

# TRANSFORMASI ORGANISASIONAL PRIVATISASI BUMN DI INDONESIA

KESI WIDJAJANTI

Fakultas Ekonomi Universitas Semarang

email: kesiwidjajanti@yahoo.com

## ABSTRACT

*This study, aims to examine empirically, the best possible relationship among variables of organizational transformation, competitive advantage and performance. The research object is the state owned enterprise (SOE's) privatization in Indonesian. The analysis unit related to the research method, involves a company while the respondents occupied by the primary manager. The method used for testing the empirical model is the Structural Equation Model on Partial Least Square. The strategic finding, taken from this research, implies in ways of achieving performances. This reserch aimed to give theory implication on concept Resource Based View will be meaningfull to create competitive advantage. Besides, the result gives managerial implications that to improve performance need increasing organizational transformation to increase competitive advantage. Creating competitive advantage can achive through direct role of organizational transformation. Related to the government policy, the government should attention resource in enterprises to become competitiveness as as mediating for successful transformation organizational to increase performance. The future research should used "longitudinal" component to play important role on supporting this study.*

**Keyword :** *Organizational Transformation, Competitive Advantage, Performance*

## PENDAHULUAN

Kinerja perusahaan dapat diperbaiki melalui proses transformasi organisasional (Wischnevsky & Damanpour, 2006). Demikian juga dengan pendapat Goodman dan Lovemen (1991) menyatakan bahwa kesuksesan privatisasi ditentukan oleh transformasi organisasional yang berkaitan dengan alokasi sumber daya yang produktif sebagai proses dalam meraih keunggulan kompetitif. Sebagaimana juga dinyatakan oleh Fahy, Hooley, Beracs Fontara dan Gabrijan, (2003), bahwa privatisasi dapat memainkan peranan dalam mengubah sumber daya perusahaan dan dapat memperbaiki posisi kompetitif perusahaan. Perusahaan privatisasi memungkinkan terjadinya *acquisition resource* yang berperan mengubah sumber daya perusahaan, untuk meningkatkan keunggulan daya saing.

Berdasarkan konsep teori dan penelitian empirik yang telah dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu menunjukkan adanya perbedaan ukuran sebagai tolak ukur keberhasilan perusahaan privatisasi. Bertitik tolak dari adanya perbedaan pene-

kanan pada ukuran kinerja tersebut, penelitian ini untuk mengkaji keterkaitan hubungan antara transformasi organisasional, keunggulan daya saing dan kinerja.

Daya saing BUMN di Indonesia pada tingkat regional mengalami penurunan. BUMN di dalam operasionalisasinya, telah sejak lama menghadapi banyak permasalahan dan tantangan, misalnya sebagian besar menderita kerugian karena dikelola secara tidak efisien, produktivitas yang rendah, sehingga BUMN tidak memiliki kemampuan untuk berkompetisi pada persaingan bisnis dalam pasar domestik maupun global (Marwah, 2003). Kekuatan ekonomi global menyebabkan dunia usaha, termasuk BUMN, perlu melakukan reorientasi terhadap struktur dan strategi usaha dengan melandaskan strategi manajemen pada *cost efficiency*. Memperhatikan kondisi BUMN di Indonesia dan realitas ekonomi global yang bersifat kompetitif, pemerintah telah berupaya membenahi BUMN untuk meningkatkan efisiensi. Berkenaan dengan maksud tersebut, pemerintah telah melakukan reformasi BUMN. Sejak tahun 1990-an,

BUMN-BUMN di Indonesia mulai diprivatisasi.

Fenomena privatisasi BUMN di Indonesia menunjukkan bahwa beberapa perusahaan setelah melakukan privatisasi hasilnya berbeda-beda. Fenomena yang ada membuktikan bahwa pada perusahaan setelah diprivatisasi belum tentu menunjukkan kenaikan kinerja. Hal ini mendorong peneliti perlunya dikaji faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan. Fenomena ini menjadikan kajian yang menarik untuk diteliti berkaitan dengan pengelolaan sumber daya yang ada di perusahaan privatisasi BUMN secara optimal.

Penelitian terdahulu sebagian besar memfokuskan pada kinerja sebagai tolak ukur hasil privatisasi perusahaan (Megginson, Nash dan Van Randenborg, 1994; Boubakri dan Cosset, 1998). Mereka mengemukakan bahwa kesuksesan perusahaan privatisasi ditandai dengan adanya peningkatan kinerja. Sebagian besar peneliti terdahulu memfokuskan pengujian secara empirikal, argumen teoretikal untuk kesuksesan perusahaan privatisasi yang berhubungan dengan kinerja, tetapi penemuan dari penyelidikan-penyelidikan tersebut tidak konsisten dan kontradiksi. Penekanannya banyak yang membahas antededen transformasi organisasional, tetapi konsekuensi transformasi organisasional belum banyak diteliti. Terdapat perbedaan perspektif terhadap konsekuensi dari transformasi organisasional. Selain itu tidak menguji hubungan spesifik antara upaya-upaya transformasi dan kinerja perusahaan. Peng dan Heath (1996) telah mengembangkan model, tetapi hanya secara deskriptif tanpa mengembangkan model secara empirik. Penelitian yang menghubungkan transformasi yang mengiringi perusahaan dikaitkan dengan penciptaan keunggulan daya saing belum banyak dilakukan. Walaupun konsep keunggulan daya saing telah dikembangkan dengan baik oleh Bharadwaj, Varadarajan, dan Fahy (1997), namun cara spesifik yang berhubungan dengan transformasi organisasional masih belum begitu banyak dikembangkan.

Oleh karena itu, masih diperlukan penelitian yang memperluas bahasan

transformasi organisasional yang ditekankan sebagai suatu jalur untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

### **Perumusan Masalah**

Studi ini bertitik tolak dari *research gap* yang telah disampaikan di muka yang merupakan permasalahan menarik untuk diteliti yaitu masih relatif sedikit penelitian yang membahas proses transformasi dalam meningkatkan kinerja yang mengkaitkan peran daya saing. Berdasarkan uraian di atas permasalahan penelitian yang diajukan adalah: *Bagaimana proses meningkatkan kinerja perusahaan yang digambarkan oleh transformasi organisasional melalui keunggulan daya saing ?*

### **Pertanyaan Penelitian**

Untuk menjelaskan masalah tersebut, studi ini mengajukan pertanyaan penelitian: Apakah proses peningkatan kinerja dapat dicapai oleh peran transformasi organisasional secara langsung atau secara tidak langsung melalui keunggulan daya saing?

### **Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk dapat (1) Mendeskripsikan fenomena transformasi organisasional perusahaan privatisasi BUMN di Indonesia (2) Menguji secara empirik hubungan terbaik antara variabel transformasi organisasional dan keunggulan daya saing terhadap kinerja perusahaan

### **Manfaat Penelitian**

Manfaat secara teoritis adalah memberikan kontribusi dalam membantu mendorong penelitian manajemen stratejik, ketika model konseptual dan pengukurannya belum dikembangkan secara baik, khususnya mengenai hubungan transformasi dan kinerja. Sementara manfaat praktis untuk memberikan kontribusi pemikiran bagi praktik-praktik bisnis dalam kerangka dasar bagi perencanaan stratejik secara lebih terintegrasi dengan mempertimbangkan aspek sumberdaya dan proses manajerialnya.

## KAJIAN PUSTAKA

### *Resource-based View*

*Resource-based View* adalah sebagai pendekatan yang digunakan untuk membahas sumber daya dan kapabilitas perusahaan privatisasi dalam mengambil keuntungan peluang pasar yang berkelanjutan dan sebagai pendekatan untuk menjustifikasi prediksi faktor faktor yang berperan dalam menciptakan keunggulan daya saing.

Pandangan ini menjelaskan bagaimana perusahaan mengembangkan sumber dayanya untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Sebagaimana dikemukakan oleh Barney (2002), Wenerfelt (2000), Teece (1997) bahwa *Resource-based View* merupakan pendekatan perusahaan dalam pencapaian keunggulan daya saing berkelanjutan berbasis sumber daya. Sementara Wenerfelt (1984) mengemukakan bahwa sumber daya dan kapabilitas suatu perusahaan itu berbeda. Perbedaan tersebut disebabkan adanya perbedaan nilai, kelangkaan, perbedaan kemampuan untuk tidak dapat dipalsukan, dan perbedaan kemampuan untuk digantikan (*value, rareness, inimitability dan substitutability*). Selanjutnya Barney (1991) dan Teece (1986) mengemukakan bahwa sumber daya yang langka dan "*immobile*" merupakan sumber daya untuk mendukung peluang peluang bisnis.

Perusahaan yang mendayagunakan sumber daya yang langka dan berharga, tentunya harus memiliki '*resource position barriers*' guna menghindari peniruan dari perusahaan lain (Wenerfelt,1989). Hal ini menunjukkan bahwa untuk mempertahankan *competitive advantage* dalam jangka waktu tertentu, dibutuhkan suatu mekanisme yang dapat menghindari terjadinya peniruan (Lippman&Rumelt,1982). Pendapat tersebut didukung Penrose (1959) yang mengemukakan bahwa keragaman kapabilitas inilah yang menjadikan perusahaan mempunyai karakteristik yang unik, sebagai esensi dari keunggulan daya saing.

Teori pandangan *Resource-based* biasanya dinyatakan sebagai pendekatan strategi dengan dua pandangan yang berbeda, yaitu kecenderungan pandangan yang mengarah bahwa kapabilitas yang

merupakan inti posisi *competitive* tetapi tetap dipengaruhi oleh kekuatan pasar (Prahalad&Hamel,1990). Pandangan *resources-based* secara tidak langsung menyarankan pada perusahaan untuk memfokuskan pemanfaatan sumber daya yang lebih efisien.

Unsur dasar *resource base view* khususnya mengidentifikasi sumber daya yang ada di perusahaan yang tidak dapat ditiru yang akan mengalami erosi oleh persaingan yang terlalu banyak (Schumpeter,1934). Sumber daya harus dikembangkan terus menerus (Grant, 1991) untuk menyusun organisasi yang berparadigma ke perubahan pasar (Cyert dan March 1963,Moorman dan Miner 1997). Proses dinamik dari pengembangan sumber daya yang memberikan hasil secara terus menerus digambarkan memerlukan inovasi (Hunt,1997). Beberapa kajian literatur mengemukakan bahwa sumber daya perusahaan berhubungan pada keunggulan daya saing (Teece, Pisano,Schuen.1977).

Sumber daya perusahaan lebih memungkinkan menjadi sumber kompetitif atau mempunyai keunggulan jika perusahaan dapat mengerjakan dengan eksploitasi sumberdaya melalui proses bisnis dan manajemen praktis (Baden-Fuller, 1995; Ray *et al*,2004). Dengan berbasis sumber daya, penelitian ini memfokuskan pada proses penciptaan keunggulan daya saing dan nilai baru perusahaan melalui akuisisi dan akumulasi berbagai macam sumber daya yang pada hakekatnya dihubungkan dengan pandangan *resource base* perusahaan. Pandangan ini menekankan bahwa sumber daya dan kapabilitas perusahaan adalah sebagai asas fundamental yang menentukan perbedaan dalam hal kinerja perusahaan dan penciptaan kekayaan perusahaan (Galunic & Rodan, 1998; Teece *et al*,1997).

Keunggulan daya saing yang dibangun berdasarkan sumber daya merupakan sumber yang terpenting untuk peningkatan kinerja. Pendapat ini didukung oleh Ireland (2003) bahwa sumber daya yang lebih bernilai, langka, *imperfectly imitable* dan non *substitutable* dibandingkan pesaing merupakan sumber yang penting pada peningkatan keunggulan daya saing. Dengan merancang organisasional yang berda-

sar pandangan *Resource Based View*, diharapkan dapat menstimulasi inovasi perusahaan setelah privatisasi.

Karakteristik perusahaan BUMN, secara umum mempunyai keterbatasan sumber daya manusia, keterbatasan mobilitas organisasi, *lack of property right*, serta perencanaan dibuat secara sentralistik dengan tingkat prosedural yang tinggi dan dispesialiskan secara fungsional (Makhija, 2002). Perusahaan yang menerapkan perencanaan sentralistik akan menerapkan pengambilan keputusan secara sentralistik pula, yang berarti bahwa perencanaan yang dibuat tidak berorientasi pada pasar dan tidak memperhatikan permintaan pasar. Oleh karena itu, perencanaannya menjadi kurang kompetitif (Porter, 1995).

Perusahaan BUMN yang diprivatisasi memungkinkan untuk meningkatkan posisi kompetitif melalui perencanaan perencanaan secara desentralistik yang berorientasi pada pasar. Oleh karena itu, perilaku manajer di perusahaan BUMN akan berbeda pada perusahaan BUMN privatisasi. Sebagaimana dikemukakan Makhija bahwa secara umum di perusahaan BUMN peranan manajer secara individual dibatasi, tidak mempunyai keputusan secara independen sehingga akan mempengaruhi perilaku dalam menciptakan inovasi.

Perilaku manajerial yang kurang kreatif dan inovatif, terutama dalam hal kurang proaktif, tidak menyukai risiko, dan kurang *entrepreneurial*, menyebabkan mereka tidak mempunyai sifat-sifat seperti *rare, valuable, inimitable* atau *non substitutable*, yang penting untuk daya saing perusahaan (Barney, 2002).

Dalam meningkatkan kapabilitas kompetitif, perusahaan memungkinkan untuk berupaya lebih menuju perubahan, dari perilaku yang bersifat birokratis ke arah perilaku yang lebih bersifat *entrepreneurial* dengan tetap memperhatikan kemampuan sumber dayanya.

Peningkatan produktifitas untuk mencapai efisiensi dapat dicapai melalui transfer sumber daya pengetahuan baru dan transfer keahlian baru yang berasal dari perusahaan swasta. Untuk menjustifikasi peranan transformasi organisasional pada perusahaan privatisasi yang terkait dengan merubah perilaku BUMN dalam mentrans-

formasi sumber dayanya menjadi sumber daya yang mempunyai keunggulan, pendekatan *Resource-based View* relevan digunakan untuk mendasari penelitian ini.

### **Transformasi Organisasional dan Keunggulan Daya Saing**

Menurut Prahalad dan Hamel (1990) untuk mencapai keunggulan kompetitif diperlukan struktur, sistem dan budaya yang lebih fleksibel secara strategik. Sebagaimana pendapat Barney bahwa keunggulan kompetitif perusahaan bergantung kepada *organizational capital* atau Barney menyebutkan dengan istilah "*socially complex resources*". Dikemukakan bahwa *capital* yang dimanifestasikan melalui budaya organisasional dapat memberikan sumber keunggulan kompetitif.

Menurut Ferdinand (2003) bahwa kompetensi transformasi dapat dipahami sebagai kapabilitas organisasional yang dibutuhkan untuk mengkonversi input menjadi output secara berkeunggulan. Kompetensi transformasi dapat mengambil bentuk inovasi dan budaya organisasi yang memungkinkan perusahaan mencapai keunggulan bersaing dalam biaya rendah atau keunggulan diferensiasi (Porter, 1990).

Untuk memahami bagaimana kompetensi ini mampu meningkatkan keunggulan kompetitif, dalam studi ini lebih ditekankan dengan menggunakan konsep kapital "organisasional". Sebagaimana dikemukakan oleh (Prescott and Visscher 1980; Barney 1991) yang menunjukkan bahwa terdapat tiga jenis sumberdaya khas perusahaan yang mampu menghasilkan rente bagi organisasi yaitu : (1) modal fisik, (2) modal insani, dan (3) modal organisasional.

Salah satu "*invisible assets*" yang muncul dari kategori modal tersebut di atas adalah "portofolio kapabilitas organisasional" yang meliputi sistem kontrol dan koordinasi, sistem informasi manajemen, sistem jenjang organisasional, sistem lapisan manajemen, dan hubungan informal yang dibudidayakan dan diberdayakan secara historis, dimana kesemuanya itu melekat dalam organisasi secara organisasional yang bersifat rumit karena proses tersebut sulit untuk ditiru (Barney, 1991; Oliver, 1997; Peteraf, 1993). Oleh karena itu, disimpulkan bahwa semua "*invisible as-*

sets” yang melekat secara organisasional pada sebuah perusahaan akan mampu meningkatkan keunggulan bersaing.

Setelah privatisasi, perusahaan dan manajemen sebagai subjek untuk kekuatan pasar, yang mana dalam rangka meningkatkan kekayaan pemegang saham, perusahaan berupaya melakukan cara baru dengan membangun penjualan dan unit pemasaran baru, mengimplementasikan sistem kontrol, dan *accounting* yang baru, keputusan strategi produk baru, dan mengembangkan serta mengimplementasikan program investasi baru (Sachs & Lipton, 1990). Dalam hal mengenai reputasi dan kompensasi, manajer akan dikaitkan dengan implementasi pada strategi-strategi yang dapat meningkatkan keunggulan daya saing perusahaan (Zahra, 1996).

Terdapat bukti empirik hubungan transformasi insentif mempengaruhi keunggulan daya saing perusahaan, sebagaimana ditemukan pada penelitian Sadler, (2002) bahwa kompensasi manajer meningkat setelah privatisasi dan kompensasi manajer dalam perusahaan privatisasi sama dengan pada sistem insentif pada perusahaan korporasi. Peningkatan kebijaksanaan kompensasi dapat meningkatkan keinginan manajer dalam mengambil risiko untuk memperluas akses pendanaan dan mengembangkan jaringan pasar dalam rangka upaya pengurangan biaya. Berdasarkan uraian di atas diajukan hipotesis sebagai berikut :

Hipotesis 1: Transformasi organisasional berpengaruh positif terhadap keunggulan daya saing

### **Transformasi Organisasional dan Kinerja**

Transformasi organisasional pada dasarnya merupakan perubahan-perubahan pokok parameter utama organisasional yang terkait dengan misi, *strategy*, *structure* dan budaya secara simultan yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan (Lant *et al*, 1992; Romanelli dan Tushman, 1994; Sabherwal *et al*, 2001; Sherman dan Chaganti, 1998; Virany *et al*, 1992). Sementara menurut Johnson dan Loveman (1995) bahwa transformasi

pada perusahaan privatisasi akan mengubah struktur dan cara pengelolaan perusahaan, sehingga dapat mendorong perubahan fundamental budaya perusahaan yang akan berpengaruh pada kinerja perusahaan (Zahra, 2000). Dikemukakan oleh Zahra bahwa transformasi organisasional pada perusahaan yang diprivatisasi berarti akan mengubah struktur, insentif manajerial, dan budaya perusahaan, yang diharapkan dapat memotivasi tercapainya tujuan perusahaan dalam mempengaruhi kinerja perusahaan.

Beberapa penelitian empirik mendukung pendapat di atas, bahwa kinerja dapat ditingkatkan melalui kesempatan perusahaan yang akan melakukan transformasi organisasional (Lant *et al*, 1992; Zajac and Kratz, 1993; Webb dan Dowson, 1991). Pendapat yang sama oleh Rindova dan Kotha (2001) dan Romanelli & Tushman (1994) mengemukakan bahwa perubahan internal seperti perubahan struktur dan budaya akan meningkatkan kinerja sebagai akibat dari proses transformasi organisasional. Menurut D’Souza dan Megginson (1999) bahwa perusahaan privatisasi menjadi subjek penekanan pasar yang dipaksa untuk menjadi lebih efisien dan efektif karena adanya perubahan struktur dan budaya organisasional. Sementara peneliti Cuervo dan Vil (1989) mengemukakan bahwa perusahaan privatisasi akan mengubah struktur organisasi mereka untuk meningkatkan kualitas pelayanan. Peningkatan kualitas pelayanan dapat meningkatkan komitmen karyawan untuk lebih produktif dan inovatif (Kanter, 1989), yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja perusahaan (Zahra, 2000). Berdasarkan uraian di atas diajukan hipotesis :

Hipotesis 2 : Transformasi organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan

### **Keunggulan daya saing dan kinerja**

Beberapa studi yang dilakukan oleh para peneliti manajemen pemasaran dan manajemen strategik (Aaker 1989; Amit dan Schoemaker 1993; Bharadwaj, Varadarajan *et al*, 1993; Bogaert, Martens *et al*, 1994; Aaker 1995; Barker dan Du-

hane 1997) dalam Ferdinand (2003) telah mengidentifikasi faktor faktor yang mampu menghasilkan dan meningkatkan kinerja perusahaan. Aset aset strategik, sumber daya strategik, kapabilitas startejik dan ketrampilan startejik adalah terminologi utama yang digunakan untuk mengidentifikasi faktor faktor yang dapat menghasilkan sebuah kinerja jangka panjang. Aaker (1989) menulis bahwa mengelola sumber daya dan ketrampilan kompetensi adalah kunci bagi pencapaian sebuah keunggulan bersaing berkelanjutan.

Seperti digambarkan oleh Grant (1991), sumber daya dan kapabilitas adalah sumber utama bagi kinerja perusahaan baik berupa orientasi mikro internal (keunggulan kompetitif) maupun orientasi makro eksternal (daya tarik industri). Keunggulan kompetitif yang ditingkatkan oleh sumber daya dan kapabilitas, diharapkan untuk menghasilkan kinerja pasar yang superior (misalnya volume penjualan, porsi pasar, serta tingkat pertumbuhan kinerja pemasaran) dan kinerja keuangan seperti *return on investment (ROI)*, *return on equity (ROE)* dan *cash flow*.

Kinerja perusahaan umumnya digunakan sebagai konstruk untuk mengukur dampak sebuah strategi perusahaan. Fahy (2000) dalam studinya tentang keunggulan daya saing pada perusahaan besar yang melakukan privatisasi di Polandia, Hongaria, dan Slovenia dengan menggunakan ukuran secara operasional dalam tiga konstruk utama, yaitu sumberdaya, kapabilitas pemasaran strategik, dan kinerja perusahaan. Ditemukan bahwa setelah privatisasi, perusahaan akan memperoleh akses sumberdaya finansial yang lebih besar, yang memperkuat modal perusahaan dalam memperbaiki kinerja perusahaan. Lebih lanjut ditemukan peningkatan kinerja perusahaan dicapai karena perusahaan dapat memperbaiki posisi kompetitifnya melalui keefektifan dalam mentransfer sumberdaya seperti finansial, brand dan skil *entrepreneurial*, hubungan dengan pelanggan dan suplier yang dapat memperluas *network*.

Sumberdaya yang dikembangkan secara internal akan mempunyai kapasitas yang sulit ditiru pesaing, dan akhirnya dapat meningkatkan kinerja (Barney,

1989; Dierickx & Cool, 1989). Penelitian mereka menemukan hasil bahwa interaksi antara sumberdaya, keunggulan daya saing, dan kinerja mempunyai signifikansi yang tinggi. Dikemukakan bahwa kinerja superior yang berkelanjutan dapat dicapai melalui pengembangan sumber daya dan konversi sumberdaya yang unik ke dalam posisi peningkatan keunggulan daya saing. Sementara penelitian yang dilakukan Porter (1993) menyatakan bahwa keunggulan "biaya" merupakan satu dari dua jenis keunggulan bersaing yang dimiliki perusahaan.

Perusahaan yang mempunyai keunggulan biaya akan mencapai kinerja yang unggul. Dikemukakan bahwa perusahaan yang memiliki keunggulan biaya apabila biaya kumulatif dalam melakukan semua aktifitas nilainya lebih rendah daripada biaya pesaing. Selain itu, nilai strategik keunggulan biaya bergantung kepada kesanggupan bertahannya. Kesanggupan bertahan akan ada apabila sumber keunggulan biaya perusahaan sukar ditiru pesaing.

Keunggulan biaya menimbulkan kinerja unggul apabila perusahaan menyediakan tingkat nilai yang dapat diterima oleh pembeli, sehingga keunggulan biaya tidak hilang karena perlunya menetapkan harga lebih rendah dibandingkan dengan harga pesaing. Penelitian ini didukung oleh studi yang dilakukan Nellis (1998), Kay dan Thompson (1986) dan Wortzel (1989), Mandel (2002), menemukan bahwa perusahaan yang diprivatisasi dapat memperbaiki efisiensi melalui fokus *nature of cost-based advantages* dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Selain itu, terdapat penemuan bahwa untuk menyukseskan kinerja perusahaan dapat dicapai melalui daya saing yang berasal dari strategi diferensiasi, yang terkait dengan tindakan skil *entrepreneurial* yang lebih menekankan pada keunggulan dalam pelayanan pelanggan yang berkualitas dengan berfokus pada inovasi produk dan jasa baru sesuai kebutuhan pasar (Kuratko, Ireland dan Hornsby, 2001). Sementara Jonathan P. Doh (2000) menemukan bahwa perusahaan privatisasi dapat menciptakan *competitive advantage* melalui strategi manajemen *resource based* dalam meningkatkan nilai

perusahaan. Ditemukan bahwa melalui kolaborasi partner sebagai sumber keunggulan daya saing akan memberi manfaat bagi perusahaan untuk dapat lebih cepat masuk dalam bisnis baru yang dapat menggali sumber keuntungan baru bagi perusahaan.

Untuk menguji bagaimana hubungan keunggulan daya saing dan kinerja, diajukan hipotesis sebagai berikut :

Hipotesis 3 : Keunggulan daya saing berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan

## **METODE PENELITIAN**

### **Desain Penelitian**

Penelitian ini juga bersifat deskriptif, yaitu untuk memberikan penjelasan fenomena transformasi organisasional perusahaan BUMN yang telah diprivatisasi di Indonesia, yang menggambarkan profil dan karakteristik perusahaan. Untuk mengembangkan model empirik yang membuktikan hubungan positif antara transformasi organisasional, keunggulan daya saing, dan kinerja, studi ini menekankan kontribusi dari peranan startejik manajer level atas untuk kinerja yang lebih unggul.

### **Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel**

#### **Transformasi Organisasional**

Transformasi Organisasional sebagai variabel independen yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah suatu proses yang berhubungan dengan perubahan inti organisasi (Wischnevsky Daniel, 2004). Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel transformasi organisasional terdiri atas tujuh indikator antara lain adalah bahwa perusahaan berupaya melakukan perubahan fleksibilitas struktur, otonomi, partisipasi dalam pengambilan keputusan, pengendalian, komunikasi, sistem insentif, dan pengumpulan informasi.

#### **Keunggulan Daya Saing**

Keunggulan daya saing sebagai variabel mediasi yang dipergunakan dalam penelitian ini merupakan serangkaian perbedaan yang sulit diduplikasi sebagai hasil dari strategi perusahaan yang sanggup

membantu untuk mempertahankan posisi pasar yang menguntungkan perusahaan.

Konsep keunggulan daya saing diukur dengan keunggulan diferensiasi dan keunggulan di bidang biaya (Grant, 1991; Porter, 1985). Keunggulan diferensiasi diukur dengan indikator besarnya akses *brand*, tingkat kemampuan memberikan pelayanan superior, kemampuan menghasilkan reputasi, dan kemampuan menjalin hubungan baik untuk mengembangkan *network*. Indikator yang digunakan untuk mengukur keunggulan pada bidang biaya antara lain kemampuan dalam meningkatkan akses finansial dan pengurangan biaya.

#### **Kinerja Perusahaan**

Kinerja Perusahaan merupakan suatu hasil kerja yang dapat dicapai dalam perusahaan sebagai tolak ukur keberhasilan perusahaan yang dilihat dari berbagai dimensi seperti profitabilitas, pertumbuhan, pangsa pasar, dan inovasi.

Variabel kinerja perusahaan diukur dengan indikator-indikator antara lain: profitabilitas yang diukur dengan besarnya *return on equity* (ROE) dan *return on asset* (ROA), tingkat kemampuan meningkatkan pertumbuhan penjualan, besarnya tingkat kemampuan meningkatkan *market share*, kemampuan meningkatkan efisiensi, *cash flow*, pengembangan produk atau jasa, dan kemampuan mengembangkan pasar.

#### **Populasi dan Sampel**

Populasi pada penelitian ini meliputi perusahaan BUMN privatisasi dan anak perusahaannya di Indonesia. Populasi penelitian sebanyak 66 perusahaan (Kementrian BUMN, 2005). Perusahaan BUMN yang di privatisasi adalah pada industri yang sektor usahanya kompetitif dan sektor usaha yang unsur teknologinya cepat berubah.

Teknik pengambilan sampel yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah non probabilitas. Sampling non probabilitas adalah sampling dimana semua unsur atau unit dalam populasi tidak mempunyai peluang yang sama untuk dijadikan sampel. Metode pemilihan sampel yang digunakan adalah *Axidental sampling*, dimana sampling dengan cara menentukan siapa

saja yang ditemukan peneliti saat melakukan pengumpulan data (Samanu, 2004). Jumlah sampel dalam penelitian ini berjumlah 57 perusahaan, yakni perusahaan yang menjadi responden, dimana masing-masing perusahaan diwakili oleh satu manajer sebagai responden.

### **Teknik Analisis Data** **Analisis Deskriptif**

Untuk memberikan gambaran atau deskripsi empiris atas data yang dikumpulkan dalam penelitian, digunakan "angka indeks" yang dikembangkan untuk mengetahui persepsi umum responden mengenai sebuah variabel yang diteliti.

### **Pengujian Hipotesis**

Pengujian hipotesis dilakukan dengan persamaan model struktural. *Software* statistik *Structural Equation Modelling* (SEM) yang digunakan menguji model persamaan struktural. Menurut (Hair et al, 1995) SEM dipilih sebagai metode yang paling sesuai karena dapat mengestimasi secara simultan dari hubungan dan *inter-related multiple dependen* yang mampu untuk merepresent *unobservable (latent) concept*, dan dapat menghitung ukuran error dalam proses.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Gambaran Umum Responden**

Perusahaan privatisasi BUMN di Indonesia sangat bervariasi karena bergerak pada sektor yang sangat beragam. Sebagian besar BUMN yang telah diprivatisasi sudah *go public* dengan status persero. Hanya sebagian kecil saja yang belum *go public*. Privatisasi BUMN dilakukan sejak tahun 1991. Terdapat 13 BUMN atau sekitar 46% dari seluruh BUMN yang di privatisasi menggunakan metode IPO, dan terdapat 8 (29%) BUMN diprivatisasi dengan metode *strategic sales*, terdapat 4 BUMN diprivatisasi dengan metode *placement*, 2 BUMN diprivatisasi dengan metode EMBO, dan 1 BUMN diprivatisasi dengan metode SO.

Sebagian besar BUMN yang diprivatisasi merupakan perusahaan yang berukuran besar dan berumur tua, bahkan ada perusahaan yang tahun operasionalnya mulai tahun 1901. Selain sektornya ber-

beda beda, juga sebagian besar mempunyai banyak anak perusahaan dengan kultur yang sangat beragam.

### **Statistik Deskriptif**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa transformasi organisasional yang terjadi di perusahaan privatisasi BUMN umumnya adalah sedang. Perusahaan privatisasi BUMN rata-rata memiliki indeks transformasi organisasional sebesar 67.83, yang berarti tingkat transformasinya sedang mendekati tinggi. Transformasi tingkat otonomi organisasional menduduki tempat utama yang tergolong tinggi, diikuti oleh transformasi tingkat partisipatif pengambilan keputusan.

Sementara hasil statistik deskriptif dengan menggunakan teknik pengukuran angka indeks untuk variabel keunggulan daya saing menunjukkan bahwa akses *brand* (71.97) berada pada posisi tertinggi, hal ini berarti bahwa perusahaan setelah diprivatisasi yang mempunyai akses *brand* baru akan memiliki keunggulan daya saing. Penelitian ini menemukan bahwa indeks total keunggulan daya saing adalah sebesar 66.35 yang relatif sedang-tinggi, dimana akses *brand* baru adalah tertinggi (71.97) diikuti dengan pengurangan biaya (68.48), pelayanan superior (68.22), reputasi (68), akses finansial (61.06), dan *net-work relationship* (60.38).

Untuk variabel kinerja perusahaan memiliki total indeks sebesar 63.82, yang berarti tingkat kinerjanya adalah sedang mendekati tinggi. *Cash flow* menduduki tempat utama diikuti dengan *market share*, pengembangan pasar baru, tingkat efisiensi, profitabilitas, tingkat pertumbuhan penjualan, serta pengembangan produk.

### **Pengujian Model Pengukuran (Outer Model)**

Untuk menilai *outer* model yang dievaluasi meliputi *convergent* dan *discriminant validity*. Uni dimensional diuji dengan memperhatikan *convergen validity* dari masing-masing indikator konstruk. Chin (1998) menyatakan suatu indikator dikatakan mempunyai validitas yang baik jika *loading factor* lebih besar 0.70. Namun demikian, indikator 0.50-0.60 masih dapat

dipertahankan untuk model dalam tahap pengembangan. Indikator-indikator konstruk dalam penelitian ini yang *loading factor*

### **Pengujian Convergent Validity**

Dari pengujian *convergent validity* dapat disimpulkan bahwa pada intinya indikator untuk masing-masing konstruk pada *convergent validity* semua signifikan, karena mempunyai nilai *t* statistik lebih besar 1.96 dan *loading factor* lebih besar dari 0,60. Hal ini menunjukkan bahwa konstruk transformasi organisasional, keunggulan daya saing, dan kinerja perusahaan adalah valid.

Jumlah indikator awal yang diajukan dalam penelitian ini sebanyak 20 indikator, semua mempunyai nilai *t* statistik yang signifikan pada  $p < 0.05$ . Namun, setelah dilakukan pengujian *convergent validity* I, terdapat 17 indikator yang representatif dan 3 indikator yang tidak representatif. Selanjutnya, model di re-estimasi kembali dengan mengeluarkan 3 indikator yang tidak representatif, hasil pengujian *convergent validity* II menunjukkan bahwa semua indikator (17) *loading*-nya di atas 0.60. Hasil estimasi kedua tersebut bermakna bahwa ke 17 indikator tersebut valid, karena semua mempunyai nilai *t* statistik yang signifikan pada  $p < 0.05$  dengan *loading factor* di atas 0.60.

### **Pengujian Discriminant Validity**

*Discriminant validity* dinilai berdasarkan *cross loading* pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, hal ini menunjukkan bahwa konstruk laten memprediksi ukuran pada blok mereka lebih baik daripada ukuran pada blok lainnya. Metode lain untuk menilai *discriminant validity* adalah membandingkan nilai *square root of average variance extracted* (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dan konstruk lain dalam model. Jika nilai akar AVE setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antara konstruk dan konstruk lain dalam model, dikatakan memiliki nilai *discriminant validity* yang baik (Fornell dan Larcker, 1981).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai akar *average variance extracted* (AVE)

untuk konstruk transformasi organisasional sebesar 0.759605. Sedangkan, korelasi antara konstruk "transformasi organisasional" dan "konstruk lainnya" antara transformasi organisasional dengan keunggulan daya saing sebesar 0,571, dan dengan kinerja perusahaan sebesar 0,135. Hasil ini menunjukkan bahwa nilai akar AVE lebih besar dari korelasi antar konstruk ( $0.760 > 0.571$  dan  $0.135$ ). Oleh karena itu, konstruk transformasi organisasional dapat dikatakan valid (Imam Ghozali, 2006).

Sementara konstruk keunggulan daya saing mempunyai nilai akar AVE lebih besar dari korelasi antar konstruk ( $0.773 > 0.451$  dan  $0.571$ ). Dari hasil tersebut konstruk keunggulan daya saing valid. Uji *discriminant validity* konstruk kinerja perusahaan menunjukkan bahwa nilai akar AVE sebesar 0.826, sementara korelasi antar konstruk dengan konstruk lain sebagai berikut: kinerja perusahaan dengan transformasi organisasional sebesar 0.135, dengan keunggulan daya saing sebesar 0.451. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa konstruk kinerja perusahaan valid karena akar AVE konstruk kinerja perusahaan lebih besar daripada korelasi antara masing-masing konstruk ( $0.826 > 0.135$  dan  $0.451$ ).

Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa semua konstruk dalam penelitian ini yaitu transformasi organisasional keunggulan daya saing, dan kinerja perusahaan mempunyai nilai akar AVE lebih besar dari korelasi antar konstruk, yang berarti bahwa semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity*.

### **Pengujian Composite Reliability**

Hasil *composite reliability* untuk masing-masing konstruk menunjukkan bahwa seluruh konstruk reliabel. Hal ini ditunjukkan oleh nilai *composite reliability* menunjukkan nilai yang memuaskan yang lebih besar dari 0,80, yaitu 0.890 untuk konstruk transformasi organisasional, 0.854 untuk konstruk keunggulan daya saing, dan 0.938 untuk konstruk kinerja perusahaan. Selain itu, reliabilitas konstruk juga didukung oleh nilai *t* statistik hitung lebih besar dari *t* tabel. Dari hasil *t* tersebut dapat ditunjukkan ba-

hwa semua indikator mempunyai t statistik lebih tinggi dari 1.96 (nilai  $t > 1.96$ ).

**Pengujian Model Struktural (Inner Model)**

Untuk mengevaluasi inner model dengan melihat presentase variance yang

**Pengujian Hipotesis 1 :**

Hipotesis 1 dalam penelitian ini menjelaskan hubungan antara transformasi organisasional dan keunggulan daya saing. Hasil pengujian *Structural Equation Modeling* menunjukkan nilai koefisien regresi sebesar 0.571 dengan t statistik sebesar

**Tabel 1**  
**Hasil Inner Model dan T Statistik**

	<i>Estimate sample estimate</i>	<i>Mean of subsamples</i>	<i>Standard deviation</i>	<i>T-Statistic</i>
TO => CA	0.571	0.575	0.092	6.199
TO => KP	-0.182	-0.233	0.212	0.860
CA => KP	0.555	0.601	0.126	4.422

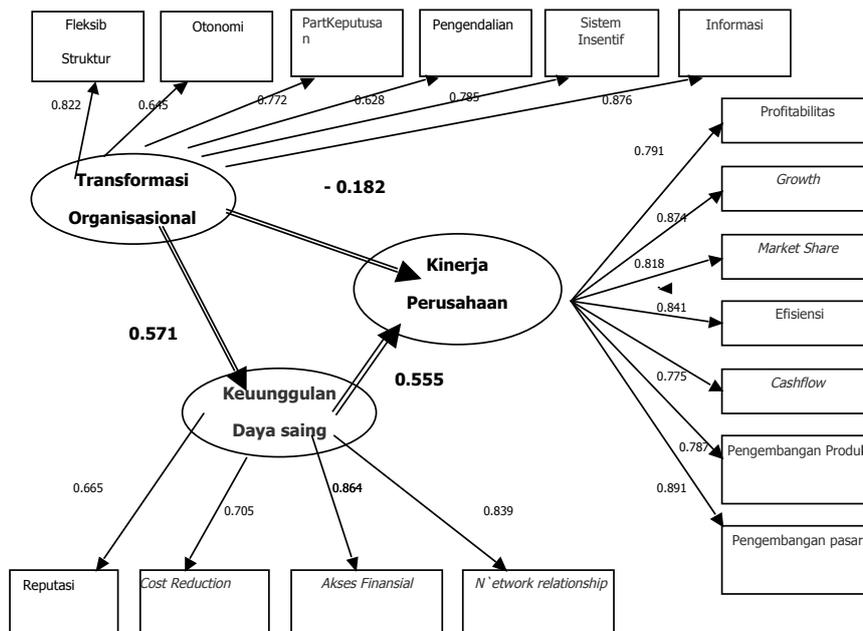
dijelaskan yaitu dengan melihat nilai *R-square* untuk konstruk laten dependen dengan menggunakan ukuran *Stone-Geisser Q squares test* (Stone, 1974; Geisser, 1975). Selain itu untuk mengevaluasi inner model dapat juga dilihat dari besarnya koefisien jalur struktural. Berdasarkan hasil uji struktural model yang diolah dengan menggunakan program *Partial Least Square* dapat diperoleh hasil seperti dilihat pada tabel 1 berikut ini :

Setelah model dianalisis melalui evaluasi pengukuran *outer model* dan *inner model*, hasil pengolahannya dapat dilihat pada gambar 1 :

6.199. Nilai t statistik untuk variabel ini lebih besar dari t tabel ( $> 1.96$ ), dan koefisien regresi sebesar 0.571 bertanda positif, sehingga dapat dinyatakan bahwa hipotesis satu dapat diterima. Hal ini mengandung arti bahwa transformasi organisasional berpengaruh positif terhadap keunggulan daya saing. Ini berarti semakin tinggi derajat transformasi organisasional, semakin tinggi keunggulan daya saing.

**Pengujian Hipotesis 2**

Transformasi organisasional secara teoritis berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Nilai t statistik sebagai hasil pen-



**Gambar 1**  
**Model Struktural Transformasi Organisasional Privatisasi BUMN**

gujian dengan PLS menunjukkan koefisien regresi sebesar -0.182. Nilai t statistik ini lebih kecil 1.96 (t tabel) dengan tanda koefisien regresi negatif. Hipotesis ini tidak terbukti dengan kata lain bahwa transformasi organisasional belum mampu meningkatkan kinerja perusahaan.

### Pengujian Hipotesis 3

Hasil pengujian *structural equation model* dengan menggunakan *Partial Least Square* mendapatkan nilai koefisien regresi sebesar 0.555 dengan t statistik sebesar 4.422. Nilai t statistik untuk hubungan ini lebih besar dari t tabel, oleh karena itu dapat dinyatakan bahwa hipotesis 3 dapat diterima. Penerimaan hipotesis ini dapat dinyatakan bahwa semakin tinggi keunggulan daya saing perusahaan semakin tinggi kinerja perusahaan.

Hasil pengujian hipotesis yang diuji dengan tingkat kesalahan *Alpha* 0.05, menunjukkan terdapat 2 hipotesis yang diterima dan 1 hipotesis yang tidak diterima.

### SIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini memberi kesimpulan terhadap masalah penelitian yang telah diajukan sebelumnya, yaitu: bagaimana proses meningkatkan kinerja perusahaan yang diwujudkan dari transformasi organisasional melalui keunggulan daya saing. Temuan penelitian ini dapat mendeskripsikan fenomena bisnis privatisasi BUMN di Indonesia bahwa transformasi yang terjadi umumnya tergolong sedang sehingga daya saing yang dicapai juga baru taraf sedang. Fenomena daya saing yang sedang pada privatisasi BUMN ini pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja perusahaan yang tergolong sedang pula. Permasalahan yang didasarkan gap bahwa masih belum dapat disimpulkan dengan baik hubungan yang saling berkaitan antara pengaruh transformasi organisasional, keunggulan daya saing terhadap kinerja dapat dijelaskan den-

gan hasil penelitian ini. Peran transformasi organisasional tidak dapat secara otomatis meningkatkan kinerja perusahaan. Perusahaan harus memfokuskan keunggulan daya saing sebagai mediasi transformasi menuju peningkatan kinerja. Penelitian ini dapat menghasilkan "pola jalur" untuk memberikan solusi yang lebih baik tentang permasalahan bagaimana transformasi organisasional dapat meningkatkan kinerja perusahaan, yaitu pola peningkatan kinerja yang dapat dicapai melalui keunggulan daya saing karena adanya peran transformasi organisasional "secara langsung".

Kesimpulan yang dihasilkan dari penelitian ini membawa beberapa implikasi teoritis dan manajerial. Konsep *resource base view* yang mendasari penelitian ini terlihat pada hubungan antara "transformasi organisasional ke keunggulan daya saing".

Penelitian ini menandakan bahwa perusahaan dalam meningkatkan keunggulan daya saing didasari atas pertimbangan "sumber daya" yang ada di perusahaan. Untuk dapat menyesuaikan tuntutan pasar, perusahaan harus dapat bertahan dan bersaing pada kondisi baru yang lebih kompetitif dengan melakukan transformasi untuk menjadi perusahaan yang berorientasi pada pengembangan sumberdayanya. Perusahaan privatisasi memungkinkan terjadinya *acquisition resource* yang berperan untuk meningkatkan posisi kompetitif sumber daya yang ada di perusahaan.

Implikasi secara manajerial dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan adalah melakukan transformasi organisasional. Peran transformasi organisasional diharapkan bisa mengubah struktur menjadi lebih fleksibel dalam menghadapi pasar yang lebih kompetitif. Dengan peningkatan keunggulan daya saing, melalui kolaborasi dengan *partnership* stratejik akan memfasilitasi peningkatan akses finansial sehingga terjalannya *network* bisnis yang dapat mengembangkan pasar.

### DAFTAR PUSTAKA

Augusty Tae Ferdinand. (1999), *Strategic Pathways Toward Sustainable Competitive Advantage*. Thesis, Submitted to the Graduate College of Management, Southern Cross University, Australia, in partial fulfillment of the requirement for the degree of Doctor of Business Administration (tidak dipublikasikan).

- Augusty Tae Ferdinand. (2002), *Structural Equation Modeling Dalam penelitian Manajemen*, BP UNDIP ISBN 979-9156-79-0
- Barney. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of management*
- Barney, J. (2001), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. 2<sup>nd</sup> Ed, Prentice Hall
- Bharadwaj, S. G, Varadarajan, P. R., and Fahy, J. 1997, "Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Proportions", *Journal of Marketing*, Vol. 57, pp. 83-99
- Beugre, C. D. "Post Privatization Performance of State Owned Enterprises In Emerging Economies", *A Transformational Leadership Framework*
- D'Souza, J and Megginson, W. L. (1999), "The Financialsand Operating Performance of Privatized Firms during the 1990", *The Journal of Finance* Vol 64 No4.
- David J.Lemak & Pamela W. Henderson. (2004), "A New Look At Organizational Transformation Using Systems Theory". *An Application To Federal Contractors, Journal of Business and Management-Winter*
- Fahy J, Hooley G, Beracs J, Fonfara K, & Gabrijan V. (2003), "Privatisation and Sustainable Competitive Advantage in the Emerging Economies of Central Europe", *Management International Review*.
- Firmanzah. (2003), "Perubahan Organissai dalam Post Privatisasi", *Usahawan*, No.05, Th. 32.
- Ghozali, Imam. (2006), *Structural Equation Modeling Metode Alaternatif Dengan Partial Least Square PLS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Indonesia.
- Grant, R. M. (1991), *The Resource Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*, *California Management Review*, (Spring), pp. 114-133.
- Lemak, D. J., and Henderson, P. W. (2004), Look at the organizational transformation using systems theory: An Application to Federal Contractors, *Journal of Business and Management*, Vol. 9, No. 4.
- Makhija, M. (2003), "Comparing the Resource-Based and Market-Based Views of the Firm : Empirical Evidence from Czech Privatization", *Strategic Management Jurnal*, Vol. 24, pp. 433-451.
- Marwah, M. Diah. (2003), "Restrukturisasi BUMN Di Indonesia : Privatisasi atau Korporatisasi ?", *Literata Lintas Media*,
- Megginson, W. L, Robert C. Nash, and Matthias Van Randenborgh . (1994), "The Financial and Operating Performance of Newly Privatized Firms : An International Empirical Analysis", *The Journal of Finance*. Vol 69, No.2.
- Meyer, K. E. (1998), 'Entreprises transformation and foreign investment in Eastern Europe', *Journal of East-West Business*, No. 4, pp. 7-27.
- Mintzberg, H. (1979), *The Structure of Organizations*, Prentice-Hall, New York, NY.
- Newman ,K.L. 2000. "Organizational Transformation During Institutional Upheaval", *Academy of Management Review*, Vol.25, No.3, pp. 602-619.
- Ramamurti, Ravi. (2000), "A Multilevel Model Of Privatization In Emerging Economies", *Academy of Management Review*, Vol.25, No.3. pp. 525-550.
- Savas, E.S. (2000), "Privatization And Public-Private Partnerships", *Clatham House Publishers Seven Bridges Press*, LLc New York London.
- Supraktikno, H. (2003), "Privatisasi BUMN : How Far Can We Go ?" *Makalah Seminar Nasional ISEI*, Batu, Malang
- Uhlenbruck, K., Meyer; K. E., and Hitt, M. A. (2000), "Organizational Transformation in Transition Economies : Resource-Based And Organizational Learning Perspectives", *Journal of Management Studies*.