang sangat terdiferensiasi di mana terdapat perdagangan internal dan pertukaran jasa yang intensif, dan (2) pemerintah daerah menyediakan pelayanan ketimbang produk-produk material, yang berarti bahwa pelayanan yang disediakan tidak dapat dipisahkan dari orang-orang yang menyediakannya. Oleh karena itu, orang yang menyediakan pelayanan tersebut perlu memahami dengan jelas tentang sifat pelayanan dan strategi organisasi. Hal ini berarti pemerintah daerah harus memasarkan pelayanannya tidak hanya kepada pengguna, tetapi juga para stafnya. Dalam organisasi pelayanan, sikap dan tindakan staf garis depan akan berdampak langsung pada pengalaman konsumen

Dalam pemasaran internal, pemerintah daerah adalah perangkat unit-unit yang terlibat dalam perdagangan internal. Individu, kelompok, dan departemen adalah bagian dari unit pemerintahan masyarakat yang lebih besar yang diorganisasikan untuk menghasilkan pendekatan total, tidak sekedar rentang pelayanan individu. Beberapa pelayanan berpasangan dengan lebih ketat dibandingkan yang lain, dan pengaruhnya dapat tergantung pada kinerja yang lain. Pelayanan pendidikan dan sosial memiliki kaitan yang sangat kuat satu dengan yang lain dalam penyediaan pendidikan bagi murid dan mahasiswa yang memiliki kecacatan mental dan fisik. Perencanaan dan transportasi harus bekerja dengan erat bersama-sama dalam pengadaan sistem jalan, dsb. Sejumlah pelayanan yang diselenggarakan pemerintah daerah dapat diperlakukan dalam cara yang sepenuhnya terpisah.

Sedangkan dalam bauran pasar internal, terdapat kebutuhan untuk menjalankan bauran pasar dalam berurusan antara departemen dan dengan anggota yang dipilih karena berhubungan dengan penyampaian pelayanan kepada klien. Pelayanannya berupa sebuah bagian organisasi menyuplai kepada yang lain, yakni produk yang mengandung harga, baik secara eksplisit atau implisit, yang perlu dipromosikan dan yang harus didistribusikan dengan layak. Prinsip pemasaran dapat diterapkan dengan beragam proses tersebut karena beroperasi dalam organisasi. Apabila sulit untuk mencermati produk pelayanan primer, bahkan lebih sulit untuk mendefinisikan produk yang disediakan penghasil layanan sekunder kepada penyedia pelayanan langsung. Problem tersebut lebih sedikit kesulitannya bagi pelayanan material, seperti catering, transportasi, pembelian dan penghitungan, yang memungkinkan spesifikasi yang lumayan cermat. Kesulitan tersebut lebih besar dengan pelayanan sekunder yang kurang berwujud. Pelayanan profesional menawarkan advis dan dukungan yang akan selalu memiliki elemen ambigu tentang hal-hal tersebut. Tentu saja hal tersebut tidak selalu tampak bagi departemen

klien yang bermaksud dilayani oleh departemen dukungan profesional. Kemarahan dan ketidakpuasan dengan pelayanan yang diterima dari departemen pendukung adalah hal biasa. Kesulitan yang muncul dari tiga sumber dasar:

- 1) Kebingungan dan ketidakpastian tentang peranan pasti departemen pendukung. Hal ini mungkin tidak jelas mengenai siapa yang harus dihubungi dalam kasus tertentu. Masalah-masalah ini secara khusus muncul bagi yang bekerja di sekolah, rumah kediaman, perpustakaan cabang dan unit-unit pelayanan langsung lainnya, yang menyebabkan sulitnya mengembangkan gambar yang jelas tentang peranan kementerian dan pejabat pusat. Bagian peranan pemasaran untuk kementerian pelayanan pusat menjamin adanya titik penghubung yang jelas untuk unit penyampaian pelayanan, dan bahwa staf pusat dikenal bagi orang-orang yang dilayani.
- 2) Ketidakepekaan yang tampak pada kementerian pusat terhadap kebutuhan klien. Informasi kerap dilihat sebagai terlalu terlambat menjadi relevan atau disajikan dengan cara yang membuatnya tidak dapat digunakan. Kementerian pusat perlu menghabiskan lebih banyak waktu untuk menentukan kebutuhan departemen klien, yang akan melibatkan penelitian pasar.
- 3) Kombinasi kendali dan dukungan dapat mengarah pada pesan-pesan yang membingungkan. Kementerian Keuangan, hukum dan personalia perlu memastikan bahwa keputusan tetap, peraturan keuangan, peraturan dasar dan peraturan-peraturan lain terikat, dan harus diaudit untuk memastikan kepantasan dan efisiensi keuangan. Fungsi pengendalian tersebut dapat dengan mudah berbaur dengan fungsi pendukung seperti advis atau peraturan informasi manajemen.

Jadi pemerintah daerah tengah berkembang sebagai pasar internal market di bawah tekanan pemerintah dan perundang-undangan, kekurangan sumber daya, keinginan akan pertanggungjawaban dan pembangunan pendekatan manajemen baru. Sebagai organisasi secara umum, pemerintah daerah akan selalu menjadi pasar internal yang ekstensif. Akan terjadi perdagangan antara kementerian dukungan pusat dan kementerian pelayanan operasional dan antara kementerian pelayanan yang berbeda. Semakin kompleksnya pelayanan yang berhubungan dengan pemerintah maka semakin luas jalur perdagangan internal yang akan terjadi. Beragam kementerian dalam pemerintahan harus berjalan bersama, yang memerlukan jaringan yang aktif, di mana konsep perspektif pemasaran akan berperan besar. Pemerintah secara internal dapat dilihat sebagai seperangkat hubungan produser-klien, dan seluruh interaksi yang berlangsung dalam organisasi dapat dianalisis untuk menentukan siapa klien untuk pelayanan yang tengah disediakan, dan manfaat apa yang dihasilkan penghasil pelayanan.

Pasar internal dapat dilihat sebagai sebuah jaringan rantai sumber daya yang menambahkan nilai pada pelayanan. Organisasi internal yang sesuai untuk rantai nilai tersebut menjadi semakin penting dan semakin panjang pelayanan diakui. Untuk produk atau inovasi pelayanan yang bertahan lama, inovasi, efektivitas dan efisiensi lebih tampak dicari dalam sistem desain, produksi dan penyampaian. Bukan pada pelayanannya sendiri yang penting, tetapi lebih pada cara 'sistem pelayanan' bekerja. Seperti yang dikatakan Normann, "*Penting untuk mengidentifikasi determinan utama keberhasilan dalam bisnis pelayanan dan untuk mencerminkannya dalam manajemen dan sifat organisasi, sehingga sebuah sistem dapat terlebih dulu menjadi produk dan selanjutnya bertahan secara sistematis selama jangka waktu yang lama.*" Dalam menganalisis pelayanan, kita harus mempertimbangkan pengoperasian keseluruhan organisasi dan tidak sekedar titik-titik penyampaian pelayanan.

Jadi pemerintah daerah menyediakan pelayanan, ketimbang produk-produk manufaktur. Kaitan krusial yang menentukan kualitas pelayanan yang dialami pengguna adalah kaitan dengan anggota atau staf individu atau kelompok staf yang menyediakan pelayanan. Hal ini akan menjadi lebih banyak, sehingga semakin banyak konsumen dan produsen harus berinteraksi untuk membuat pelayanan. Inilah perbatasan organisasi, di mana proses krusial produksi pelayanan berlangsung. Inilah perbatasan organisasi juga rincian dalam penyampaian pelayanan tersebut yang tampaknya paling mungkin terjadi. Kualitas staf adalah hal krusial bagi kualitas pelayanan yang diterima *customer*. Tetapi kemampuan hal tersebut yang bekerja pada perbatasan

organisasi yang berhubungan dengan publik tidak akan ditentukan hanya oleh upayanya sendiri, tetapi juga oleh cara bagaimana keseluruhan organisasi bekerja untuk mendukungnya. Kita perlu mempertimbangkan bagaimana lini belakang organisasi berkontribusi pada pelayanan garis depan. Pemerintah daerah tidak seperti organisasi manufaktur yang menjadikannya produk dan kemudian mendistribusikannya. Dalam hal pelayanan, proses berlangsung simultan. Staf yang memberikan pelayanan juga faktor krusial dalam pemasarannya.

Fakta bahwa staf dalam organisasi pelayanan merupakan kunci bagi pengalaman konsumen menandakan bahwa pemerintah harus yakin bahwa staf memiliki pemahaman yang jelas tentang peranan dan tanggung jawab mereka dan cara agar tindakan mereka mempengaruhi pengalaman konsumen. Dalam pelayanan padat karya, pengendalian berbasis teknologi seperti industri manufaktur, tidak memungkinkan. Dalam hal tertentu, pemerintah harus beroperasi melalui pembangkitan pemahaman tentang peranan yang akan dimainkan dan komitmen untuk itu. Pemerintahlah yang harus memasarkan pelayanan kepada staf.

Sejumlah kecil pemerintah daerah telah membentuk departemen (bagian) pemasaran dalam upayanya membangun lebih banyak pendekatan berorientasi *customer* pada penyampaian pelayanan lokal. Tetapi mengenalkan perspektif pemasaran kepada pemerintah daerah tidak perlu berarti menunjuk staf khusus atau departemen khusus. Karena pemerintah daerah mungkin memiliki sesuatu yang dapat dipelajari dari pengenalan perspektif pemasaran, tetapi juga karena adanya penyampaian pelayanan yang diberikan dan sebagai organisasi yang akuntabel secara publik, maka apa yang perlu dilakukan pendekatan pemasaran adalah hal yang berbeda. Pola keterlibatan staf dalam produksi pelayanan secara kuat menganjurkan pendekatan desentralisasi pada pemasaran. Bahaya departemen pemasaran adalah organisasi yang mengarah pada asumsi bahwa pembangunan pelayanan yang responsif adalah tanggung jawab kementerian pusat.

Pengalaman yang dialami konsumen akan ditentukan oleh manfaat organisasi dan di mana mayoritas upaya pemasaran akan perlu berlangsung. Proses pemasaran tidak dapat dipisahkan dari proses penyampaian pelayanan sehingga harus ada perhatian yang konstan atas pemasaran selama benar pengadaan pelayanannya. Pemasaran juga perlu menjadi bagian proses perencanaan pelayanan, hal ini tidak dapat diserahkan kepada kementerian pusat. Inilah hal untuk orang yang harus menangani pelayanan untuk menentukan bentuk yang harus diambil dengan orang yang akan menggunakannya.

Pemerintah daerah, apabila akan menggunakan perspektif pemasaran, perlu melakukannya secara desentralisasi, dan berdasarkan prinsip non-profesional. Kekuasaan perlu disandarkan pada manajer operasional. Masing-masing kementerian perlu mempertimbangkan bagaimana konsep pemasaran berlaku pada pelayanannya sendiri. Hal ini tidak untuk mengatakan bahwa basis sentralisasi tidak memiliki tujuan. Empat prinsip yang mungkin berguna dalam mengambil keputusan ini:

- 1) Bahwa fungsi pemasaran tampaknya lebih tersedia berdasarkan sentralisasi ketika melibatkan keterampilan yang sangat khusus, contohnya, kemampuan statistik untuk pengembangan penelitian pemasaran.
- 2) Sedikitnya penerapan perspektif pemasaran melibatkan pengetahuan detail tentang pelayanan khusus yang digunakan. Hal ini jarang menjadi persoalan karena pengetahuan yang akrab tentang produk dan konsumen diperlukan bagi efektivitas sebuah organisasi.
- 3) Jika aspek tertentu dalam pemasaran dapat ditentukan dengan lebih ketat, maka hal ini akan menjadi lebih sesuai berdasarkan sentralisasi. Dengan demikian akan menjadi lebih mudah untuk menjalankan pekerjaan humas dan statistik secara terpusat karena dapat didefinisikan dengan lebih jelas.
- 4) Semakin mudah mengidentifikasi konsumen individual berdasarkan pelayanan yang diberikan, maka semakin kurang penting hubungan antara penyedia dan pengguna, dan semakin proses pemasaran terpisah dari titik penyampaian.

Juga tampaknya akan menjadi semakin sangat tidak layak untuk mendirikan departemen pemasaran yang terpusat dalam pemerintahan daerah pada saat terdapat sejumlah besar keraguan mengenai masa depan departemen pendukung pusat. Jika pemasaran akan memainkan

peranan yang lebih besar dengan cara penyampaian pelayanan pemerintah daerah, maka jauh lebih penting agar para penyedia pelayanan mengembangkan perspektif pemasaran daripada menunjuk profesional pemasaran yang dapat menerapkan keterampilannya atas pelayanan tersebut. Kalangan profesional pemasaran kurang berpengalaman dalam pemasaran pelayanan publik, dan perspektif pemasaran tidak dapat sekedar dipindahkan ke dalam organisasi.

Jadi *pemasaran dapat dilihat sebagai campuran teknik dan filsafat*. Ada teknik yang berkembang dengan kuat, tetapi bukanlah kepentingan yang besar bagi pemerintah daerah pada tahap pembangunan ini. Di sisi lain, konsep pemasaran dapat berguna bagi pemerintah daerah yang peduli untuk mengembangkan orientasi pelayanan publik. Perspektif pemasaran dapat memainkan peranan kecil dalam pembangunan sebuah bentuk pemerintahan daerah yang lebih responsif terhadap kebutuhan dan harapan orang yang menerima pelayanan, tetapi semestinya tidak dititipkan pada kalangan pemasar profesional.

5. Critical Review

5.1. Sumbangan Teori

Buku yang disusun Kieron Wash ini mencoba untuk membahas tentang bagaimana pemerintahan daerah dalam suatu negara '*memasarkan*' apa yang dimilikinya dengan memberikan suatu nuansa baru dalam pemikiran tentang organisasi pemerintahan daerah. Karena dalam hal ini, organisasi pemerintahan daerah dipandang sebagai atau dipersamakan dengan suatu '*perusahaan*' yang selalu menghasilkan '*laba*' dalam setiap menjalankan suatu usahanya demi kelangsungan hidup suatu perusahaan. Biasanya suatu perusahaan bisnis akan berpikir bagaimana produk, baik yang sifatnya barang maupun jasa yang dijalankannya dapat memberikan keuntungan, sehingga disinilah diperlukan yang namanya '*marketing*'.

Dalam pemasaran pemerintahan daerah ini diperlukan adanya *bauran pemasaran* yang menurut Kotler (1994: 93), berarti campuran dari variabel pemasaran yang dapat dikendalikan, yang digunakan oleh suatu organisasi pemerintahan daerah untuk menggeser tingkat investasi dan pendapatan yang diinginkan dalam sasaran pemasaran tersebut. Ada empat komponen utama dalam bauran pemasaran, menurut Kotler yang dikenal dengan *4P*, yaitu: faktor produk; faktor harga; faktor tempat; dan faktor promosi. Disamping berhasil tidaknya dalam pencapaian tujuan bisnis juga tergantung dari keahlian pemerintahan daerah di bidang pemasaran, produksi, keuangan maupun bidang lainnya, serta kemampuan mengkombinasikan fungsi-fungsi organisasi agar dapat berjalan lancar.

Tujuan pemasaran padanya intinya adalah memenuhi keinginan dan kebutuhan untuk memuaskan konsumen, baik sebagai individu maupun lembaga (perusahaan bisnis atau pun negara). Kepuasan yang dirasakan oleh konsumen, menimbulkan respon positif berupa terjadinya pembelian ulang dan menganjurkan konsumen lain agar membeli produk yang sama (berinvestasi kembali). Keuntungan berlipat ganda akan diperoleh produsen melalui penyebaran informasi positif dari konsumen ke konsumen lainnya.

Kelemahan buku ini, Walsh kurang mengulas lebih mendalam tentang bagaimana peran pemasaran itu dalam meningkatkan pendapatan pemerintah, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat daerah. Padahal informasi seperti inilah yang sangat diperlukan oleh pemerintah daerah. Sedangkan Walsh lebih melihat pemerintah daerah dalam memasarkan '*produknya*' sebagai '*pelayanan publik*'. Akhirnya di sinilah diperlukan reformasi birokrasi pemerintahan daerah, yang memperhatikan bagaimana potensi-potensi yang dimiliki daerahnya dapat dipasarkan dan dikenal oleh dunia luar, sehingga upaya terencana untuk meningkatkan fungsi-fungsi dan strategi pemasaran yang selama ini dijalankan oleh pihak swasta dapat diadopsi oleh pemerintah pemerintahan daerah dengan melakukan *reinventing government* (Osborne & Gaebler, 1993).

5.2. Menata-Ulang Strategi Pemasaran Pemerintah Daerah

Sejalan dengan era otonomi daerah dengan dasar kebijakan UU No. 23 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah dan UU No. 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah yang telah sedang digairahkan, yang berarti

pemerintah daerah (negara) memiliki visi dan tujuan yang dapat diharapkan untuk menjadi sebuah negara industri baru yang sejajar dengan bangsa-bangsa lain di kawasan Asia Pasifik. Demikian juga, pemerintahan daerah yang menjadi 'target' keluarnya kebijakan otonomi daerah itu diharapkan mampu juga mensejajarkan dengan pemerintah daerah yang ada di kawasan Asia Pasifik. Sementara misi yang diembann sektor industri dan perdagangan (barang maupun jasa) adalah sebagai penggerak utama dan pendobrak hambatan perdagangan di luar negeri dengan mematuhi aturan main tata perdagangan dunia, serta mengamankan kebijaksanaan industri dan perdagangan nasional maupun daerah melalui penata-ulang strategi pemasaran nasional, internasional, dan diplomasi perdagangan yang unggul.

Apabila kita mencermati visi dan misi tersebut, maka belum tergambar secara jelas visi dan misi yang mengedepankan akan menjadi negara industri baru dan bangsa niaga yang berbasiskan pada sumber daya, bukan hanya sumberdaya alam, namun yang lebih penting adalah '*berbasis ilmu pengetahuan*' melalui proses pembelajaran (*learning*) yang dinamis agar dapat menciptakan kompetensi inti, baik pada tingkat makro (*country's level*) sampai tingkat perusahaan (*firm's level*). Oleh karena itu, dengan konteks ini suatu penataan ulang dengan visi baru yang bertumpu pada pendayagunaan sumber daya (*resource based approach*), sekaligus membangun *mental model* dan *system thinking* berbisnis dan berbangsa yang tangguh melalui semangat kompetisi dan kooperasi intra dan antar organisasi industri melalui jaringan yang kokoh dalam *marketing* dan perdagangan internasional yang berbasis pada *knowledge & skills*.

Penataan ulang strategi pemasaran nasional dan internasional tersebut, bukan ditekankan pada pemanfaatan sumberdaya alam semata, namun merupakan pengintegrasian antara sumberdaya yang sifatnya *tangible*, *intangible*, dan *human resources* dalam semangat *collective learning*. Menegakkan semangat *collective learning* ini perlu dimulai dari tingkatan makro (pemerintah baik nasional maupun daerah) sebagai *initiator*, *change creator* (Kotler, dkk.) maupun sebagai fasilitator (Porter, 1995) sampai pada tataran mikro (pelaku bisnis).

Kebijakan teknis operasional Kementerian Perdagangan menyebutkan bahwa landasan daya saing adalah keunggulan komparatif dan keunggulan kompetitif di pasar yang berbasis sumberdaya alam dan komoditas yang berakar di Indonesia. Kebijakan teknis ini, perlu ditata-ulang dengan mengubah landasan daya saing, berupa keunggulan berbasis sumberdaya (*resources based advantage*), baik sumberdaya berwujud (*tangible*) maupun tak berwujud (*intangible*).

Melihat kinerja pemasaran nasional dan internasional beberapa dasawarsa terakhir ini memang masih jauh dari tahap pemasaran nasionalo dan internasional (global). Langkah-langkah yang gencar dilakukan hanya terbatas pada promosi ekspor dan penguatan jaringan pemasaran ekspor sebagai alat untuk penyebaran informasi ekspor. Kini, sudah waktunya intuk memikirkan *grand strategy marketing national and internasional* termasuk di dalamnya pendekatan komunikasi pemasaran global sebagai upaya terpadu untuk menjangkau pasar global.

Namun, ada sisi kebijakan pemerintah yang cukup menggembirakan dari segi pemilihan industri prioritas, yakni industri yang berbasis sumberdaya alam, industri padat karya, dan industri yang berbasis pengetahuan. Jalan tengah yang cukup realistis adalah memadukan sumberdaya alam, sumberdaya manusia, dan dikuatkan dengan basis ilmu pengetahuan dan pembelajaran. Penataan tiga hal pokok berupa visi dan misi, strategi bersaing, dan orientasi baru pemasaran internasional Indonesia perlu mengacu pada Visi Indonesia 100 Tahun Kedepan, termasuk juga pemerintah daerah yakni pemerintah daerah menjadi '*pelaku pemasaran global berbasis sumberdaya alam dan kompetensi inti*'.

Untuk menjabarkan visi, strategi dan orientasi itu, kita perlu memperhatikan juga struktur komposisi global dan kelompok negara-negara strategis yang sangat potensial menjadi pesaing Indonesia (pemerintah daerah) di pasar internasional seperti Vietnam, selain beberapa negara Asia yang selangkah lebih maju melewati Indonesia, misalnya Thailand, India, dan Cina, serta sejumlah negara di kawasan lain seperti Brazil dan Afrika Selatan.

Untuk menata-ulang strategi pemasaran nasional dan internasional, maka pemerintah daerah maupun negara sendiri dapat melakukannya dengan cara menelusuri tiga macam *strategic resources*, yaitu (1) *Tangible Resources*, seperti karyawan atau SDM, pelanggan, kapasitas, dana, dan produk; (2) *Intangible Resources*, seperti keterampilan karyawan, mutu

pelanggan, efisiensi biaya produksi, dan mutu produk; (3) *Very Intangible (Indirect) Resources*, seperti moral karyawan, reputasi di mata pelanggan, dan reputasi di mata investor. Untuk aspek ketiga ini, pembenahan dan pemulihan reputasi pemerintah daerah (Indonesia) di mata rakyat sendiri dan di mata dunia memerlukan upaya-upaya dan kampanye khusus untuk mengharumkan kembali reputasinya di mata dunia.

Secara lebih konkrit dan komprehensif, perlu mengurai lima faktor pendorong daya saing ekonomi regional (*Regional Economic Competitiveness Drivers*) yang telah dijelaskan sebelumnya, yakni pengetahuan (*knowledge*), kohesi sosial, infrastruktur, konektivitas, dan produktivitas. Kesemuanya mengarah pada proses Pengelompokan Manajemen Berbasis Pengetahuan atau *Knowledge Management Cluster*.

Sekadar ilustrasi, contohnya salah satu faktor yakni *konektivitas* yang mencakup dua hal pokok, yakni (1) konektivitas internal; dan (2) eksternal. Banyak yang dapat dilakukan untuk menata-ulang pemasaran ekspor pemerintah daerah dan negara. Bila mau jujur, sebenarnya belum melakukan upaya-upaya yang cermat untuk menjalin tali-temali *konektivitas internal*, misalnya suatu kawasan industri dengan perusahaan dan instansi terkait, perguruan tinggi, sampai pemanfaatan masyarakat sekitarnya. Selain itu, *konektivitas eksternal*, berupa keterkaitan suatu kawasan industri dengan kawasan lain, baik di dalam negeri maupun di mancanegara. Sebagai contoh konkrit, *cluster* pada industri alas-kaki di Italia. Mungkin belum diketahui dan disadari bahwa kulit yang dipakai untuk beberapa merk sepatu terkenal seperti sepatu Bally itu diimpor dari Indonesia. Negara dan pemerintah daerah belum *memiliki kompetensi inti* untuk menghasilkan sepatu kulit kelas dunia. Padahal, kompetensi inti itu dapat dikembangkan di daerah-daerah Indonesia dengan mengurai satu per satu mulai dari kompetensi atau keahlian dalam penyamakan kulit, mesin dan pemrosesan kulit, ahli desain sampai ahli komunikasi pemasaran sepatu kulit di pasar global.

5.3. Model Satu Kabupaten-Satu Kompetensi Inti (Saka-Sakti)

Pilihan model yang dapat dikembangkan untuk menjabarkan penataan-ulang strategi pemasaran nasional dan internasional oleh pemerintah daerah dan negara. adalah *suatu Model Satu Kabupaten-Satu Kompetensi Inti*. Hal ini sejalan dengan kebijaksanaan pemerintah untuk memberdayakan para pelaku ekonomi dengan memberikan otonomi yang seluas-luasnya pada pemerintah daerah (kabupaten). Konsep Kompetensi Inti (*Saka-Sakti*). *Saka* berarti tiang atau tonggak. Sementara *sakti* adalah kemampuan, kekuatan, atau ilmu andalan. Jadi, *Model Saka-Sakti* ini diharapkan dapat menggali kemampuan atau kekuatan andalan yang dimiliki setiap kabupaten di Indonesia untuk membangun kompetensi inti agar dapat bersaing di pasar global. Kekuatan konsep *Core Competence* (CC) ini terletak pada '*strategic routing*' untuk membangun *economic competitive landscape* seperti tercermin pada gambar di bawah ini.

Bila ide *Satu Kabupaten-Satu Kompetensi Inti* ingin dikembangkan untuk suatu wilayah, maka perlu dicatat sebagai asumsinya adalah bahwa di setiap kabupaten seolah hanya terdapat '*satu*' sentra industri untuk diberdayakan, mengingat *unit of analysis* untuk konsep CC ini sebenarnya terletak pada level industri. Bila konsep ini dapat diwujudkan, diharapkan bangsa kita benar-benar akan memiliki "*kesaktian*" berupa setiap kabupaten dikembangkan berdasarkan kompetensi intinya, bukan berdasarkan produk andalan ekspornya seperti selama ini dilakukan. Untuk itu, kita perlu melakukan kajian mendalam pada level propinsi dan kabupaten, bahkan untuk daerah tertentu bukan tidak mungkin unit analisisnya adalah tingkat kecamatan.

Bila saat ini kita masih bertumpu pada produk andalan atau produk unggulan sebagai dasar untuk peningkatan kinerja ekspor, hal ini dapat dipahami mengingat selama ini cara berpikir kita melihat ekspor didasarkan pada keunggulan sumberdaya alam, bukan berbasis sumberdaya *tangible* dan *intangible* yang berakar pada proses pembelajaran kolektif atau *collective learning*. Oleh karena itu, kini saatnya mengalihkan perhatian pada kompetensi inti pada setiap kabupaten yang ada di wilayah Indonesia, apalagi kini era otonomi daerah mulai diberlakukan.

Sebagai bahan perbandingan, marilah berkaca pada pengalaman negara lain. Pengalaman Jepang dalam melancarkan Gerakan Satu Wilayah-Satu Produk, atau *One Village, One Product Movement*, tampaknya juga dapat dijelaskan dengan paradigma *Resources-Based strategy*. Gagasan Azua dan Azua (1998) yang sebagian substansinya dikutip di atas sebenarnya terkait

dengan *Regional Competitiveness Model*. Prinsip model ini adalah “*balancing the region identity with the sense of future*”. Kendatipun yang dimaksudkan oleh Azua sebagai *Region* di sini adalah kawasan yang melewati batas-batas negara, sebenarnya model ini juga dapat digunakan untuk menjelaskan pengembangan daya saing wilayah-wilayah di dalam suatu negara, misal propinsi atau kabupaten.

Sengaja dipilih wilayah kabupaten karena terkait dengan kecenderungan administrasi publik yang akan bersifat mewujudkan otonomi sebesar-besarnya di daerah. Kendatipun kini belum jelas benar letak daerah otonomi yang akan ditempuh, pilihan *Perwujudan Satu Kabupaten-Satu Kompetensi Inti* kiranya cukup memiliki alasan yang kuat.

Contoh model sukses Jepang dengan *One Village, One Product Movement, (Ippin Ison Undo)* awalnya dicanangkan tahun 1979 oleh Morihiro Hiramatsu, Gubernur Oita, sebuah kawasan atau propinsi di Jepang yang ingin dikembangkan. Ada tiga prinsip gerakan itu yakni: pertama, *think globally, act locally*; kedua, *spirit of independence and creativity (self reliance)*; dan ketiga, *human resources development*, antara lain melahirkan kepemimpinan, semangat dan budaya masyarakat baru. Hasilnya adalah berupa pemunculan produk-produk andalan seperti jeruk hidroponik (*greenhouse oranges*) dari wilayah Kitsuki, ikan sardine dari wilayah Yonozu, dan pusat wisata di wilayah Yufuin.

Model dari Jepang ini pernah diuji-cobakan di Padang dan Surabaya (dimasa Propinsi Jawa Timur dibawah pimpinan Gubernur Basofi Sudirman pernah juga mengenalkan *Program One Village One Product*, yang maksudnya satu pemerintah daerah kabupaten diharapkan minimal memiliki satu produk unggulan), namun hasilnya belum memuaskan karena setelah Basofi Sudirman tidak menjabat lagi program tersebut kurang diperhatikan (faktor politik berefek negatif) dalam pembangunan Pemda Jawa Timur selanjutnya, padahal apabila program tersebut terus berlanjut tidak saja pada tingkatan kabupaten/kota penerapannya. Namun juga dapat diterapkan dalam level kecamatan dan desa/kelurahan. Sedangkan menurut Martani (1999) belum berhasilnya program tersebut diduga, antara lain disebabkan penerapan pendekatan lama yang menekankan hanya pada aspek produk andalan, bukan pada kompetensi inti. Karena itu, perlu telaah yang lebih mendalam berdasarkan pendekatan baru berbasis kompetensi inti.

Bila kisah sukses Oita di Jepang memunculkan produk akhir, maka contoh lain dari Eropa, yakni sebuah negara kecil Basque yang terletak antara Spanyol dan Perancis melahirkan sebuah kompetensi baru dengan cara memanfaatkan lima faktor pendorong, yakni pengetahuan (*knowledge*), kohesi sosial, infrastruktur, konektivitas, dan produktivitas. Baik model Oita, Basque, maupun yang saat ini gencar adalah Semaul Undong, Korea Selatan sebenarnya dapat diadopsi juga di daerah seluruh Indonesia.

Pengelompokan (*cluster*) *Saka-Sakti* dapat dimuali dari tingkat nasional, regional (beberapa propinsi misalnya di Provinsi Sumatera, Jawa, Kalimantan, dan seterusnya), propinsi, dan kota/kabupaten. Pada sisi lain, pengelompokan dapat dilakukan dari perusahaan, industri, sektor, hingga unit ekonomi dalam rangka membangun suatu sentra industri yang “homogen” .

Seandainya masyarakat Indonesia mau belajar hidup dengan pola baru setelah krisis moneter ini, banyak hal yang perlu dibenahi. Membangun visi baru sebagai pilar aspirasi, *personal mastery, mental model*, tatanan system thinking dan mental dialog agar dapat menciptakan shared vision dalam setiap organisasi. Dalam kaitan ini, proses pembelajaran secara individu (*individual learning*) sangat mutlak agar dapat membangun *collective learning* dalam organisasi.

Juwono Soedarsono (Kompas, 28 Agustus 1998) mengingatkan perlunya masyarakat Indonesia membenahi sistem pendidikan nasionalnya agar dapat memiliki delapan kompetensi dasar, (membaca, menulis, mendengar, bertutur, mengamati, menghayati, menafsirkan dan menghayal) sebagai cikal bakal untuk mewujudkan masyarakat yang berbudaya dan berpengetahuan (*knowledge based society*).

Dalam proses pemberdayaan, agar dapat diciptakan *individual learning*, menurut Olsen (1994), pada level individu harus memiliki *system thinking* dengan *single-loop learning* seperti model OADI, yakni kemampuan untuk selalu memiliki sistem berfikir yang dimulai dengan observasi, *asses, design*, dan *implementation*. Melatih seseorang untuk melakukan observasi tentunya memerlukan fondasi yang kuat seperti apa yang disebut sebagai *Delapan Kompetensi Dasar*.

Dalam membangun masyarakat Indonesia baru yang bercirikan *learning nation*, maka delapan kompetensi dasar yang diungkap oleh Juwono Soedarsono perlu dijabarkan selain dalam kurikulum nasional, juga terhadap sendi-sendi kehidupan agar negara RI segera pulih menjadi suatu bangsa yang sehat jasmani rohani dan senantiasa mau belajar dan antisipatif ke masa depan.

Namun kedelapan kompetensi dasar ini, dalam penerapannya menuju *learning organization* masih menghadapi banyak hambatan. Misalnya saja, adanya hambatan mulai dari kompetensi untuk dapat membaca sampai gemar membaca sebagai proses pengayaan berpikir secara individual maupun organisasional. Selanjutnya hambatan dalam mewujudkan kompetensi untuk dapat menulis sampai gemar menulis merupakan kompetensi penting untuk menransformasikan *tacit knowledge* (pengalaman-pengalaman) menjadi *explicit knowledge* (konsep-konsep).

Kompetensi lain yang agak sulit adalah kompetensi mendengar. Di banyak kegiatan sosial organisasi kemampuan untuk bersabar mendengar dan gemar mendengarkan pendapat kawan, lawan, pimpinan, maupun konsumen, masih perlu dilatih secara serius. Untuk menjadi organisasi yang *learning*, hal yang perlu diprakondisikan adalah kemampuan untuk mendengar. Setelah mau mendengar, baru menginjak pada kemampuan atau kompetensi bertutur, dalam hal ini masyarakat di daerah-daerah Indonesia harus ditingkatkan *interactive* dan *interpersonal skill*nya agar proses bertutur dalam berorganisasi tidak menimbulkan benturan budaya.

Kompetensi mengamati dan kompetensi menghayati merupakan awal dari pembelajaran untuk menuju pada kompetensi yang paling sulit, yakni kompetensi menghayal (*visioning*). Proses pembelajaran dalam organisasi dalam menuju tingkat *visioning* dapat digunakan untuk *scenario building* dalam organisasi. Tetapi tentunya secara sederhana proses pembelajaran tersebut dimulai dari latihan pembentukan *willing to read, willing to write, willing to say, willing to listen* sampai *willing to visioning*. Tantangan di atas merupakan faktor-faktor penting dalam membangun individual dan *collective learning* agar menjadi suatu *learning organization/nation* yang mampu membangun daya saing yang langgeng melalui penciptaan kompetensi inti.

6. Kesimpulan

Berdasarkan penjelasan di atas tersebut ada beberapa hal yang perlu disimpulkan dari tulisan ini, antara lain:

- 1) Pemerintah daerah mengalami perubahan mendasar, menjadi lebih fleksibel, lebih bergerak cepat, dan lebih responsif pada kebutuhan dan keinginan publik.
- 2) Pemasaran adalah kombinasi strategi dan pemahaman terhadap konsumen, serta keputusan yang dibuat dalam strategi pemasaran merupakan keputusan mendasar tentang sifat usaha dimana organisasi tersebut berada.
- 3) Perbedaan antara jasa dan barang material, dan perbedaan manajemen yang layak hanya merupakan permulaan untuk dikenali dalam pemerintahan daerah.
- 4) Pemerintah daerah memerlukan peranan pemasaran korporat untuk menjamin bahwa terdapat strategi pemasaran yang efektif dan pendekatan yang efektif terhadap hubungan dengan yang dilayaninya.
- 5) Pemerintah daerah di Indonesia memiliki *comparative advantage*, sumber daya yang merupakan *asset tangibel* sifatnya sebagai cikal bakal untuk mewujudkan strategi pemasaran dengan menggunakan model *Resource-Based Approach*, dipadukan dengan *asset intangible* sifatnya, dengan *superioritas skill* dan *knowledge*.
- 6) Sejalan pemberlakuan UU Otonomi Daerah, maka konsep gerakan Satu Kabupaten *Satu Kompetensi Inti* (Saka-Sakti). Konsep yang pada intinya, mempersiapkan infrastruktur yang kuat, daya kohesi, dan interkoneksi antar kabupaten, dapat dimulai dipetakan (*geographical mapping*) kompetensi-kompetensi inti untuk setiap kabupaten/kota, yang seyogyalah kesemua hal tersebut harus dibangun sebagai dasar untuk membentuk *collective learning* antar kabupaten/kota.

Daftar Pustaka

- Abdullah, Pitter, dkk., *Daya Saing Daerah: Konsep dan Pengukurannya di Indonesia*, Cetakan Pertama, BPFE, Yogyakarta: 2002.
- Azua, J. And Azua S., *Corporation Strategis for Defining Competitive Industrial Policies*, Arthur Anderson & KPMG, Paper presented in Strategic Management Society Conference, Orlando: 1998.
- Bryson, John M., *Strategic Planning for Public and Non-Profit Organization*, First Published, REMDEC and INSIST, London: 1999.
- Huseini, Martani, *Mencermati Misteri Globalisasi: Menata-Ulang Strategi Pemasaran Internasional Indonesia Melalui Pendekatan Resource-Based*, Pidato Pengukuhan Jabatan Guru Besar Tetap dalam Bidang Marketing Internasional pada FISIP UI, Sabtu, 25 September 1999 di Depok.
- Kotler, P., et.a., *Marketing of Nations*, Connecticut, Free Press, New York: 1997.
- Osborn, Davide, & Gaebler, Ted, *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*, Plume, New York: 1993.
- Porter, M., *Porter on Competition: A New Learning*, Harvard Business School Press, New York: 1999.
- Sudantoko, Djoko, *Dilema Otonomi Daerah*, Andi Offset, Yogyakarta: 2003.
- Walsh, Kieron, *Marketing in Local Government*, First Published, Longman Group Ltd., London: 1993.



Diterbitkan oleh :

Penerbit LPBM, Jakarta