



UNIVERSITAS INDONESIA

DISERTASI

**ANALISIS PROGRAM PRIVATISASI DAN STRATEGI
BADAN USAHA MILIK NEGARA UNTUK MENCAPAI
KINERJA *EXCELLENCE***

Oleh :

Jamalludin Harahab

NPM. 0606028211

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM PASCA SARJANA
JAKARTA
2012**



UNIVERSITAS INDONESIA

DISERTASI

**ANALISIS PROGRAM PRIVATISASI DAN STRATEGI
BADAN USAHA MILIK NEGARA UNTUK MENCAPAI
KINERJA *EXCELLENCE***

Oleh :

Jamalludin Harahab

NPM. 0606028211

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat mencapai
gelar Doktor Ilmu Administrasi**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM PASCA SARJANA
JAKARTA
2012**

UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAM ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PRPGRAM PASCASARJANA

TIM PENGUJI

Nama : Jamalludin Harahab
NPM : 0606028211
Program Studi : Ilmu Administrasi
Judul : Analisis Program Privatisasi dan Strategi Badan Usaha
Milik Negara untuk Mencapai Kinerja Excellence

1. Prof. Dr. Azhar Kasim, M.P.A
Promotor
2. Prof. Dr. Ferdinand . Saragih, M.A
Ko Promotor
3. Prof. Dr. Martani Huseini, M.B.A
Ketua Tim Penguji
4. Prof. Dr. Masliana Bangun Sitepu
5. Prof. Dr. Chandra Wijaya, MM, M.Si
6. Dr. Roy V. Salomo, M.Soc. Sc .
7. Dr. Bernardus Yulianto Nugroho, MSM
8. Dr. Agus Maulana , MSM



Handwritten signatures of the examiners, corresponding to the list of names on the left. The signatures are written in blue and black ink on a white background with dotted lines for alignment.

LEMBAR ORIGINALITAS

Disertasi ini adalah karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : Jamalludin Harahab

NIM : 0606028211

Tanda Tangan :



**PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai civitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

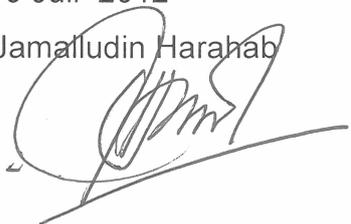
Nama : Jamalludin Harahab
NPM : 0606028211
Program Studi : Administrasi Bisnis
Departemen : Ilmu Administrasi
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Jenis Karya : Disertasi

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya yang berjudul :

Analisis Program Privatisasi Dan Strategi Badan Usaha Milik Negara Untuk Mencapai Kinerja *Excellence*

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneklusif ini, Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalih media/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta
Pada Tanggal : 19 Juli 2012
Yang Menyatakan : Jamalludin Harahab
Tanda Tangan : 

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Kuasa atas segala limpahan Rahmat dan Pertolongan-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan disertasi ini dengan baik. Penyusunan disertasi ini merupakan salah satu rangkaian tugas akhir untuk menyelesaikan studi program doktoral pada Departemen Ilmu Administrasi, Program Pascasarjana, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa seluruh rangkaian pendidikan yang telah penulis jalani tidak terlepas dari bantuan, dukungan dan kerja sama dari berbagai pihak, secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ungkapan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Prof. Dr. Azhar Kasim, M.P.A (Promotor) dan Prof.Dr. Ferdinand Saragih, M.A (Ko-Promotor) yang telah meluangkan waktu, tenaga dan pemikiran untuk memberikan bimbingan terkait materi, dukungan dan motivasi dari awal hingga akhir, yang sangat besar manfaatnya bagi penulis
2. Seluruh jajaran program doktoral Departemen Ilmu Administrasi Program Pascasarjana Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia yang telah memberi kesempatan kepada penulis untuk menimba Ilmu. Secara khusus penulis sampaikan terima kasih kepada para Penguji: Prof. Dr. Martani Huseini, M.B.A.; Prof. Dr. Masliana Bangun Sitepu; Prof. Dr. Chandra Wijaya, MM, M.Si; Dr. Roy V. Salomo, M.Soc; Dr. Bernardus Yulianto Nugroho, MSM; dan Dr. Agus Maulana, serta secara khusus kepada Mas Yanto yang selalu setia mengingatkan akan batas waktu studi.
3. Jajaran Kementerian BUMN, khususnya bidang Restrukturisasi dan Perencanaan Strategi BUMN beserta staf yang telah membantu memberikan data dan referensi terkait Badan Usaha Milik Negara
4. Mas Dr. Gusagis K Ngaziz, SH, MBA, MSi, M.Hum, M.H yang banyak membantu dalam memberikan semangat, motivasi serta dukungan baik moril dan materiil

5. Almarhum Ayah dan Ibu tercinta, H. Joko Susilo dan Hj. Sriyatun Joko Susilo, atas segala kasih sayang dan jasanya yang tidak mungkin penulis balas, semoga bisa menjadi salah satu wujud darma bakti penulis dan menjadi amalan Ayah dan Ibu di akhirat.
6. Istri tercinta dr Etik Retno Wiyati dan anak anak tercinta, Alifia dan Alvin, atas segala kesabaran, keikhlasan, pengertian dan dukungan semangat yang menjadi motivasi tersendiri bagi penulis untuk terus berusaha dan berusaha.
7. Seluruh keluarga besar, baik di Solo dan di Sukoharjo yang tak henti hentinya mendoakan penulis dari awal penulis studi hingga saat ini, semoga Allah SWT senantiasa melindungi dan merahmati
8. Rekan-rekan seperjuangan program doktoral Departemen Ilmu Administrasi Program Pascasarjana Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia, atas dukungan dan kerja samanya sehingga kita semua bisa melewati seluruh rangkaian proses studi.
9. Pihak pihak lain yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu, atas kerja sama, bantuannya dan dukungannya dalam proses panjang penyelesaian studi S3.

Semoga Tuhan Yang Maha Esa mencatat amal kebajikan dan memberikan pahala yang berlipat ganda kepada semua pihak yang telah membantu penulis, Amin Ya Robbal Alamin

Akhirnya, penulis menyadari bahwa disertasi ini masih jauh dari sempurna, sehingga koreksi, kritikan dan masukan perbaikan sangat penulis harapkan

Depok, Juli 2012

Penulis

DAFTAR ISI

	HAL
LEMBAR PERSETUJUAN	
LEMBAR ORIGINALITAS	
KATA PENGANTAR	i
ABSTRAK	iii
ABSTRACT	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	15
1.3 Tujuan Penelitian	16
1.4 Signifikansi Penelitian	16
1.5 Alasan Pemilihan Judul	17
1.6 Keterbatasan Penelitian	18
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Penelitian Sebelumnya	20
2.2 Teori Privatisasi	24
2.2.1 Pengertian Privatisasi, Tujuan dan Manfaat	24
2.2.2 Metode Privatisasi	29
2.2.3 Hubungan Program Privatisasi dan Kinerja Excellence	30
2.2.4 Hubungan Program Privatisasi dan Strategi	32
2.3 Teori Strategi Pencapaian Kinerja <i>Excellence</i>	39
2.3.1 Pengertian Strategi dan Manajemen Strategi	39
2.3.2 Beberapa Bentuk Strategi Pencapaian Kinerja <i>Excellence</i>	40
2.3.3 Sintesis Strategi Pencapaian Kinerja <i>Excellence</i>	66
2.3.4 Hubungan Strategi dan Kinerja Excellence	69
2.4 Teori Kinerja <i>Excellence</i>	71
2.4.1 Pengertian Kinerja	71
2.4.2 Manajemen Kinerja	73
2.4.3 Konsep Kinerja <i>Excellence</i>	76
2.4.4 Pengukuran Kinerja <i>Excellence</i> mengacu <i>MBCfPE</i>	79
2.5 Kerangka Penelitian	82
2.6 Hipotesis Development.	85

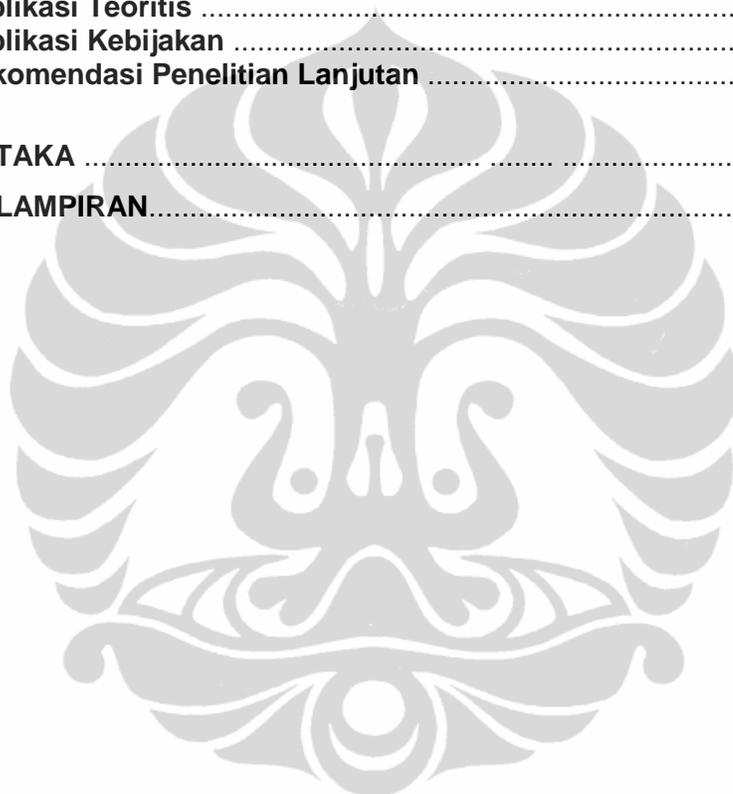
BAB III METODOLOGI PENELITIAN

3.1	Desain dan Metode Penelitian	86
3.2	Variabel – Variabel Penelitian	87
3.3	Definisi Operasional Variabel	88
3.3.1	Definisi Operasional Variabel variabel laten ξ_1 program Privatisasi.....	88
3.3.2	Definisi Operasional variabel laten ξ_2 Strategi Pengembangan Sistem Manajemen.....	89
3.3.3	Definisi operasional variabel laten ξ_3 Strategi Penguatan Budaya Good Corporate Governance	90
3.3.4	Definisi operasional variabel laten ξ_{IV} Strategi Penguasaan Teknologi Terkini	90
3.3.5	Definisi operasional variabel laten ξ_5 Strategi Penguasaan Pasar Global.....	91
3.3.6	Definisi operasional variabel laten η_1 Pencapaian Kinerja <i>Excellence</i> BUMN	92
3.4	Populasi dan Sampel Penelitian	93
3.4.1	Populasi Penelitian	93
3.4.2	Penentuan Sampel Penelitian	93
3.5	Instrumen Penelitian	97
3.5.1	Penentuan Indikator Variabel Program Privatisasi	97
3.5.2	Penentuan Indikator Variabel Strategi Pencapaian Kinerja <i>Excellence</i>	98
3.5.3	Penentuan Indikator Variabel Pencapaian Kinerja <i>Excellence</i> BUMN ...	104
3.5.4	Bentuk dan Format Kuesioner.....	105
3.5.5	Pengujian Kuesioner	107
3.6	Metode Pengumpulan Data	109
3.6.1	Jenis dan Sumber Data	109
3.6.2	Responden Penelitian	110
3.6.3	Cara Pengumpulan Data	111
3.7	Metode Pengolahan dan Analisis data	112
3.7.1	Sintesis Model Teoritik	114
3.7.2	Penyusunan Diagram Jalur.....	115
3.7.3	Penyusunan Model Struktural dan Pengukurannya.....	117
3.7.4	Memilih Jenis Input Matrix.....	124
3.7.5	Identifikasi Model.....	125
3.7.6	Evaluasi Kesesuaian	125
3.7.7	Modifikasi.....	129
3.7.8	Hipotesis Statistik	130
3.8	Tahap – Tahap Penelitian	132

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1	Karakteristik Obyek Penelitian	135
4.1.1	Tahun Berdiri Perusahaan.....	135
4.1.2	Posisi Jabatan Responden yang mengisi Kuesioner	136
4.1.3	Prosentase Pendidikan Tenaga kerja Tahun 2009.....	137
4.1.4	Jenis Usaha.....	138
4.1.5	Metode Privatisasi	138
4.1.6	Proporsi Kepemilikan Saham Pemerintah	139
4.1.7	Prosentase Rata- Rata Kenaikan Pendapatan Sebelum dan Sesudah Privatisasi.....	140
4.1.8	Prosentase Rata- Rata Kenaikan Profit Sebelum dan sesudah Privatisasi.....	141
4.1.9	Proporsi Penjualan Export	142
4.1.10	Sertifikasi ISO 9001, ISO 14001, Pengembangan Sistem Manajemen Mutu mengacu ISO 9004 dan TQM.....	142
4.1.11	Penerapan Balanced Scorecard, Sixsigma & ISO 27001	144
4.1.12	Penerapan GCG.....	145
4.1.13	Nilai Aset Perusahaan.....	146
4.2	Hasil Analisis Data Penelitian	147
4.2.1	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas.....	147
4.2.2	Hasil Analisis LISREL	150
4.2.2.1	Hasil Analisis Pengaruh Variabel Program Privatisasi dan Variabel Strategi – Strategi untuk Mencapai Kinerja <i>Excellence</i> terhadap Variabel Pencapaian Kinerja <i>Excellence</i>	152
4.2.2.2	Hasil Analisis Hubungan Program Privatisasi dengan Strategi untuk Mencapai Kinerja <i>Excellen</i>	157
4.2.3	Model Akhir.....	167
4.3	Pembahasan Hasil Penelitian	169
4.3.1	Pengaruh Program Privatisasi Dan Penerapan Strategi BUMN Terhadap Pencapaian Kinerja <i>Excellence</i>	169
4.3.1.1	Pengaruh Program Privatisasi Terhadap Pencapaian Kinerja <i>Excellence</i>	173
4.3.1.2	Pengaruh Strategi Pengembangan Sistem Manajemen Terhadap Pencapaian Kinerja <i>Excellence</i>	174
4.3.1.3	Pengaruh Strategi Penguatan Budaya <i>Good Corporate Governance</i> Terhadap Pencapaian Kinerja <i>Excellence</i>	179
4.3.1.4	Pengaruh Strategi Penguasaan Teknologi Terkini Terhadap Pencapaian Kinerja <i>Excellence</i>	181
4.3.1.5	Pengaruh Strategi Penguasaan Pasar Global Terhadap Pencapaian Kinerja <i>Excellence</i>	183
4.3.2	Hubungan Penerapan Strategi BUMN Dengan Program Privatisasi..	185
4.3.2.1	Hubungan Strategi Pengembangan Sistem Manajemen Dengan Program Privatisasi.....	188
4.3.2.2	Hubungan Strategi Penguatan Budaya <i>Good Corporate Governance</i> . Dengan Program Privatisasi.....	189
4.3.2.3	Hubungan Strategi Penguasaan Teknologi Terkini . Dengan Program Privatisasi.....	193

4.3.2.4	Hubungan Strategi Penguasaan Pasar Global Dengan Program Privatisasi.....	193
4.3.3	Ringkasan Hasil Penelitian Pemenuhan Terhadap Tujuan Penelitian...	195
BAB V	PENUTUP	
5.1	Kesimpulan.....	199
5.2	Saran-Saran	201
5.3	Implikasi Teoritis	203
5.4	Implikasi Kebijakan	204
5.5	Rekomendasi Penelitian Lanjutan	206
	DAFTAR PUSTAKA	207
	LAMPIRAN - LAMPIRAN.....	217



DAFTAR GAMBAR

Gambar II.1	<i>A Strategy Map Represents How the Organization Creates value</i>	51
Gambar II.2	Hubungan Strategi dan Kinerja.....	70
Gambar II.3	Proses Manajemen Kinerja.....	75
Gambar II.4	Model Kinerja <i>Excellence</i> mengacu <i>Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence</i>	81
Gambar II.5	Kerangka Teori yang Melandasi Penelitian.....	83
Gambar II.6	Kerangka Penelitian Secara Umum.....	84
Gambar III.1	Tahapan Pengolahan dan Analisis Data.....	113
Gambar IV.1	Diagram Hubungan Secara Teoritis Antar variabel Laten.....	151
Gambar IV.2	Diagram Path Hasil Uji Regressi Antara Variabel Program Privatisasi dan Empat Variabel Strategi BUMN Terhadap Variabel Pencapaian Kinerja <i>Exellence</i>	155
Gambar IV.3	Diagram Path Uji Konfirmatory Hubungan Variabel Program Privatisasi dan Empat Variabel Strategi BUMN	165
Gambar IV.4	Diagram Path Model Akhir Hubungan dan Pengaruh Variabel Program Privatisasi, Empat Variabel Strategi dan Variabel Pencapaian Kinerja <i>Exellence</i>	168

DAFTAR TABEL

Tabel I.1	Perkembangan Kinerja BUMN Secara Umum 2005 - 2009	6
Tabel I.2	Total Laba BUMN Dengan Keuntungan Terbesar Tahun 2006.....	7
Tabel I.3	Trend Laba BUMN Yang Telah Privatisasi Melalui IPO dalam periode 2005 – 2009.....	8
Tabel I.4	Hasil Identifikasi Penerapan Strategi Untuk Mencapai kinerja Excellence Pada BUMN Yang Telah Privatisasi Dengan Cara IPO.....	13
Tabel III.1	Jumlah BUMN dan Anak Perusahaan BUMN yang telah mengalami Program Privatisasi.....	94
Tabel III.2	Indikator, Parameter dan Skala pada Variabel Program Privatisasi.....	98
Tabel III.3	Indikator, Parameter dan Skala pada Variabel Strategi Pengembangan Sistem Manajemen.....	99
Tabel III.4	Indikator, Parameter dan Skala pada Variabel Strategi Penguatan Budaya <i>Good Corporate Governance</i>	100
Tabel III.5	Indikator, Parameter dan Skala pada Variabel Strategii Penguasaan Teknologi Terkini.....	102
Tabel III.6	Indikator, Parameter dan Skala pada Variabel Strategii Penguasaan Pasar Global.....	103
Tabel III.7	Indikator, Parameter dan Skala pada Variabel Pencapaian Kinerja Excellence BUMN.....	105
Tabel III-8	Bentuk Pertanyaan dan Format Pengisian Kuesioner Sesuai Kelompok Variabel.....	106
Tabel IV.1	Informasi tahun Berdiri Perusahaan.....	136
Tabel IV.2	Informasi Posisi Responden yang Mengisi Kuesioner.....	137
Tabel IV.4	Informasi Prosentase Pendidikan Tenaga kerja Tahun 2009.....	137
Tabel IV.5	Informasi Jenis Usaha Obyek Penelitian.....	138
Tabel IV.6	Informasi Metode Privatisasi.....	139
Tabel IV.7	Informasi Kepemilikan Saham Pemerintah.....	139
Tabel IV.8	Prosentase Rata-Rata Kenaikan Pendapatan Sebelum dan Sesudah Privatisasi.....	140
Tabel IV.9	Prosentase Rata- Rata Kenaikan Profit Sebelum dan Sesudah Privatisasi.....	141
Tabel IV.10	Informasi Proporsi Penjualan Export.....	142

DAFTAR TABEL

Tabel IV.11	Informasi Sertifikasi ISO 9001 , ISO 11V001, Pengembangan Sistem Manajemen Mutu Mengacu ISO 9001V dan Total Quality Management.....	143
Tabel IV.12	Informasi Penerapan Balanced Scorecard, Six Sigma Dan ISO 27001.....	145
Tabel IV.13	Informasi Penerapan Good Corporate Governance.....	146
Tabel IV.14	Nilai Asset Perusahaan.....	146
Tabel IV.15	Beberapa Contoh Nilai t Hitung pada Model Persamaan.....	148
Tabel IV.16	Hasil Uji Validitas Mengacu Nilai Corrected Item – Total Correlation.....	149
Tabel IV.17	Uji Kecocokan <i>Absolut Fit Measure</i> Pengaruh Program Privatisasi Dan Empat Strategi BUMN Terhadap Pencapaian <i>excellence</i>	153
Tabel IV.18	Hasil Regresi Program Privatisasi dan Strategi Mencapai kinerja <i>Excellence</i> terhadap Pencapaian kinerja <i>Excellence</i>	154
Tabel IV.19	Uji Kecocokan <i>Absolut Fit Measure</i> Hubungan Variabel Program Privatisasi Dengan Empat Variabel Strategi BUMN.....	159
Tabel IV.20	Faktor Muatan (<i>Factor Loading</i>) dan Nilai t hitung Variabel Program Privatisasi.....	160
Tabel IV.21	Faktor Muatan (<i>Factor Loading</i>) dan Nilai t hitung Variabel Strategi Pengembangan Sistem Manajemen.....	161
Tabel IV.22	Faktor Muatan (<i>Factor Loading</i>) dan Nilai t hitung Variabel penguatan Budaya Good Corporate Governance (GCG).....	162
Tabel IV.23	Faktor Muatan (<i>Factor Loading</i>) dan Nilai t Hasil Perhitungan Hubungan Program Privatisasi dengan Strategi Penguasaan Teknologi Terkini.....	163
Tabel IV.24	Faktor Muatan (<i>Factor Loading</i>) dan Nilai t Hasil Perhitungan Hubungan Program Privatisasi dengan Strategi Penguasaan Pasar Global.....	164
Tabel IV.25	Hasil Penelitian Dan Pencapaian Tujuan Penelitian	197

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1.	Kuesioner Penelitian.....	L 1
Lampiran 2	Hasil Uji Reliability & Validity Kuesioner Dengan Jumlah Sampel 30.....	L2
Lampiran 3	Hasil Uji Reliability & Validity Kuesioner Dengan Jumlah Sampel 188.....	L 3
Lampiran 4	Output LISREL Hubungan Program Privatisasi dengan Strategi - Strategi Untuk Mencapai Kinerja <i>Excellence</i>	L 4
Lampiran 5	Output LISREL Uji Regressi Antara Variabel Program Privatisasi & Strategi Untuk Mencapai Kinerja Excellence Terhadap Pencapaian Kinerja <i>Excellence</i>	L 5
Lampiran 6	Hasil Rekapitulasi Data Pengisian Kuesioner.....	L 6
Lampiran 7	Data Responden Penelitian.....	L 7
Lampiran 8	Biodata Peneliti	L 8

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Badan Usaha Milik Negara (BUMN) merupakan badan hukum korporasi yang seluruh atau sebagian modalnya dimiliki oleh negara melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan. Tujuan pendirian BUMN antara lain pertama: memberikan sumbangan bagi perkembangan perekonomian nasional pada umumnya dan penerimaan negara pada khususnya. Kedua; mengejar keuntungan. Ketiga; menyelenggarakan kemanfaatan umum berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang bermutu tinggi dan memadai bagi pemenuhan hajat hidup orang banyak. Keempat; menjadi perintis kegiatan-kegiatan usaha yang belum dapat dilaksanakan oleh sektor swasta dan koperasi. Kelima: turut aktif memberikan bimbingan dan bantuan kepada pengusaha golongan ekonomi lemah, koperasi, dan masyarakat. Keenam; menyediakan barang dan/atau jasa yang bermutu tinggi dan berdaya saing kuat dan mengejar keuntungan guna meningkatkan nilai perusahaan. Dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan, BUMN terus melakukan pengembangan, salah satu diantaranya dengan membentuk anak perusahaan atau unit bisnis. Pembentukan anak perusahaan atau unit bisnis diharapkan dapat mendukung pencapaian sasaran-sasaran yang telah ditetapkan.¹

BUMN termasuk di dalamnya anak perusahaan BUMN sebagai salah satu organisasi bisnis milik Pemerintah mengemban misi yang amat strategis dalam pembangunan nasional. BUMN dituntut untuk mampu memberikan kontribusi optimal bagi pembangunan perekonomian nasional, diantaranya melalui dividen dan pajak. BUMN juga diwajibkan untuk berpartisipasi dalam program-program strategis untuk mengatasi berbagai permasalahan nasional. Lebih dari itu, BUMN juga dituntut untuk memiliki tanggung jawab dalam upaya peningkatan kualitas hidup masyarakat pada umumnya. Dalam proses

¹ Habibullah, 2009, Kebijakan Privatisasi BUMN- *Relasi State, Market dan Civil Society*, Malang : Averroes Press. P.73

penataan BUMN, Kementerian BUMN telah menyusun *Master Plan* BUMN dengan periode waktu 5 tahun.

Master Plan Badan Usaha Milik Negara Tahun 2005-2009 memuat berbagai kebijakan Kementerian BUMN dalam melaksanakan upaya restrukturisasi BUMN yang sejalan dengan kebijakan sektoral, yang secara terus menerus disempurnakan untuk menyesuaikan dengan perkembangan lingkungan. Di dalam *master plan* juga terdapat rumusan visi, misi dan sasaran serta strategi utama pengembangan BUMN ke depan serta pokok-pokok kebijakan sektoral dalam upaya restrukturisasi BUMN. *Master Plan* menjelaskan kebijakan Kementerian BUMN dalam pembinaan BUMN dan perkembangan program restrukturisasi BUMN yang dilakukan dalam kurun waktu 2005-2009. *Master plan* juga berfungsi sebagai pedoman dalam mencapai kinerja dan memperbaiki kondisi BUMN untuk meningkatkan peranannya dalam perekonomian dengan melepaskan diri dari ketergantungan pada Keuangan Negara. Melalui penerbitan dokumen ini, Kementerian BUMN bermaksud memberikan penjelasan mengenai kebijakan dan program restrukturisasi BUMN kepada publik, pembuat kebijakan, manajemen BUMN dan para pelaku ekonomi.²

Selama beberapa dasawarsa BUMN telah berperan dalam perekonomian nasional, mendukung dan mendorong gerak pembangunan bangsa Indonesia. Sejarah perkembangan BUMN diawali pada tahun 1940-1950 sektor korporasi masih kecil dan didominasi oleh perusahaan asing atau perusahaan dengan kepemilikan yang sangat terpusat. Peranan dan kekuatan Pemerintah pada waktu itu masih terbatas dan lembaga-lembaga yang dibutuhkan untuk membina sektor korporasi dalam perekonomian modern belum didirikan. Di sisi lain, dana investasi swasta yang dibutuhkan belum dapat tersedia. Pada tahun 1970-an beberapa sektor yang menyangkut hajat hidup orang banyak belum terkelola dengan baik. Pemerintah menyadari bahwa sektor korporasi yang handal dalam membangun perekonomian nasional dibutuhkan untuk menciptakan lapangan kerja, menghasilkan barang dan jasa untuk dalam negeri maupun ekspor, serta memberi layanan yang optimal bagi konsumen.

Pemerintah mulai mengembangkan sektor korporasi (BUMN) yang sebagian berasal dari hasil nasionalisasi perusahaan eks Belanda. Sejak saat itu

² Kementerian BUMN, *Master Plan BUMN 2005-2009*. P. 6

peranan Pemerintah sampai dengan awal 1970-an mendominasi kegiatan ekonomi, sementara sektor swasta belum menunjukkan kemajuan yang berarti. Awal tahun 1980-an Pemerintah mulai menyadari bahwa untuk mendorong perekonomian nasional, tidak cukup diisi dengan peran Pemerintah saja. Peranan sektor korporasi swasta (termasuk usaha kecil dan menengah) dan koperasi terus ditingkatkan. Peranan Pemerintah melalui kegiatan usaha BUMN terus dikurangi. Kebijakan-kebijakan pembangunan sejak era itu dikembangkan ke arah peningkatan peran sektor korporasi swasta, hal ini terbukti dengan menurunnya dominasi kontribusi BUMN terhadap Produk Domestik Bruto dari 70% di tahun 1970-an menjadi hanya 40% di tahun 2002. Walaupun BUMN-BUMN telah mencapai tujuan awal sebagai agen pembangunan dan pendorong terciptanya sektor korporasi, namun tujuan tersebut dicapai dengan biaya yang relatif tinggi dan kinerja BUMN dinilai belum cukup memadai. Sebagai contoh, pengembalian atas modal (ROE) tahun 2000 dan 2001 hanya mencapai 5.15% dan 8.2% atau jauh lebih rendah dibandingkan dengan tingkat suku bunga di pasar. Sedangkan tahun 1992 – 1999 ROE rata-rata hanya sebesar 9.9%.

Pemerintah menyadari bahwa pengelolaan BUMN secara umum selama ini masih perlu diikuti dengan implementasi praktek-praktek *Good Corporate Governance* (GCG) yang baik. Praktek-praktek kurang terpuji akibat belum adanya standar etika bisnis dan belum sempurnanya transparansi dalam pengelolaan perusahaan, dapat membuat situasi ekonomi semakin memburuk. Oleh karena itu, praktek-praktek bisnis dengan standar etika dan transparansi, independensi, akuntabilitas, responsibilitas dan *fairness* serta profesionalisme dalam pengelolaan perusahaan terus didorong agar perkembangan sektor korporasi baik swasta maupun BUMN senantiasa diikuti dengan perangkat praktek-praktek GCG yang memadai. Perhatian terhadap masalah-masalah yang menyebabkan belum optimalnya kinerja BUMN dan dorongan untuk meningkatkan praktek GCG perlu mendapatkan perhatian besar, sehingga upaya reformasi BUMN melalui restrukturisasi (revitalisasi) diikuti dengan profitisasi, kemudian privatisasi, perlu dilaksanakan. Kebutuhan untuk mereformasi BUMN tidak terlepas dari perubahan iklim usaha yang sedemikian cepat dalam era globalisasi di mana kegiatan perusahaan tidak lagi dibatasi oleh batas-batas antarnegara dan adanya saling ketergantungan antarbangsa, pasar dan perusahaan-perusahaan.

Fokus pengelolaan BUMN terus diarahkan pada peningkatan daya saing, pengembangan usaha dan penciptaan peluang-peluang baru melalui manajemen yang dinamis dan profesional untuk dapat memasuki dan berkompetisi dalam era globalisasi, serta keleluasaan perusahaan dalam upaya mencapai tujuannya. Dalam upaya mereformasi BUMN, langkah restrukturisasi, profitisasi dan privatisasi merupakan hal yang tidak dapat dipisahkan satu sama lain. Ketiganya juga merupakan komponen yang lekat dengan konsep reformasi BUMN. Profitisasi diartikan sebagai peningkatan efisiensi perusahaan untuk mencapai profitabilitas dengan nilai perusahaan yang optimum, sehingga apabila dilakukan privatisasi, perusahaan sudah pada kondisi yang optimal pula. Sedangkan restrukturisasi dilakukan dengan maksud menyehatkan BUMN agar dapat beroperasi secara efisien, transparan dan profesional. Restrukturisasi sebagian ataupun menyeluruh terhadap BUMN dibutuhkan untuk peningkatan kinerja dan nilai perusahaan sebelum divestasi dilakukan. Pelaksanaan divestasi mulai memperhatikan masalah waktu, situasi dan keadaan pasar yang tepat.³

Kinerja Keuangan BUMN cenderung mengalami peningkatan sejak ketiga program tersebut dijalankan. Hal tersebut antara lain dapat dilihat dari data kinerja keuangan tahun 2005 – 2009. Pada tahun 2005 jumlah BUMN 139 dengan total aktiva sebesar Rp. 1.308,9, penjualan sebesar Rp. 555,6 trilyun dan laba usaha sebesar Rp 67,7 trilyun. Pada tahun 2006 jumlah BUMN 139 dengan total aktiva sebesar Rp. 1.406,7 trilyun, penjualan sebesar Rp. 378,7 trilyun dan laba usaha sebesar Rp 54,2 trilyun. Pada tahun 2007 jumlah BUMN 139 dengan total aktiva sebesar Rp. 1.725,1 trilyun, penjualan sebesar Rp. 865,2 trilyun dan laba usaha sebesar Rp 119,1 trilyun. Pada tahun 2008, jumlah BUMN 142 dengan total aktiva sebesar Rp. 1.977,6 trilyun, penjualan sebesar Rp. 1.161,7 trilyun dan laba usaha sebesar Rp 78,4 trilyun. Pada tahun 2009, jumlah BUMN 141 dengan total aktiva sebesar Rp. 2.234,0, penjualan sebesar Rp. 986,0 dan laba usaha sebesar Rp 88 trilyun. Jumlah BUMN yang mengalami rugi dari tahun 2005–2009 juga cenderung turun, tahun 2005 jumlah yang rugi sebanyak 36, tahun 2009 turun menjadi 24. Detailnya dapat dilihat pada Tabel I.1.

³ Sugiharto. 2007. *Peran Strategis BUMN dalam Pembangunan Ekonomi Indonesia Hari ini dan Masa Depan*, Jakarta : Elex Media Komputindo. P.3 .

Berdasarkan program restrukturisasi, profitisasi dan privatisasi, program privatisasi yang banyak mendapatkan sorotan dari masyarakat. Hal tersebut disebabkan program privatisasi banyak menimbulkan pro dan kontra baik terkait metode, waktu pelaksanaan atau nilai yang ditawarkan. Terlepas dari pro dan kontra, ada dugaan bahwa program privatisasi yang banyak memberikan sumbangan terhadap pencapaian kinerja keuangan BUMN dibandingkan dua program lainnya. Beberapa kajian terkait privatisasi BUMN menunjukkan antara lain Jusmaliani, M. Thoha, Umi Karomah Yaumidin menyatakan bahwa privatisasi merupakan fenomena global. Di negara maju seperti Inggris awal perjalanan privatisasi bukannya tanpa kritik, pemerintah dituduh oleh oposisi menjual aset nasional untuk meningkatkan perolehannya, dengan cara ini menghindari menggunakan kebijakan yang tidak populer yaitu menaikkan pajak. Pihak oposisi berjanji akan mengembalikan BUMN yang telah diprivatisasi jika mereka berkuasa, namun pada pemilu 1987, konstituen politik yang mendapat manfaat dari privatisasi bertambah sehingga selain menyulitkan, memindahkan kembali BUMN ini ke Pemerintah membutuhkan biaya besar. Program privatisasi Inggris, tergolong privatisasi yang cukup sukses. Beberapa BUMN yang berhasil dari sisi kinerja keuangan setelah proses privatisasi antara lain *British Telecom, Rolls Royce, British Gas Corporation, British Airways* dan beberapa bandara.⁴

Purwoko menyatakan pada awal penerapan program privatisasi BUMN di Indonesia banyak menimbulkan pro dan kontra di kalangan masyarakat. Sebagian masyarakat berpendapat bahwa BUMN adalah aset negara yang harus tetap dipertahankan kepemilikannya oleh pemerintah, walaupun tidak mendatangkan manfaat karena terus merugi. Sebagai contoh kasus penjualan saham PT. Semen Gresik Group kepada Cemex. Kebijakan ini ditolak oleh serikat pekerja Semen Gresik (SPSG) dengan melakukan mogok kerja. Sementara itu, ada sebagian masyarakat berpikir secara realistis. Mereka berpendapat bahwa pemerintah tidak perlu sepenuhnya memiliki BUMN, yang penting BUMN tersebut

⁴ Jusmaliani, Thoha, Yaumidin, 2005, Teori Privatisasi dan Kajian Empirik, Bahan Seminar Optimalisasi Program Privatisasi. Jakarta. P.7

dapat mendatangkan manfaat yang lebih baik bagi negara dan masyarakat Indonesia.⁵

Tabel I.1
Perkembangan Kinerja Keuangan BUMN Secara Umum 2005-2009

Uraian	2005	2006	2007	2008	2009
Jumlah BUMN	139	139	139	142	141
Total Aktiva (Rp Trilyun)	1.308,9	1.406,7	1.725,2	1.977,6	2.234,0
Total Ekuitas (Rp Trilyun)	423,5	436,5	511,1	527,4	574,0
Penjualan (Rp Trilyun)	555,6	378,7	865,2	1.161,7	986,0
Laba Bersih (Rp Trilyun)	42,3	54,2	70,7	78,4	88,0
Total Kerugian BUMN (Rp Trilyun)	7,0	3,9	7,2	13,8	1,7
Jumlah BUMN Rugi	36	39	31	24	24

Sumber : Kementerian BUMN, 2010, , www.bumn.go.id, Jakarta .

Privatisasi di Indonesia walaupun banyak menimbulkan pro dan kontra, pada dasarnya terus dijalankan, Nugroho menjelaskan tujuan yang ingin dicapai melalui privatisasi adalah memberikan kontribusi *financial* kepada negara dan badan usaha, mempercepat penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*, membuka akses ke pasar internasional, dan alih teknologi serta *transfer best practice* kepada badan usaha. Arah kebijakan privatisasi diklasifikasikan berdasarkan 3 (tiga) jenis struktur industri, yaitu untuk badan usaha yang industrinya kompetitif dilakukan *Intial Public Offering* (IPO) atau *Strategic Sales*, untuk badan usaha yang industrinya sudah *sunset*

⁵ Purwoko, 2002, Model Privatisasi BUMN Yang Mendatangkan Manfaat Bagi Pemerintah dan Masyarakat Indonesia , Kajian Ekonomi dan Keuangan, Vol. 6, No. 1. P. 14.

dilakukan divestasi dan untuk badan usaha yang usahanya bersifat natural resources base tetap dipertahankan sebagai badan usaha milik negara. Berdasarkan uraian di atas, privatisasi merupakan salah satu kebijakan publik yang diambil pemerintah bersama manajemen BUMN untuk menjual atau mengalihkan kendali perusahaan kepada pihak swasta.⁶

Tabel I.2
Total Laba 10 BUMN dengan Keuntungan Terbesar Tahun 2006.

No	BUMN	LABA (RUGI) BERSIH (x JUTA RUPIAH)	STATUS PRIVATISASI
1	PT Pertamina	23.726.000	Belum
2	PT Telekomunikasi Indonesia Tbk	10.245.000	Sudah
3	PT Bank Rakyat Indonesia Tbk	4.405.413.	Sudah
4	PT Perusahaan Gas Negara Tbk	1.958.844	Sudah
5	PT Bank BNI Tbk	1.910.419	Sudah
6	PT Bank Mandiri Tbk	1.529.132	Sudah
7	PT Semen Gresik Tbk	1.309.000	Sudah
8	PT Aneka Tambang Tbk	970.606.	Sudah
9	PT Jamsostek	774.553	Sudah
10	PT Pelabuhan Indonesia II	750.657	Belum
Total Laba 10 BUMN dengan keuntungan terbesar		47.579.826.	
Total keuntungan BUMN		54.188.606.	
Total keuntungan 10 BUMN terhadap total keuntungan		87, 80 %	

Sumber : Nugroho, Riant dan Wrihatnolo R, 2008, Manajemen Privatisasi BUMN, Elex Media Computindo - Jakarta .P.246.

Seiring berjalannya waktu, BUMN - BUMN yang telah diprivatisasi telah menunjukkan kinerja keuangan yang cukup baik . Hal tersebut dapat dilihat pada data 2006 seperti yang dijelaskan pada Tabel I.2. Berdasarkan data tersebut

⁶ Nugroho, Riant, dan wrihatnolo, 2008. Manajemen Privatisasi BUMN. Elex Media Komputindo , Gramedia – Jakarta. P.69

diatas dapat ditunjukkan bahwa 87,80 % kontribusi deviden BUMN tahun 2006 dari 10 BUMN, dan dari 10 BUMN tersebut 8 sudah diprivatisasi

Trend laba beberapa BUMN yang telah diprivatisasi melalui IPO dalam periode 2005 - 2009 dapat ditunjukkan pada Tabel I.3.

Tabel I.3
Trend Laba BUMN Yang Telah Privatisasi Melalui IPO periode 2005 – 2009

No	Nama BUMN	Laba Bersih (Milyar Rupiah)					Tahun IPO
		2005	2006	2007	2008	2009	
1	PT Telekomunikasi Indonesia Tbk	7.994,0	10.245,0	12.857,0	10.619,0	11.349,0	1995
2	PT Indosat Tbk	1.623,5	1.410,1	2.042,0	1.878,5	1.498,2	1994
3	PT Perusahaan Gas Negara Tbk	862,0	1.958,8	1.164,9	633,9	6.229,0	2003
4	PT Timah Tbk	107,5	208,2	1.784,6	1.342,4	313,7	1995
5	PT Kimia Farma Tbk	52,8	43,9	52,1	55,4	62,5	2001
6	PT Semen Gresik Tbk	1.001,7	1.309,0	1.775,4	2.523,5	3.326,5	1991
7	PT Aneka Tambang Tbk	810,2	970,6	5.118,9	1.368,1	604,3	1992
8	PT Bukit Asam Tbk	467,0	485,6	760,2	1.707,8	2.727,7	2002

Sumber : Laporan Keuangan 2005 – 2009 : PT Telkom Tbk, PT Indosat Tbk, PT PGN Tbk, PT Timah Tbk, PT Kimia Farma Tbk, PT Semen Gresik Tbk, PT Aneka Tambang Tbk dan PT Bukit Asam Tbk yang diolah .

Tabel I.3 menunjukkan BUMN yang telah privatisasi dari sisi laba bersih sebagian besar terus meningkat selama lima tahun dari tahun 2005 – 2009. Berdasarkan data – data tersebut di atas mengindikasikan bahwa BUMN yang telah melakukan privatisasi sebagian besar memiliki kinerja keuangan yang meningkat

Kinerja BUMN tidak hanya diukur dalam perspektif keuangan saja, apalagi selama ini banyak tuntutan dari masyarakat, Pemerintah dan *Stakeholder* lainnya agar BUMN memiliki kinerja yang *excellence*. Kinerja *excellence* yang dimaksudkan yaitu selain sehat dari sisi keuangan juga dapat memberikan pelayanan yang memuaskan pada pelanggan baik internal maupun eksternal, mampu bersaing di pasar internasional serta mampu melakukan proses pembelajaran dan pengembangan yang terus menerus. Ukuran kinerja yang tidak terkait dengan keuangan sering dikatakan sebagai perspektif non

keuangan. Perspektif non keuangan dalam *balanced scorecard* dikelompokkan dalam tiga perspektif yaitu perspektif pelanggan, internal proses, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Pengukuran kinerja yang hanya berdasarkan pada perspektif keuangan saja akan berdampak pada penanaman investasi yang berlebihan pada jangka pendek dan cenderung kurang memberikan perhatian pada investasi yang dapat memberikan nilai tambah jangka panjang.⁷

Hal menarik yang perlu di kaji terkait program privatisasi adalah apakah program privatisasi BUMN juga berpengaruh nyata terhadap pencapaian kinerja pada perspektif non keuangan ?. Diketahuinya pengaruh program privatisasi BUMN terhadap kinerja non keuangan akan dapat memberikan informasi yang penting bagi Pemerintah atau penanggung jawab BUMN untuk menetapkan kebijakan atau membangun strategi guna membawa BUMN menjadi BUMN yang mampu berkembang dan mampu bersaing di kancah Internasional.

Ada beberapa konsep yang digunakan untuk menilai kinerja organisasi tidak hanya dari perspektif keuangan saja tapi juga perspektif non keuangan. Dua diantara konsep – konsep tersebut adalah konsep *Balanced Scorecard* dan konsep *Malcolm Baldrige Criteria For Performance Excellence (MBCfPE)*. Konsep *Balanced Scorecard* menilai kinerja organisasi mengacu empat perspektif yaitu pelanggan, keuangan, internal proses dan pembelajaran serta pertumbuhan. Konsep *Malcolm Baldrige Criteria For Performance Excellence (MBCfPE)* menilai kinerja organisasi mengacu tujuh kriteria yaitu *leadership* (kepemimpinan), *strategic planning* (perencanaan stratejik), *customer and Market Focus* (fokus pada pelanggan dan pasar), *measurement, Analysis, and Knowledge Management* (pengukuran, analisa dan pengelolaan pengetahuan), *human Resources Focus* (fokus pada sumber daya manusia), *process management* (pengelolaan proses) dan *business result* (hasil-hasil organisasi).

Penelitian ini menggunakan konsep Konsep *Malcolm Baldrige Criteria For Performance Excellence (MBCfPE)* sebagai acuan dalam mengkaji kinerja BUMN dengan pertimbangan antara lain :

1. Dalam tujuh kriteria yang digunakan sebagai acuan dalam penilaian kinerja sudah mencakup empat perspektif *Balanced scorecard* yaitu pada

⁷ Kaplan, Robert dan Norton, David P. 2000. *Balance Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Alih Bahasa, Peter R. Yosi. Jakarta : Erlangga. P.20

kriteria kedelapan : *business result*. Pada kriteria tersebut dibagi dalam empat sub kriteria yaitu *customer focused results* , *product and service results*, *financial and market results*, *human resources results*, *organizational effectiveness results* dan *governance and social responsibility results*

2. .Konsep *Malcolm Baldrige Criteria For Performance Excellence (MBCfPE)* telah banyak digunakan untuk menilai kinerja *excellence* organisasi. BUMN sebagai organisasi bisnis berharap kinerja terus meningkat sampai mencapai kinerja *excellence*. Untuk menilai sejauh mana kinerjanya telah mencapai kinerja *excellence*, konsep *Malcolm Baldrige Criteria For Performance Excellence (MBCfPE)* telah banyak digunakan oleh BUMN contohnya adalah PT Telkom, PT Aneka Tambang, dan lain-lain.
3. Dikalangan pimpinan BUMN telah dibentuk *BUMN Executive Club (BEC)*. Salah satu tujuan BEC adalah membawa BUMN mencapai kinerja *excellence*. BEC telah membangun suatu standar untuk menilai kinerja *excellence* BUMN dengan mengadopsi standar *Malcolm Baldrige Criteria For Performance Excellence (MBCfPE)*.
4. Standar *Malcolm Baldrige Criteria For Performance Excellence (MBCfPE)* untuk menilai kinerja *excellence* memberikan pembobotan untuk masing-masing kriteria. Pembobotan ini akan memperjelas organisasi dalam menilai sejauh mana pencapaian kinerja sampai pada batas *excellence*. pembobotan tersebut secara total sebesar maksimal 1000. bobot untuk tiap kriteria antara lain :
 1. *Leadership* (kepemimpinan) dengan bobot 120.
 2. *Strategic planning* (perencanaan stratejik) dengan bobot 85
 3. *Customer and Market Focus* (fokus pada pelanggan dan pasar) dengan bobot 85
 4. *Measurement, Analysis, and Knowledge Management* (pengukuran, analisa dan pengelolaan pengetahuan) dengan bobot 90
 5. *Human Resources Focus* (fokus pada sumber daya manusia) dengan bobot 85
 6. *Process management* (pengelolaan proses) dengan bobot 85

7. *Business result* (hasil organisasi) dengan bobot 450.⁸

Dalam rangka mencapai kinerja *excellence*, membutuhkan strategi yang tepat. Beberapa bentuk strategi yang banyak diterapkan perusahaan nasional ataupun multinasional termasuk BUMN untuk mencapai kinerja *excellence* antara lain :

1. Penerapan sistem manajemen mutu, lingkungan, keselamatan & kesehatan kerja yang berbasis *International Standart* seperti ISO 9001 ataupun ISO 9004, ISO 14001 dan OHSAS 18001.
2. Penerapan *Total Quality Management*
3. Penerapan *Balanced Scorecard*.
4. Penerapan Six Sigma
5. Penerapan Budaya Excellence Organisasi
6. Penerapan Good Corporate Governance
7. Penerapan pelayanan Prima
8. Penerapan Strategi–strategi untuk memenangkan persaingan baik di tingkat nasional maupun internasional

Penerapan strategi - strategi tersebut ada yang bersifat bertahap, secara parsial atau secara menyeluruh. Hal tersebut banyak dipengaruhi perundangan atau peraturan, tuntutan pasar, komitmen manajemen termasuk juga sasaran – sasaran yang ingin dicapai. Hasil identifikasi penerapan strategi untuk mencapai kinerja *excellence* dapat ditunjukkan pada Tabel I.4. Pada Tabel I.4 menunjukkan BUMN yang telah melakukan privatisasi dengan cara IPO, semua telah menerapkan strategi : sertifikasi ISO 9001, *balanced scorecard*, GCG dan audit GCG, menyusun master plan IT, *service excellent* atau pelayanan prima, pembuatan web untuk promosi, differensiasi produk dan membuat rencana jangka panjang perusahaan (RJPP). Strategi yang sama sekali belum diterapkan adalah sertifikasi ISO 27001. Sertifikasi ISO 14001 prosentase yang telah melakukan sebesar 50 % dan yang belum 50 %. Penerapan TQM yang telah melakukan 44 % dan yang belum 56 %. Berdasarkan Tabel 1.4 dapat dikatakan hampir semua BUMN yang telah melakukan privatisasi dengan metode IPO telah melakukan berbagai macam strategi guna mencapai kinerja *excellence*.

Bentuk– bentuk strategi untuk mencapai kinerja *excellence* tersebut telah dikenalkan para ahli atau lembaga–lembaga yang telah diakui reputasinya

⁸ National Institut of Standartd & Technology. 2004. *The Baldrige National Quality Program*. USA: NIST. P. 26

secara internasional. Sebagai contoh strategi penerapan sistem manajemen mutu, lingkungan, keselamatan & kesehatan kerja yang berbasis *International Standart* ISO 9001 ataupun ISO 9004, ISO 14001 dan OHSAS 18001 dikenalkan oleh organisasi internasional yang bergerak dalam bidang standarisasi yaitu ISO (*Internasional organization for Standarization*). Strategi penerapan *Total Quality Management* diperkenalkan para ahli dibidang kualitas seperti W. Edwards Deming, Kaoru Ishikawa, Josep M. Juran, dan beberapa tokoh di bidang kualitas lainnya. Strategi penerapan *Balanced Scorecard* dikenalkan dan dikembangkan oleh Kaplan dan Norton.

Strategi penerapan Six Sigma diawali oleh Motorola dan dikembangkan oleh *General Electric, Texas Instrumens, Digital IBM*. Kodak dan lain-lain.⁹ Strategi penerapan *Corporate Governance* mulai banyak dikembangkan setelah program privatisasi mulai dicanangkan di Inggris yang diikuti Negara–Negara Eropa lainnya. Salah satu organisasi yang banyak mengembangkan kebijakan–kebijakan terkait *Corporate Governance* yaitu *Organization for Economic Co-operation and Development* (OECD). OECD adalah organisasi yang beranggotakan negara–negara di seluruh dunia yang memiliki misi mempromosikan kebijakan–kebijakan yang didesain untuk meningkatkan pertumbuhan ekonomi yang optimal, mengurangi pengangguran, dan meningkatkan standar hidup Negara yang menjadi anggotanya¹⁰. Konsep *corporate governance* dari OECD diterapkan di Indonesia dengan istilah *Good corporate governance* (GCG)¹¹. Strategi pelayanan prima mulai dikenal seiring dengan pengembangan sistem manajemen mutu yang sarannya adalah kepuasan pelanggan. Strategi untuk memenangkan persaingan memiliki banyak bentuk salah satu diantaranya adalah *cluster & diamond strategy* yang dikenalkan oleh Michael E Porter.

Strategi–strategi untuk mencapai kinerja *excellence* tersebut masing–masing memiliki kelebihan dan kekurangan, sebagai contoh strategi penerapan sistem manajemen mutu mengacu ISO 9001 masih bersifat general atau kurang spesifik terkait upaya untuk mencapai kinerja *excellence*, begitu juga dengan

⁹ Hidayat, Anang. 2007. *Strategi Six Sigma – Peta Pengembangan Kualitas dan kinerja Bisnis*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo. P.122

¹⁰ OECD Publication Services, 2004, *OECD Principles of Corporate Governance*, Paris : Head of OECD Publication Services. P.45

¹¹ Zarkasyi, M.W. 2008. *Good Corporate Governance : Pada Badan Usaha Manufactur, Perbankan, dan Jasa keuangan Lainnya*. Penerbit Alfabeta. Bandung.

strategi penerapan *Total Quality Management* (TQM) dan Six Sigma memiliki kelemahan yaitu kurang spesifik dalam mengatur strategi untuk memenangkan

Tabel I.4
Hasil Identifikasi Penerapan Strategi untuk Mencapai Kinerja Excellence Pada BUMN yang Telah Melakukan Privatisasi dengan cara IPO.

NAMA BUMN	PENERAPAN STRATEGI MENCAPAI KINERJA EXCELLENCE (YA ATAU TDK)										
	Sert. ISO 9001	Sert. ISO 14001	TQM	GCG	Audit GCG	Sert. ISO 27001	Master Plan IT	WEB	Service Excellent	Diff Produk	RJPP
PT Telkom Tbk	YA	YA	YA	YA	YA	TDK	YA	YA	YA	YA	YA
PT BRI Tbk	YA	TDK	TDK	YA	YA	TDK	YA	YA	YA	YA	YA
PT PGN Tbk	YA	TDK	TDK	YA	YA	TDK	YA	YA	YA	YA	YA
PT Bank BNI Tbk	YA	TDK	TDK	YA	YA	TDK	YA	YA	YA	YA	YA
PT Bank Mandiri Tbk	YA	TDK	TDK	YA	YA	TDK	YA	YA	YA	YA	YA
PT Semen Gresik Tbk	YA	YA	YA	YA	YA	TDK	YA	YA	YA	YA	YA
PT ANTAM Tbk	YA	YA	TDK	YA	YA	TDK	YA	YA	YA	YA	YA
PT Jasamarga Tbk	YA	YA	YA	YA	YA	TDK	YA	YA	YA	YA	YA
PT Waskita Karya	YA	TDK	TDK	YA	YA	TDK	YA	YA	YA	YA	YA
PT Adhi Karya Tbk	YA	YA	TDK	YA	YA	TDK	YA	YA	YA	YA	YA
PT Kimia Farma Tbk	YA	YA	YA	YA	YA	TDK	YA	YA	YA	YA	YA
PT Indo Farma Tbk	YA	YA	YA	YA	YA	TDK	YA	YA	YA	YA	YA
PT Wijaya Karya Tbk	YA	TDK	TDK	YA	YA	TDK	YA	YA	YA	YA	YA
PT PP Tbk	YA	TDK	TDK	YA	YA	TDK	YA	YA	YA	YA	YA
PT Bukit Asam Tbk	YA	YA	YA	YA	YA	TDK	YA	YA	YA	YA	YA
PT Indosat Tbk	YA	TDK	YA	YA	YA	TDK	YA	YA	YA	YA	YA
Prosentase YA	100 %	50 %	44 %	100 %	100 %	0 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Prosentase TDK	0 %	50 %	56 %	0 %	0 %	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %

Catatan :

Sert : sertifikasi, BSC : *Balanced Scorecard*, TQM : *Total Quality Management*, GCG ; *Good Corporate Governance*, Diff Produk : differensiasi produk, RJPP : Rencana Jangka Panjang Perusahaan

Sumber : Diolah dari Website masing – masing BUMN dan data dari Kementerian BUMN .

persaingan. TQM & Six Sigma lebih spesifik mengatur strategi untuk meningkatkan kualitas . Hal tersebut disebabkan TQM dan *Six Sigma* dalam kemunculan dan perkembangan lebih banyak ditangani oleh para ahli di bidang kualitas. Strategi - strategi untuk memenangkan persaingan global cenderung

dikenalkan para ahli dibidang marketing, sehingga lebihannya bobot strategi untuk memenangkan persaingan sangat spesifik, tapi kelemahannya bobot strategi terkait peningkatan kualitas kurang spesifik.

Mengkaji kekurangan dan kelebihan strategi – strategi yang digunakan untuk mencapai kinerja *excellence* tersebut maka dapat dilakukan pengelompokan strategi – strategi tersebut ke dalam empat pola strategi yaitu pertama strategi pengembangan sistem manajemen, kedua strategi penguatan budaya *Good Corporate Governance*, ketiga yaitu strategi penguasaan teknologi terkini dan keempat yaitu strategi penguasaan pasar global. Pengelompokan tersebut diharapkan dapat untuk menutupi kekurangan masing – masing strategi dan mensinergikan strategi–strategi yang ada menjadi kekuatan strategi yang tepat untuk mencapai kinerja *excellence*.

Keempat pola strategi tersebut pada dasarnya telah diterapkan di BUMN walaupun bobot penekanan dan cakupan yang berbeda. Beberapa fakta yang dapat ditunjukkan bahwa BUMN telah menerapkan keempat pola strategi tersebut antara lain : pertama terkait penerapan strategi pengembangan sistem manajemen . BUMN yang telah diprivatisasi hampir semuanya mengadopsi sistem manajemen mutu mengacu ISO 9001, yaitu standar sistem manajemen mutu yang dikeluarkan oleh *Internasional Organization for Standarization (ISO)*. ISO 9001 adalah standar minimum untuk proses sertifikasi sistem manajemen mutu dan bersifat *generic* bisa digunakan semua jenis bidang usaha. Untuk pengembangan perusahaan guna mencapai kinerja *excellence* , ISO telah mengeluarkan standar acuan yang mengacu ISO 9004 dengan versi terakhir tahun 2009. Selain ISO 9004 : 2009 acuan lain yang sering digunakan untuk pengembangan sistem manajemen mutu adalah *Total Quality Management*.

Kedua terkait penerapan strategi penguatan budaya *Good Corporate Governance (GCG)*. Strategi ini merupakan strategi yang banyak diterapkan BUMN karena merupakan kebijakan dari Kementerian BUMN untuk membangun BUMN yang transparan dan bersih dari tindakan korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN). Selain itu GCG merupakan salah satu persyaratan BUMN yang akan diprivatisasi khususnya yang melalui metode *go public*.

Ketiga terkait penerapan strategi penguasaan teknologi terkini. Penguasaan teknologi disadari BUMN merupakan salah satu syarat penting untuk bisa memasuki pasar global. Upaya penguasaan teknologi terkini dilakukan BUMN antara lain dengan peningkatan kompetensi tenaga kerja

dengan memberikan pelatihan atau pendidikan yang sesuai, hal tersebut hampir dilakukan seluruh BUMN. Upaya lain dengan membangun teknologi – teknologi baru untuk menggantikan teknologi lama yang telah usang. Upaya lain lagi, pengembangan sistem jaringan informasi yang memungkinkan pengumpulan , pengolahan data dan pembuatan laporan dapat dilakukan secara cepat dan *up to date*.

keempat terkait strategi penguasaan pasar global. BUMN sebagai institusi bisnis tentunya berharap dapat memasuki atau memenangkan persaingan dalam bisnis yang berskala global. Beberapa strategi yang telah diterapkan antara lain strategi *cluster* yang konsepnya diperkenalkan oleh Michael Porter. Contoh yang dapat dilihat antara lain dibangunnya kawasan industri dan kawasan perdagangan. Strategi merger yang banyak dilakukan bank BUMN untuk memperkuat sistem permodalan. Sebagai contoh dibentuknya bank Mandiri yang merupakan merger dari beberapa bank BUMN seperti bank Bumi Daya, Bank Export Import dan beberapa bank BUMN lain, sehingga terbentuk satu bank yang memiliki sistem permodalan yang lebih kuat.

Penerapan strategi – strategi tersebut menunjukkan secara umum BUMN telah menerapkan keempat pola strategi tersebut di atas. Beberapa hal menarik untuk dikaji dalam penelitian ini yaitu berdasarkan pola-pola strategi yang diterapkan , sejauh mana pengaruhnya terhadap pencapaian kinerja *excellence*?. Pertanyaan tersebut dilandasi bahwa keberhasilan perusahaan dalam mencapai kinerja *excellence* akan sangat ditentukan strategi yang diterapkan. Secara umum pola strategi untuk mencapai kinerja *excellence* antara lain pertama strategi pengembangan sistem manajemen, kedua strategi penguatan budaya *Good Corporate Governance (GCG)*, ketiga yaitu strategi penguasaan teknologi terkini dan keempat yaitu strategi penguasaan pasar global. Jawaban atas pertanyaan tersebut akan dapat memberikan gambaran strategi mana yang perlu diperhatikan atau ditekankan agar strategi yang diterapkan dapat secara efektif mencapai sasaran yang ingin dicapai yaitu kinerja *excellence* .

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah seperti telah disebutkan di muka maka rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

1. Sejauh mana pengaruh program privatisasi dan penerapan empat pola strategi BUMN terhadap pencapaian kinerja *excellence* ?
2. Apakah ada hubungan antara penerapan empat model strategi BUMN dengan keberhasilan program privatisasi ?

1.3. Tujuan penelitian

Penelitian ini dilaksanakan dengan tujuan sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui sejauh mana pengaruh program privatisasi dan empat pola strategi yang diterapkan BUMN terhadap pencapaian kinerja *excellence*. Informasi pengaruh program privatisasi dan empat pola strategi BUMN terhadap pencapaian kinerja *excellence* akan membantu para pengambil keputusan baik internal BUMN ataupun external BUMN dalam menekankan program privatisasi yang dijalankan serta strategi yang akan diterapkan untuk mengoptimalkan pencapaian kinerja *excellence*.
2. Untuk mengetahui apakah ada hubungan antara penerapan empat model strategi BUMN dengan keberhasilan program privatisasi. Diketuinya informasi hubungan antara penerapan empat model strategi BUMN dengan keberhasilan program privatisasi dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk menyelaraskan strategi untuk mencapai kinerja *excellence* dengan program privatisasi.

1.4 Signifikansi penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah, perumusan masalah dan tujuan penelitian, maka manfaat yang ingin dicapai adalah sebagai berikut:

1. Manfaat bagi Ilmu Pengetahuan .
 - a. Sebagai tambahan ilmu pengetahuan dan bahan pustaka untuk pertimbangan dalam kaitan dengan pencapaian kinerja *excellence* mengacu *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence*, *program privatisasi* dan strategi pencapaian kinerja *excellence* mengacu empat pola strategi yaitu pertama strategi pengembangan sistem manajemen, kedua strategi penguatan budaya *Good Corporate Governance*, ketiga yaitu strategi penguasaan teknologi terkini dan keempat yaitu strategi penguasaan pasar global

- b. Hasil penelitian diharapkan dapat memperkaya khasanah kajian teori tentang kinerja *excellence* mengacu *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence*, program privatisasi dan strategi pencapaian kinerja *excellence* mengacu empat pola strategi BUMN.
 - c. Hasil penelitian diharapkan dapat menambah referensi dalam bidang ilmu administrasi khususnya terkait kinerja *excellence* BUMN mengacu *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence*, *program privatisasi* dan empat pola strategi pencapaian kinerja *excellence*.
 - d. Diharapkan dapat menambah pengetahuan serta wawasan bagi para pembaca mengenai strategi pencapaian kinerja *excellence* BUMN.
2. Manfaat Bagi Pengambil Keputusan.
- a. Dapat sebagai sarana maupun bahan pertimbangan bagi Kementerian BUMN untuk menetapkan kebijakan yang tepat terkait program privatisasi dan upaya mendorong peningkatan kinerja BUMN guna mencapai kinerja *excellence*.
 - b. Kesimpulan dalam penelitiann ini khususnya terkait pengaruh penerapan strategi terhadap pencapaian kinerja *excellence* dapat dipakai sebagai referensi pelaku bisnis dalam mengembangkan strategi guna mencapai kinerja *excellence*.
 - c. Dari penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi para pengelola BUMN dalam meningkatkan pencapaian kinerja *excellence* menggunakan strategi yang tepat.
 - d. Dari penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi para pengelola BUMN dalam menerapkan strategi untuk mencapai kinerja *excellence* yang dikaitkan dengan program privatisasi.

1.5 Alasan Pemilihan Judul

Judul penelitian adalah “Analisis Program Privatisasi Dan Strategi Badan Usaha Milik Negara Untuk Mencapai Kinerja *Excellence*”. Adapun alasan pemilihan judul tersebut adalah sebagai berikut :

1. Penelitian ini mengambil sampel dari BUMN yang didalamnya termasuk anak perusahaan BUMN. Pertimbangannya adalah BUMN dan anak perusahaan BUMN merupakan salah satu pilar ekonomi yang sangat penting bagi negara. Pemerintah melalui Kementerian BUMN berupaya

meningkatkan kinerja BUMN. Upaya yang telah dilakukan oleh Pemerintah antara lain: mempercepat privatisasi BUMN. Privatisasi BUMN akan menghasilkan BUMN yang sebagian saham akan dimiliki masyarakat atau pihak lain. Hal tersebut akan berdampak campur tangan pemerintah dalam mengelola BUMN akan semakin dibatasi. Campur tangan Pemerintah yang dibatasi tersebut tentu akan memberikan pengaruh terhadap pencapaian kinerja *excellence* BUMN. Hal tersebut menarik untuk dikaji sejauh mana pengaruh terhadap pencapaian kinerja *excellence* BUMN..

2. Program privatisasi yang ditetapkan pemerintah salah satu tujuan yang ingin dicapai yaitu peningkatan kinerja sampai tercapainya kinerja yang *excellence*. Program privatisasi BUMN sudah mulai dicanangkan sejak jaman pemerintahan Presiden Suharto dan terus dikembangkan sampai pemerintahan Presiden Susilo Bambang Yudoyono. BUMN yang sehat direncanakan kementerian BUMN akan dilakukan privatisasi guna peningkatan kinerjanya menuju kinerja yang *excellence*. Untuk mencapai kinerja *excellence* dibutuhkan strategi – strategi yang tepat. Penelitian ini ingin mengetahui apakah strategi – strategi yang dijalankan BUMN selama ini khususnya untuk mencapai kinerja *excellence* memiliki hubungan yang significant dengan keberhasilan program privatisasi.
3. Kinerja *excellence* merupakan salah satu sasaran penting BUMN termasuk didalamnya anak perusahaan BUMN. Untuk mencapai sasaran tersebut membutuhkan strategi–strategi yang tepat. Berdasarkan strategi – strategi yang telah ditetapkan BUMN, penelitian ini memformulasikan strategi – strategi tersebut ke dalam empat pola strategi BUMN yaitu pertama strategi pengembangan sistem manajemen, kedua strategi penguatan budaya *Good Corporate Governance*, ketiga yaitu strategi penguasaan teknologi terkini dan keempat yaitu strategi penguasaan pasar global. Penelitian ini akan mengkaji, apakah keempat pola strategi yang diformulasikan dan dijalankan memberikan pengaruh yang nyata terhadap pencapaian kinerja *excellence*.

1.5. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan antara lain :

1. Terkait sampel penelitian. Sampel penelitian ini adalah BUMN sehat yang selama ini telah masuk dalam program privatisasi BUMN termasuk di

dalamnya anak perusahaan atau unit bisnis yang diberi kewenangan untuk menyusun strategi guna mencapai kinerja *excellence*. Sampel penelitian tidak membedakan jenis usaha, lama usaha dan besarnya asset. Hal tersebut disebabkan strategi yang dikaji adalah strategi umum yang dilakukan perusahaan-perusahaan guna meningkatkan potensi kinerjanya menuju kinerja *excellence*.

2. Penelitian ini mengkaji kinerja *excellence* BUMN yang dikaitkan dengan strategi yang diterapkan dan program privatisasi yang dijalankan. Penelitian ini pertama; tidak mengkaji kinerja *excellence* BUMN sebelum dan sesudah privatisasi. Kedua; tidak mengkaji kinerja *excellence* BUMN berdasarkan jenis usaha.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Sebelumnya

Beberapa penelitian yang difokuskan pada kebijakan privatisasi BUMN di Indonesia juga telah dilakukan oleh beberapa peneliti, antara lain oleh Chudhorie dengan judul "Privatisasi BUMN sebagai Strategi Mencapai Efisiensi Birokrasi". Penelitian ini bertujuan untuk 1) menjelaskan konsep kebijakan privatisasi di Indonesia sebagai usaha mengembalikan peran bisnis BUMN dengan segala strategi dan kebijakan pendukungnya, 2) untuk mengidentifikasi kendala-kendala privatisasi BUMN, 3) untuk mengidentifikasi instrumen pendukung kebijakan privatisasi BUMN dan 4) merumuskan privatisasi BUMN menuju efisiensi birokrasi.¹²

Dewi Hanggraeni yang disertasi berjudul Pengaruh Privatisasi Terhadap Tata Kelola Dan Kinerja Perusahaan secara umum menjelaskan privatisasi BUMN pada industri yang kebijakannya masih didominasi oleh pemerintah cenderung tidak berdampak positif pada kinerja perusahaan. Saran yang disampaikan sebelum melakukan privatisasi BUMN, pemerintah perlu memastikan bahwa BUMN memiliki tata kelola perusahaan yang baik sehingga pada saat diprivatisasi akan menghasilkan pendapatan yang optimal bagi pemerintah dengan tingginya harga jual saham di pasar perdana¹³

Penelitian yang mengkaji implikasi kebijakan privatisasi terhadap kinerja BUMN dilakukan oleh Setyanto Prawirosanto dengan mengambil studi kasus pada PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. Penelitian tersebut ditujukan untuk mengevaluasi implikasi kebijakan privatisasi terhadap kinerja Badan Usaha Milik Negara. Perbedaan kinerja BUMN antara sebelum dan sesudah privatisasi diukur dengan menggunakan model yang dikembangkan oleh Megginson, Nash and Radenborgh. Selain itu, penelitian ini juga ditujukan untuk menguji keterkaitan beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja BUMN pasca privatisasi dengan memakai model yang dikembangkan oleh Cuervo and Villalonga.

¹² Chudhorie, M.S. 2001, Privatisasi BUMN Sebagai Strategi mencapai Efisiensi Birokrasi. Malang : Tesis PPS Universitas Brawijaya. P. 34

¹³ Hanggraeni, Dewi, 2009, Pengaruh Privatisasi Terhadap Tata Kelola dan Kinerja Perusahaan, Disertasi S3 Antar Bidang, UGM

Hipotesis mengenai perbedaan kinerja BUMN antara sebelum dan sesudah privatisasi diuji dengan menggunakan *paired t-statistic*. Data yang digunakan adalah data rasio keuangan seperti *Real Sales (Sales)*, *Return on Sales (ROS)*, *Return on Asset (ROA)*, *Return on Equity (ROE)*, *Debt to Total Asset (Leverage)*, *Earning per Share (EPS)* dan *Price Earning Ratio (PER)* 10 tahun sebelum dan 10 tahun sesudah privatisasi. Hipotesis mengenai beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja BUMN pasca privatisasi diuji dengan menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)* melalui program AMOS. Sebesar 240 sampel diambil dari manajemen PT Telkom, manajemen BUMN, Kementerian BUMN dan Kementerian terkait (Pemerintah), para pengamat ekonomi dan politik, pelaku ekonomi dan pasar modal, serta beberapa profesi Lainnya.

Hasil pengujian dengan menggunakan *paired t-statistic* menunjukkan bahwa kinerja BUMN pasca privatisasi mengalami peningkatan secara positif signifikan, hanya *Debt to Total Asset (Leverage)* perusahaan mengalami penurunan. Hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini secara statistik diterima. Hasil pengujian hipotesis lainnya dengan menggunakan SEM mengindikasikan hasil yang positif dan signifikan. Faktor kontekstual memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap konstruk pergantian dan revitalisasi manajemen. Pergantian dan revitalisasi manajemen memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap perubahan tujuan, insentif dan pengendalian. Pergantian dan revitalisasi manajemen juga memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap perubahan strategi, struktur dan budaya organisasi, tetapi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja BUMN pasca privatisasi.

Program privatisasi salah satu alat untuk menuju perbaikan kinerja yang lebih baik terutama apabila didukung oleh tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*). Privatisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap perubahan tujuan, insentif dan pengendalian; perubahan strategi, struktur dan budaya organisasi; serta kinerja BUMN pasca privatisasi dengan *loading factor* yang lebih besar jika dibandingkan dengan pergantian dan revitalisasi manajemen. *Employee Stock Ownership Plan (ESOP)* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap pelaksanaan GCG. Perubahan tujuan, insentif dan pengendalian memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap perubahan strategi, struktur dan budaya organisasi dan kinerja BUMN pasca privatisasi. Perubahan strategi, struktur, dan budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan pasca privatisasi.

Dalam jangka pendek ESOP sangat membantu proses pelaksanaan *Initial Public Offering* (IPO).¹⁴

Penelitian lain terkait privatisasi BUMN dilakukan oleh Tanri Abeng dengan disertasi berjudul kebijakan profitisasi sebelum privatisasi melalui reformasi struktural untuk pendayagunaan badan usaha milik negara sektor perkebunan. Hasil penelitian menunjukkan profitisasi yang diawali dengan proses reformasi struktural pada BUMN sektor perkebunan akan menghasilkan nilai yang tinggi, tidak saja dalam perspektif keuntungan pendapatan pajak dan dividen bagi pemerintah tetapi juga investasi dan lapangan kerja serta perolehan pendapatan dari penjualan saham milik pemerintah akan lebih besar setelah BUMN terlebih dahulu diprofitisasi.

Penelitian ini ditujukan untuk menguji apakah skala usaha, kecepatan respons, kecerdasan usaha dan proses bisnis internal baik secara simultan maupun secara parsial memiliki pengaruh signifikan terhadap penciptaan nilai. Model yang dikembangkan dalam penelitian ini lebih komprehensif jika dibandingkan dengan model Shibayama, maupun model yang dikembangkan oleh Aberdeen Group. Shibayama lebih menekankan pada aspek internal business process sebagai komponen penciptaan nilai perusahaan, Aberdeen Group menekankan pada inovasi sebagai komponen penciptaan nilai. Dalam penelitian ini disimpulkan bahwa aspek skala usaha (scale), kecepatan respons (speed), kecerdasan usaha (smart) dan sistem proses bisnis (system) merupakan variabel yang berpengaruh terhadap penciptaan nilai perusahaan. Konteks politik dan birokrasi dalam reformasi struktural dan pendayagunaan BUMN juga dianalisis dalam disertasi ini.¹⁵

Salma melakukan penelitian tentang "Ekonomi Politik Privatisasi PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk". Tujuan penelitian ini adalah mengetahui kebijakan privatisasi di Indonesia di bidang telekomunikasi, khususnya pada PT Telekomunikasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa privatisasi tidak berjalan dengan mudah sebab melibatkan elit-elit politik dan patronase elit dalam proses pembuatan kebijakan yang sarat dengan kepentingan untuk meraup keuntungan material sebanyak mungkin untuk diri sendiri, selain partai politik dan patron.

¹⁴ Setyanto Prawirosanto, 2007, Kebijakan Privatisasi dan Implikasinya Terhadap Kinerja Badan Usaha Milik Negara Studi Kasus PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Disertasi PPS Universitas Gajah Mada. P. 65

¹⁵ Abeng, Tanri, 2010, Kebijakan Profitisasi Sebelum Privatisasi Melalui Reformasi Struktural Untuk Pendayagunaan Badan Usaha Milik Negara Sektor Perkebunan, Disertasi PPS Universitas Gajah Mada. P. 84

Privatisasi dilaksanakan tidak dengan model tuinggal. Selain itu ketidakkonsistensinan pemerintah dalam melaksanakan kebijakan di bidang telekomunikasi sangat menghambat operator mengembangkan bisnisnya.¹⁶

Sedangkan penelitian Prastiantono yang melakukan studi sebagai disertasi (*the Political Economy of Privatization of State Owned Enterprises in Indonesia*) di Australia National University, menyimpulkan bahwa privatisasi BUMN di Indonesia bisa dipilah menjadi dua, berdasarkan kontroversi tidaknya. Dari beberapa pengalaman privatisasi sejak Semen Gresik menjual sahamnya tahun 1991, hanya ditemukan dua kasus privatisasi besar yang bermasalah. Pertama, kasus penjualan 14 % saham grup Semen Gresik kepada Cemex (Meksiko) September 1998. Kedua, Kasus penjualan 42 persen saham Indosat kepada STT (*Singapura Telecom and Telemedia*) Desember 2002. Kesimpulan selanjutnya dari penelitian tersebut bahwa kontroversi privatisasi dapat dihindari jika pemerintah pandai menentukan saat (*timing*) yang tepat untuk memperoleh harga (*price*) dan perolehan (*proceeds*) yang optimal, dan pilihan terhadap sektor perbankan sebagai BUMN yang perlu diprivatisasi praktis sudah benar.¹⁷

Sementara itu penelitian yang mengkaji implementasi kebijakan privatisasi BUMN juga dilakukan oleh Djailil. Penelitian yang menjadi disertasi program doktor di Universitas Padjajaran (Unpad) Bandung ini menghasilkan kesimpulan bahwa terdapat lima faktor yang menyebabkan tidak tercapainya target privatisasi BUMN, yaitu: Pertama, pembahasan internal pemerintah yang melibatkan banyak instansi/departemen, termasuk Sekretaris Negara untuk membuat peraturan pemerintah tentang BUMN yang diprivatisasi, membutuhkan waktu yang cukup lama. Kedua, proses persetujuan di DPR juga memerlukan waktu yang cukup lama karena proses politik yang sulit diprediksi, dan menyangkut berbagai macam kepentingan serta panjangnya mekanisme yang harus didahului berdasarkan tatib DPR. Ketiga, waktu pelaksanaan yang tidak kondusif sehingga terpaksa dilakukan penundaan privatisasi, hal ini terkait dengan aspek teknis, terutama situasi pasar. Keempat, resistensi dari BUMN itu sendiri pada masa lalu. Contohnya kasus PT Krakatau Steel, PT Angkasa Pura II, dan PT Pelindo, di mana manajemen enggan melakukan privatisasi karena

¹⁶ Habibullah, 2009, Kebijakan Privatisasi BUMN - Relasi State, Market dan Civil Society, Malang : Averroes Press. P.1

¹⁷ Prastiantono, A. T., 2005, The Political Economy of Privatization of state owned Enterprises in Indonesia, Dissertation Australian National University, Canberra. P.75

berbagai kepentingan. Kelima, faktor eksternal, seperti kasus Enron tahun 2001, pemboman *World Trade Centre* (WTC) di Amerika Serikat tahun 2001, *subprime mortgage* (kasus kredit perumahan di AS) tahun 2007, meningkatnya harga minyak bumi dan kasus-kasus besar secara global lainnya yang berdampak pada waktu pelaksanaan privatisasi.¹⁸

2.2 Teori Privatisasi

2.2.1 Pengertian Privatisasi, Tujuan Dan Manfaat.

Pengertian tentang privatisasi menurut J.A Kay dan D.J Thomson dalam Nugroho dan Wrihatnolo adalah istilah yang digunakan untuk mencakup beberapa perbedaan dan kemungkinan alternatif cara untuk mengubah hubungan antara pemerintah dan sektor swasta. Privatisasi sering dirujuk sebagai menjual aset atau saham perusahaan milik publik (*public own enterprises*–POE) kepada individu atau perusahaan swasta. Meskipun demikian, definisi ini hanya memberikan arti privatisasi secara sempit. Perubahan hubungan yang terpenting adalah adanya denasionalisasi melalui penjualan kepemilikan publik serta deregulasi terhadap status monopoli dan kontrak menjadi kompetisi perusahaan swasta, yang diantaranya dalam bentuk waralaba (*franchise*)¹⁹.

Pengertian privatisasi dapat diartikan pertama secara sempit dan kedua secara luas. Pengertian privatisasi secara sempit dapat diartikan denasionalisasi atau bermakna menjual aset atau saham perusahaan milik publik kepada sektor swasta. Dalam arti yang lebih luas, privatisasi merujuk pada pembatasan peran pemerintah dan mengedepankan metode atau kebijakan untuk memperkuat ekonomi pasar bebas.²⁰

Pengertian secara luas privatisasi meliputi metode atau kebijakan yang bertujuan memperkuat ekonomi pasar bebas dan mengurangi peran pemerintah dalam perekonomian nasional. Dengan kata lain privatisasi adalah suatu upaya

¹⁸ Habibullah, 2009, Ibid. p.1

¹⁹ Nugroho, Riant, dan wrihatnolo, 2008. Manajemen Privatisasi BUMN. Elex Media Komputindo, Gramedia – Jakarta. P. 119

²⁰ Ibid. P.128

yang ditujukan untuk mengurangi peran dan lingkup sektor publik dan untuk meningkatkan kegiatan sektor swasta dalam perekonomian nasional.²¹

Beberapa pengertian lain terkait privatisasi antara lain dikemukakan oleh Beesly dan Littlechild dan Dunleavy dalam Bastian yang mengungkapkan bahwa privatisasi merupakan pembentukan perubahan atau pengalihan kepemilikan perubahan dari pemerintah kepada pihak swasta. Privatisasi dapat juga diartikan sebagai penjualan secara berkelanjutan sekurang-kurangnya 50% saham milik pemerintah kepada swasta. Sebaliknya, Dunleavy mengemukakan bahwa privatisasi adalah perpindahan permanen aktivitas produksi barang dan jasa yang dilakukan oleh perusahaan negara kepada perusahaan swasta, atau dalam bentuk organisasi non-publik seperti lembaga swadaya masyarakat.

Bastian menegaskan bahwa asumsi dasar penyerahan pengelolaan pelayanan publik kepada sektor swasta adalah dalam rangkaian peningkatan efisiensi penggunaan sumber daya. Tindakan privatisasi dipandang sebagai alternatif terbaik karena mekanisme pasar akan memungkinkan terjadi efisiensi ekonomi. Terkait asumsi ini, privatisasi adalah penyerahan pengendalian secara efektif dari suatu perusahaan milik pemerintah kepada manajer dan pemilik swasta, yang diikuti oleh pengalihan kepemilikan saham mayoritas pemerintah kepada swasta.

Beberapa karakteristik privatisasi secara umum dapat dijelaskan sebagai berikut, yaitu:

- (a) Perubahan peran pemerintah dari pemilik dan pelaksana menjadi regulator dan fasilitator kebijakan serta penetapan sasaran baik secara nasional maupun sektoral.
- (b) Para manajer (pengelola) selanjutnya akan bertanggungjawab kepada pemilikan baru yang diharapkan mampu mencapai sasaran perusahaan dalam kerangka regulasi perdagangan, persaingan, keselamatan kerja, dan peraturan lain yang ditetapkan pemerintah, termasuk kewajiban pelayanan masyarakat.
- (c) Pemilihan metode dan waktu pelaksanaan kebijakan privatisasi yang terbaik bagi suatu perusahaan milik negara mengacu pada kondisi pasar dan regulasi sektoral²².

²¹ Nugroho, Riant, dan Wrihatnolo, 2008. Ibid..P.58

²² Bastian, Indra, 2002, Privatisasi di Indonesia : Teori dan Implementasi, Jakarta : Salemba Empat. P. 27.

Sementara itu, Savas menyatakan bahwa privatisasi lebih merupakan kegiatan politis daripada ekonomi. Untuk itu, Savas, menunjukkan empat syarat untuk melaksanakan privatisasi, yaitu **pertama**, pemerintah harus tetap mendorong pasar dan mendukung serta meningkatkan supply barang dan pelayanan yang telah ada dengan bertahap meninggalkan peranannya dalam kegiatan sektoral secara parsial atau secara keseluruhan. Kedua, apabila keterlibatan pemerintah secara kontinue masih dibutuhkan peranan negara tersebut harus dikurangi melalui proses penyerahan kepada swasta, yaitu memanfaatkan keberadaan swasta lebih besar melalui media-media antara, yakni *vouchers*, *franchises*, dan kontrak-kontrak kerja lainnya. Selanjutnya, pada program yang sedang berjalan dilakukan privatisasi dan diserahkan kepada pemerintah daerah untuk didekatkan kepada masyarakat yang sedang dilayaninya. Ketiga, harus ada transparansi biaya publik yang dibelanjakan pemerintah sehingga dapat dicarikan alternatif sistem pergantiannya. Keempat, sistem kompetisi segera diperkenal dan didukung serta monopoli pemerintah segera dihapuskan melalui media deregulasi²³.

Tujuan privatisasi dari perspektif ekonomi menurut Moore adalah sebagai berikut:

- (a) Kebebasan ekonomi dan kepentingan konsumen (*economic freedom and consumer sovereignty*), privatisasi yang dilakukan pemerintah diharapkan dapat membuka kesempatan ekonomi yang lebih baik kepada pihak swasta sehingga pihak swasta dapat memberikan pelayanan publik yang terjangkau oleh pelanggan .
- (b) Meningkatkan efisiensi (*improving efficiency*); perusahaan publik secara relatif menunjukkan kinerja yang lebih buruk jika dibandingkan dengan perusahaan dengan perusahaan swasta dalam posisi kompetisi serta penggunaan modal dan tenaga kerja yang kurang efisien dan kurang menguntungkan²⁴.

Kay Bishop dan Mayer dalam Moore memberikan penjelasan bahwa tujuan privatisasi meliputi 3 (tiga) dimensi yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

²³ Savas, E.S., 1987, *Privatization: The Key to Better Government*, New Jersey, Chatham House Publishers, Inc. P. 69.

²⁴ Moore, Stephen, 1987, *Contracting Out : A Painless Alternative to the Budget Cutter's knife*, in Steve H. Hanke (Ed), *Prospect for Privatization*, Newyork : The Academy of Political Science. P. 98

- (a) Keuangan (*finance*); alasan dilakukan privatisasi adalah alasan keuangan. Privatisasi BUMN sebagai salah satu profit center bagi pemerintah diharapkan dapat memberikan kontribusi positif bagi pengembangan perekonomian nasional.
- (b) Informasi (*information*); melalui privatisasi diharapkan arus informasi antar manajemen perusahaan dan pemangku berkepentingan (*stake holder*) menjadi makin transparan.
- (c) Pengendalian (*control*); privatisasi dapat mengurangi campur tangan pemerintah dalam pengelolaan BUMN dan berdampak pada tingginya biaya komisi (*agency cost*). Tingginya biaya komisi ini timbul karena dalam perusahaan publik, selain memberikan kompensasi kepada manajemen, perusahaan juga harus memberikan kompensasi kepada politisi²⁵.

Moore menjelaskan manfaat pelaksanaan privatisasi selain untuk memperbaiki perekonomian nasional (makro), juga bertujuan meningkatkan kinerja BUMN (mikro). Secara ringkas manfaat kebijakan privatisasi dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Manfaat Privatisasi pada Skala Makroekonomi

Pertama, membantu pemerintah memperoleh dana pembangunan. Dengan melakukan privatisasi, perusahaan diharapkan akan memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap negara, baik dalam bentuk pajak dan dividen. Kedua, pengganti kewajiban setoran tambahan modal pemerintah. BUMN merupakan salah satu aset yang dimiliki pemerintah sekaligus agen dalam menjalankan pembangunan. Ketiga, mendorong Pasar Modal Dalam Negeri. Privatisasi melalui penerbitan saham (*Initial Public Offering*) diharapkan dapat mendorong pasar modal dalam negeri.

b. Manfaat Privatisasi pada Mikro BUMN

(1) Restrukturisasi Modal (*Capital Restructuring*)

Privatisasi diarahkan untuk membentuk struktur modal yang baik bagi perusahaan. Privatisasi melalui penerbitan saham baru dapat meningkatkan ekuitas perusahaan sehingga dana yang dibutuhkan untuk mendanai proyek investasi ataupun operasi perusahaan dapat dipenuhi dari modal sendiri (*equity*). Penerbitan saham dapat memperkuat struktur modal perusahaan serta mengurangi ketergantungan perusahaan atas utang kepada kreditor. Beban

²⁵ Moore, Stephen, 1987. Ibid. P.102.

utang yang tinggi akan menghambat pertumbuhan serta meningkatkan biaya modal (*cost of capital*) yang ditanggung oleh perusahaan.

(2) Keterbukaan dalam Pengelolaan Perusahaan

Keterlibatan sektor swasta dan perubahan kepemilikan saham perusahaan menuntut manajemen untuk lebih transparan dalam melaksanakan tata kelola perusahaan (*good corporate governance*). Pemegang saham sebagai salah satu pamengku kepentingan (*stakeholder*) memiliki hak untuk mengetahui pengelolaan perusahaan serta kinerja perusahaan untuk periode tertentu. Manajemen selaku agen memiliki kewajiban untuk melaporkan kejadian dan beberapa kebijakan yang dilakukan kepada para pemegang saham melalui rapat umum pemegang saham (RUPS).

(3) Peningkatan Efisiensi dan Produktivitas

Perubahan kepemilikan perusahaan dari pemerintah pada sektor swasta diharapkan mampu meningkatkan kinerja manajemen. Privatisasi diharapkan mampu meningkatkan efisiensi dan produktivitas perusahaan dalam menggunakan sumber daya. Setelah manajemen diharapkan mampu meningkatkan kinerja perusahaan.

(4) Perubahan Budaya Perusahaan

Perubahan kepemilikan perusahaan mendorong manajemen untuk melakukan revitalisasi manajemen serta perubahan budaya perusahaan. Perubahan dari status BUMN menjadi perusahaan swasta menuntut manajemen untuk bekerja lebih profesional di segala lini. Orientasi perusahaan tidak lagi pada pemenuhan kebutuhan publik semata, tetapi lebih diarahkan pada upaya untuk membentuk BUMN sebagai entitas bisnis yang profesional dan memiliki daya saing tinggi.

Dalam perspektif internal manajemen perusahaan, kebijakan privatisasi memberikan beberapa manfaat antara lain :

- (a) memperoleh investor strategis sehingga dapat memacu kinerja manajemen terutama terkait dengan kemampuan teknis, marketing, dan managerial skills.
- (b) Memperoleh *cash inflows* untuk mendukung operasi perusahaan.
- (c) Akselerasi akses teknologi dan metode pengoperasiannya.

- (d) Keterbukaan perusahaan publik diharapkan dapat mempercepat proses perubahan dan meminimalkan pengaruh birokrasi²⁶

2.2.2 Metode Privatisasi

David Pull menjelaskan metode privatisasi yang dipilih ditentukan oleh kepentingan dan tujuan yang ingin dicapai. Dua bentuk metode privatisasi yang banyak dipilih antara lain *public offering* atau *initial public offering (IPO)* dan *strategic sales (SS)*. *Initial public offering (IPO)* merupakan metode privatisasi dengan cara menjual sebagian saham yang dikuasai pemerintah kepada *investor public* untuk yang pertama kalinya. Metode IPO dapat menghasilkan dana segar dalam jumlah yang besar bagi pemerintah, tanpa harus kehilangan kendali atas BUMN tersebut. IPO cocok dipilih apabila jumlah nilai saham yang akan diprivatisasi cukup besar, BUMN memiliki kondisi keuangan yang baik, memiliki kinerja manajemen yang baik, tersedia cukup waktu untuk melaksanakan IPO serta cukup tersedia likuiditas dana di pasar modal. *Strategic sales (SS)* merupakan metode privatisasi untuk menjual saham BUMN yang dikuasai pemerintah kepada investor tunggal atau sekelompok investor tertentu. Beberapa metode yang termasuk dalam kelompok *Strategic sales (SS)*, antara lain : *strategic private sale, new private investment, management / employee buy out* dan *fragmentation*. Pada dasarnya, *Strategic sales (SS)* dimaksud untuk mendatangkan dan melibatkan investor baru dalam pengelolaan BUMN. Di samping membawa dana segar, diharapkan investor baru juga membawa sesuatu yang strategis untuk meningkatkan kinerja BUMN, misalnya teknologi baru, budaya dan metode kerja yang efektif serta efisien, perluasan penguasaan pasar, dan sebagainya. Metode ini cocok diimplementasikan apabila waktu yang diperlukan untuk privatisasi sangat terbatas atau nilai saham yang diprivatisasi kecil. *Strategic sales (SS)* juga merupakan pilihan yang baik apabila likuiditas pasar modal kurang memadai.²⁷

Metode privatisasi di Indonesia berkembang dalam beberapa bentuk antara lain melalui penjualan saham di pasar modal, *private placement* oleh investor dalam negeri dengan penyertaan di atas 50 %, *private placement* oleh investor dalam negeri dengan penyertaan di bawah 50 %, *private placement*

²⁶ Moore, Stephen, 1987, Ibid. P. 112

²⁷ Pull, David, 2000, Privatization : Conceptual and Implementations, MIT Publication, Massachusetts, USA. P.132.

oleh investor luar negeri dengan penyertaan di bawah 50 %, *private placement* oleh investor luar negeri dengan penyertaan di atas 50 %, *public offering*, *private sale*, *new private investment*, *sale of assets*, *fragmentation*, *management / employee buy out*, kontak manajemen, kontrak / sewa aset, likuidasi, *initial public offering (IPO)*, *Right Issue (RI)*, *strategic sales (SS)* and *other private offering*. Setiap metode memiliki kelebihan dan kekurangan masing – masing. Penetapan pilihan metode privatisasi sangat ditentukan tujuan yang ingin dicapai dan permasalahan yang dihadapi.²⁸

2.2.3 Hubungan Program Privatisasi Dan Kinerja Excellence

Dalam beberapa penelitian privatisasi yang dilakukan World Bank salah satu alasan penting yang digunakan sebagai pijakan pengambilan kebijakan adalah efisiensi. Megginson, Nash, dan Randenborgh dalam Prasetiantono memberikan penjelasan bahwa perbedaan kinerja perusahaan pasca privatisasi disebabkan oleh keberhasilan manajemen dalam menciptakan efisiensi operasi diberbagai lini perusahaan akibat tuntutan pemilik yang baru (swasta). Prasetiantono dalam studinya mengenai privatisasi di Indonesia menggunakan dua teori pokok yang dijadikan acuan pelaksanaan privatisasi, yaitu teori normatif dan teori positif²⁹.

"The idea to privatise SOEs was first inspired by the theoretical frame work, which was supported by emperical evidence that private firms out perform SOEs, and that privatisation itself increases the operating efficieny of the divested firms. According to Weimer and Vining, the aggregate evidence on privatization is that there have been major efficiency gains, both in allocatve efficiency and technical efficiency (X efficiency). Others would add dynamic efficiency...."

"The positive interpretation of privatization is directed at the question of what explains the obstacles to privatization among stakeholders. In this regard, public choice theory could help to explain some aspect of the privatization process. The relevant theories are especially based on rent seeking, interes t /pressure group, and bureaucracy model, though political voting models could also have a role."

²⁸ Nugroho, Riant, dan wrihatnolo, 2008., Manajemen Privatisasi BUMN. Elex Media Komputindo , Jakarta :Gramedia . P. 65

²⁹ Pra Prastiantono, A. T., 2005, The Political Economy of Privatization of state owned Enterprisen in Indonesia, Dissertation Australian National University, Canberra. P.87

Teori *normative* yang dikembangkan dalam privatisasi berangkat dari beberapa teori efisiensi yang dikembangkan Liebenstein . Selain teori efisiensi, teori *normative* juga bersumber pada *Agency Theory* yang dikembangkan Jensen dan Meckling. Dalam perspektif *normative*, perusahaan dapat meningkatkan kinerja pasca-privatisasi setelah mampu menciptakan efisiensi dalam operasinya. Teori efisiensi yang dikembangkan Liebenstein (1966) terdiri atas tiga bentuk efisiensi yang dilakukan manajemen terkait dengan perubahan kepemilikan, yaitu *X-Efficiency-Agency Problem*, *Allocative Efficiency-Natural Monopol* , dan *Dynamic Efficiency Shumpeterian Rent*. Ketiga teori tersebut memberikan penjelasan mengenai beberapa masalah inefisiensi pengelolaan BUMN.

Dalam perspektif positif, analisis mengenai pelaksanaan privatisasi dapat dikaitkan dengan pilihan publik (*Public Choice Theory*). Analisis ini masuk dalam wilayah kebijakan publik yang dilakukan pemerintah bekerja sama dengan manajemen BUMN. Dalam konteks ini, masalah publik, aktor kebijakan publik, alternatif pilihan publik dan pengambilan kebijakan publik, dan evaluasi pelaksanaan kebijakan publik harus mendapat perhatian yang cukup.³⁰

Moore juga menjelaskan salah satu tujuan penting dari privatisasi adalah peningkatan efisiensi dan produktifitas³¹. Frydman, Cheryl, Marek dan Andrej, menambahkan bahwa privatisasi akan efektif dapat memberikan dampak pada kinerja perusahaan setelah kewenangan dalam proses pengambilan keputusan perusahaan telah benar – benar ditangan para profesional di perusahaan³². Doshi menambahkan, program privatisasi badan Usaha Milik Negara di Mexico, baru sekitar 40 % yang menunjukkan peningkatan kinerja positif dari sisi efisiensi program-program yang telah ditetapkan³³. David Pull menjelaskan keberhasilan implementasi program privatisasi ditentukan oleh seberapa besar proporsi saham Pemerintah dan metode privatisasi yang dipilih. Beberapa indikator yang dapat ditunjukkan dari keberhasilan implementasi program

³⁰ Pra Prastiantono, A. T., 2005, *The Political Economy of Privatization of state owned Enterprises in Indonesia*, Dissertation Australian National University, Canberra. P.87

³¹ Moore, Stephen, 1987, *Contracting Out : A Painless Alternative to the Budget Cutter's knife*, in Steve H. Hanke (Ed), *Prospect for Privatization*, Newyork : The Academy of Political Science. P. 99

³² Frydman, Roman, Cheryl W. Gray, Marek Hassel and Andrej Rapaczynski, 1999, *When Does Privatization Work ? The Impact of Private Ownership on Corporate Performance in Transition Economics*, *Journal Economics*, 114:4, p. 1153-1991.

³³ Doshi, Kokila, 2001, *Privatization of State Owned Enterprises in Mexico*, *International Journal of Public Administration*, Vol. 23, p. 667

privatisasi antara lain peningkatan kinerja keuangan, peningkatan kesejahteraan karyawan, peningkatan efisiensi dan produktifitas, pola pengembangan karyawan yang terus menerus, peningkatan daya saing organisasi dan terjadinya perubahan budaya yang berakar pada nilai-nilai yang ditetapkan³⁴.

Efisiensi, peningkatan kinerja keuangan, pengembangan sumber daya manusia yang terus menerus, perubahan budaya yang mengarah pada budaya pelayanan prima dan peningkatan daya saing organisasi merupakan ukuran-ukuran penting dalam penghitungan pencapaian kinerja *excellence* mengacu *Malcolm Baldrige Criteria For Performance Excellence*³⁵. Mengkaitkan pendapat Megginson, Nash, dan Randenborgh, Moore dan Paul David tentang ukuran keberhasilan privatisasi dengan kriteria kinerja *excellence* yang terdapat dalam *Malcolm Baldrige Criteria For Performance Excellence* maka dapat disimpulkan bahwa privatisasi yang berhasil dapat mendorong BUMN untuk mencapai kinerja *excellence*.

2.2.4 Hubungan Program Privatisasi Dan Strategi Organisasi Bisnis

Ada beberapa persyaratan perusahaan publik untuk dapat dilakukan proses privatisasi, salah satu diantaranya yaitu perusahaan dalam kondisi sehat. Pengertian sehat antara lain memiliki kondisi keuangan yang tidak merugi dan memiliki pertumbuhan yang selalu positif. Untuk bisa mencapai kondisi sehat tersebut maka dibutuhkan strategi untuk mencapainya. Kaitan penerapan strategi dan program privatisasi dapat dilihat dari dua kondisi. Kondisi pertama pada saat sebelum tercapainya program privatisasi dan kondisi yang kedua setelah tercapainya program privatisasi. Kondisi sebelum tercapainya program privatisasi, membutuhkan strategi untuk digunakan dalam mempercepat pemenuhan persyaratan yang diminta dalam program privatisasi. Dengan penerapan strategi yang tepat maka program privatisasi akan dapat mencapai sasaran yang diharapkan. Kondisi setelah terealisasinya program privatisasi ,

³⁴ Pull, David, 2000, *Privatization : Conceptual and Implementations*, MIT Publication, Massachusett, USA. P.231

³⁵ National Institute Of Standard & Technology. 2004. *The Baldrige National Quality Program*. USA: NIST. P.19.

membutuhkan strategi untuk digunakan guna mencapai kinerja yang diharapkan yaitu kinerja *excellence*³⁶.

Penerapan strategi pada kondisi sebelum program privatisasi lebih banyak diarahkan untuk memperbaiki kinerja untuk memenuhi persyaratan dalam proses privatisasi. Strategi dalam memperbaiki kinerja tersebut antara lain memperbaiki sistem pengelolaan perusahaan antara lain dengan menerapkan ISO 9001, penerapan *balanced scorecard*, penerapan good corporate governance. Penerapan strategi pada kondisi setelah program privatisasi lebih diarahkan untuk meningkatkan kinerja yang ada sehingga dapat mencapai kinerja excellence. Beberapa bentuk strategi tersebut antara lain peneraan *Total Quality Management*, penerapan ISO 9004, penerapan strategi *Cluster*, penerapan *service excellence*³⁷.

Implementasi program privatisasi membutuhkan strategi – strategi yang tepat. Strategi yang diterapkan disesuaikan dengan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai dalam implementasi privatisasi. Secara umum tujuan dan sasaran privatisasi dari sisi bisnis adalah peningkatan yang terus menerus kinerja organisasi sehingga memiliki nilai keunggulan dibandingkan dengan pesaing yang sejenis. Kinerja privatisasi dalam konteks bisnis tersebut memiliki beberapa indikator antara lain peningkatan kinerja keuangan, peningkatan efisiensi, peningkatan kompetensi dan kesejahteraan karyawan dan peningkatan daya saing organisasi. Strategi yang digunakan untuk mencapai tujuan dan sasaran privatisasi perlu diintegrasikan dengan strategi yang telah ada.³⁸

Strategi-strategi yang banyak berhubungan dengan program privatisasi baik sebelum maupun setelah program privatisasi dijalankan antara lain pertama: strategi yang terkait penerapan sistem manajemen. Sebelum privatisasi, strategi ini disiapkan untuk memperbaiki sistem manajemen internal BUMN. Strategi terkait sistem manajemen yang banyak digunakan adalah strategi pengembangan sistem manajemen mutu khususnya yang berbasis standar internasional seperti ISO 9001. Tujuan penting dari penerapan strategi ini adalah

³⁶ Marston, Lance, 1987; Preparing for Privatization: A Decision-Makers Checklist in Steve Hanke (ed.), Privatization and Development, International Center for Economic Growth. p.7-8.

³⁷ Heracleous, 2001, State Ownership, Privatization and Performance in Singapore: An Exploratory Study from a Strategic Management Perspective Source: [Asia Pacific Journal of Management](#), Volume 18, Number 1, March 2001, p. 69-81(13) Publisher: Springer

³⁸ Pull, David, 2000. *Op.Cit.*. P.242

agar calon pembeli atau calon partner BUMN merasa yakin dengan sistem manajemen BUMN yang akan diprivatisasi. Setelah privatisasi dijalankan strategi ini diarahkan untuk mendorong peningkatan pencapaian sasaran BUMN. Kedua strategi yang terkait perubahan budaya BUMN. Sebelum privatisasi, strategi ini dilakukan untuk mempersiapkan karyawan BUMN untuk menghadapi transisi dari budaya lama ke budaya baru. Disamping itu strategi ini dilakukan untuk meyakinkan para pembeli saham BUMN atau partner baru bahwa BUMN telah memiliki budaya profesional dalam sistem kerjanya. Setelah privatisasi strategi ini digunakan untuk mempercepat penerimaan karyawan terhadap budaya baru BUMN yang mendasari pada budaya yang transparan dan profesional. Ketiga, strategi terkait penerapan teknologi berbasis teknologi informasi. Tidak bisa dipungkiri bahwa perkembangan teknologi berbasis IT memberikan sumbangan yang cukup signifikan terhadap kemajuan organisasi. Sebelum program privatisasi, strategi ini dilakukan untuk menunjukkan pihak pembeli atau calon partners bahwa BUMN telah menerapkan teknologi IT dalam sistem operasinya. Hal tersebut untuk memperkuat posisi tawar BUMN. Setelah program privatisasi, strategi ini digunakan untuk memperlancar sistem komunikasi, sistem pelaporan dan sistem operasi BUMN. Keempat, strategi terkait pasar dan pelanggan. Kinerja BUMN dari sisi keuangan sering menjadi perhatian utama calon pembeli saham atau calon partner BUMN. Kinerja keuangan tidak lepas dari kemampuan BUMN untuk memperluas pasar dan menjaga pelanggan untuk tidak hilang. Sebelum privatisasi, strategi ini diterapkan BUMN untuk menjaga kinerja keuangan untuk selalu meningkat. Hal tersebut akan berdampak pada peningkatan nilai BUMN. Setelah privatisasi dilakukan, strategi ini digunakan untuk meningkatkan kinerja BUMN menuju kinerja *excellence*³⁹

Strategi BUMN untuk mencapai keberhasilan program privatisasi sangat ditentukan oleh metode privatisasi yang akan dilakukan. Metode privatisasi yang menggunakan IPO atau *public offering* membutuhkan strategi yang lebih kompleks dibandingkan dengan *strategic sales* atau *private placement*. Hal tersebut disebabkan dalam metode IPO atau *public offering* sudah terdapat aturan-aturan yang harus dijalankan BUMN sebelum bisa melakukan IPO atau

³⁹ Marston, Lance, 1987; Preparing for Privatization: A Decision-Makers Checklist in Steve Hanke (ed.), Privatization and Development, International Center for Economic Growth. P.7-8

Public Offering. Disamping itu calon pembeli lebih kompleks yang membutuhkan persiapan lebih matang sebelum menjalankan strategi. privatisasi dengan metode *strategic sales* atau *private placement* sangat ditentukan calon pembeli atau calon partners⁴⁰.

2.3 Teori Strategi Pencapaian Kinerja *Excellence* .

2.3.1 Pengertian strategi dan Manajemen Strategi

Menurut Mary Coulter, strategi dapat didefinisikan sebagai tindakan dan keputusan yang diarahkan untuk mencapai tujuan yang mana kemampuan dan sumber daya disesuaikan dengan peluang dan tantangan lingkungan yang terkait. Beberapa kunci dari definisi tersebut adalah: *Pertama*, strategi terkait dengan tujuan organisasi, sehingga pemilihan strategi perlu membantu pencapaian tujuan. *Kedua*: strategi juga meliputi tindakan yang mengarah pada tujuan organisasi. Dengan kata lain strategi organisasi tidak cukup hanya apa yang ingin dilakukan tapi juga secara aktual tindakan apa yang telah dilakukan.⁴¹

Pengertian strategi menurut Wheelen dan Hunger adalah master plan yang menyeluruh yang ditetapkan dalam kegiatan perusahaan untuk mencapai misi, dan tujuannya, yang akan memaksimalkan keunggulan bersaing dan meminimalkan ketidak unggulan bersaing.⁴² Definisi lain strategi menurut Lawrence adalah rencana yang diusulkan, menyeluruh dan terpadu yang mengaitkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan.⁴³

Philippe Lassere menetapkan sasaran strategi ke dalam 4 (empat) bentuk (hasil analisis dari strategi *Carrefure*), yaitu: *Pertama*, sasaran pengembangan pasar. *Kedua*, sasaran untuk mencapai akses sumber daya, *Ketiga*, sasaran

⁴⁰ Austin, James M., Lawrence H. Wortzel, dan John F. Coburn, 1986, *Privatizing State Owned Enterprises ; Hopes and Realities*, Columbia Journal of World Business, Vol. 21, Issue 3, Fall, 1986, p 51-60

⁴¹ Coulter, Mary. 2005. *Strategic Management in Action*. Third Edition. New Jersey: Pearson Education Inc.. p. 6

⁴² Wheelen, Thomas L and Hunger, J David, 2000, *Management Strategic and Business Policy*, New Jersey : Prentice Hall. P. 12.

⁴³ Lawrence, R J and Glueck, William, 2001, *Business Policy and Strategic Management*, New York : Mc Graw Hill. P. 35

pembelajaran, dan *Keempat*, sasaran *co-ordination*.⁴⁴ Menurut Kaplan dan Norton sasaran strategi dapat dikelompokkan dalam empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif internal proses dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Sasaran strategi dari perspektif keuangan yaitu meningkatkan nilai terkait kinerja keuangan. Sasaran strategi dari perspektif pelanggan yaitu meningkatkan nilai proposisi pelanggan yaitu persepsi pelanggan terkait kualitas produk atau pelayanan dan reputasi atau image perusahaan. Sasaran strategi dari perspektif proses internal yaitu terciptanya nilai perusahaan mulai dari proses perolehan bahan sampai penyampaian produk jadi ke pelanggan guna mendukung tercapainya nilai proposisi pelanggan. Sasaran dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu membangun nilai sumber daya yang berkelanjutan. Secara keseluruhan keempat perspektif strategi tersebut mempunyai sasaran yaitu terjalinnya hubungan sebab akibat jelas antar perspektif untuk meningkatkan nilai *intangible aset*, kinerja proses dan kepuasan pelanggan serta *stakeholder*.⁴⁵

Strategi perlu dikelola dan dianalisis untuk proses pembelajaran. Menurut Jeffery Harrison, proses menganalisa organisasi dan pembelajaran dari lingkungan internal atau external, menetapkan arah strategi, membuat strategi, dan menjalankan strategi dalam upaya memuaskan *stake holders* disebut sebagai *manajemen strategi*.⁴⁶ Manajemen strategi dapat berfungsi sebagai sarana mengkomunikasikan tujuan perusahaan dan jalan yang hendak ditempuh untuk mencapai tujuan tersebut kepada pemilik, eksekutif, karyawan dan pihak-pihak lain yang berkepentingan. Dengan demikian berbagai pihak tersebut, khususnya yang memiliki kepentingan langsung, dapat lebih memahami peluang dan tantangan bisnis yang dihadapi. Mereka akan memiliki kepekaan yang cukup terhadap lingkungan bisnis dan di saat yang sama memiliki kesiapan yang cukup jika sekiranya perusahaan memutuskan untuk melakukan perubahan internal.

Menurut Michael E. Porter manajemen strategik menyediakan cara yang sistematis bagi manajer untuk menilai lingkungan tempat organisasi beroperasi dan kemudian bertindak. Secara garis besar ada dua fase yang terjadi :

⁴⁴ Lassere Philippe. 2003. *Global Strategic Management*. New York: Palgrave Macmillan. p. 8

⁴⁵ Kaplan, Robert dan Norton, David P. 2004. *Strategy Maps*. Boston: Harvard Business School Pres. p. 7

⁴⁶ Harrison, Jeffrey S. 2003. *Strategic Management, of Resources and Relationship*. New York : John Wiley & Sons. p. 4.

pertama manajemen strategik adalah nama yang biasa diberikan pada aktifitas 'memahami'. Pada aktifitas ini mencakup proses menetapkan sasaran dan merumuskan strategi. *Kedua* manajemen strategik adalah nama yang biasa diberikan pada tindakan berdasarkan perencanaan yang dibuat. Tahap ini termasuk tahap implementasi dan pengendalian strategi.

Proses manajemen strategi dapat dikelompokkan dalam empat tahapan yaitu: *Pertama*, analisis lingkungan bisnis. *Kedua*, penetapan arah strategi yang merefleksikan misi dan visi organisasi. *Ketiga*, formulasi strategi. *Keempat*, implementasi strategi yang meliputi disain struktur organisasi, proses pengendalian, mengelola hubungan dengan *stakeholders* dan mengelola sumber daya untuk membangun *competitive advantage*

Analisis lingkungan bisnis dimaksudkan untuk mencoba mengidentifikasi peluang (*opportunities*) bisnis yang perlu dengan segera mendapatkan perhatian eksekutif, dan di saat yang sama diarahkan untuk mengetahui ancaman (*threats*) bisnis yang perlu mendapatkan antisipasi. Untuk keperluan dimaksud, *pertama*, analisis lingkungan bisnis berusaha untuk mengidentifikasi sejumlah variabel pokok yang berada diluar kendali perusahaan yang diperkirakan memiliki pengaruh nyata. Dengan demikian, analisis lingkungan bisnis berusaha mengumpulkan dan menganalisis sejumlah variabel secara terbatas.

Analisis lingkungan bisnis berusaha mengetahui implikasi manajerial yang ditimbulkan baik langsung maupun tidak langsung dari berbagai faktor eksternal yang telah diidentifikasi berpengaruh pada prospek perusahaan. Dengan analisis lingkungan akan memiliki gambaran yang lebih jelas dalam menyiapkan strategi bisnis yang diperlukan untuk mengantisipasi implikasi manajerial yang ditimbulkan oleh lingkungan bisnis. Analisis lingkungan bisnis terdiri dua komponen pokok, yakni analisis lingkungan makro dan analisis lingkungan industri (*competitive environment*). Jenis lingkungan yang disebut pertama terdiri dari lingkungan ekonomi, teknologi, politik termasuk pemerintah, hukum, sosial budaya dan kependudukan. Keseluruhan jenis lingkungan yang termasuk kategori pertama ini memiliki pengaruh yang langsung terhadap prospek perusahaan, akan tetapi di saat yang sama juga memiliki pengaruh tidak langsung melalui lingkungan industri. Hubungan yang disebut kedua terjadi

masing-masing komponen lingkungan makro berpengaruh terlebih dahulu pada lingkungan industri sebelum pada gilirannya berpengaruh pada perusahaan⁴⁷.

Arah strategi berbicara mengenai tujuan dan sasaran organisasi pada masa yang akan datang. Secara fundamental, arah strategi dapat didefinisikan tujuan yang menjelaskan mengapa organisasi ada dan mengapa beroperasi. Arah strategi sering berisi pernyataan visi, misi dan budaya (*value*) organisasi. Tidak seperti tujuan jangka pendek, misi adalah bagian yang tidak terpisahkan dalam proses perencanaan dalam organisasi. Sering dikatakan misi menggambarkan area di mana organisasi beroperasi. Contoh misi dari *The New York Stock Exchange* yang berbunyi mendukung peningkatan modal dan aset melalui proses pengelolaan yang memberikan kualitas tinggi dan biaya yang paling efektif, mengatur sendiri pasar tempat memperdagangkan instrumen keuangan, meningkatkan kepercayaan, pemahaman proses tersebut dan memberi pelayanan dalam forum diskusi terkait permasalahan kebijakan nasional maupun internasional.

Pernyataan visi menunjukkan apa yang organisasi inginkan ke depan yang mana mungkin melibatkan perubahan mendasar dalam bisnis. Sebagai contoh, sebuah perusahaan *Information technology* (IT) mempunyai misi memberikan *design software* sesuai kebutuhan kliennya, tetapi untuk visi jangka panjang perusahaan ingin menjadi penyedia internet terpadu. Berdasar contoh tersebut dapat disimpulkan, jika misi mengarahkan bisnis untuk sekarang, dan secara bertahap akan berubah menyesuaikan dengan waktu untuk memenuhi visi yang dicanangkan. Penetapan arah strategi yang baik akan memberikan *guidance* kepada *stakeholder* dalam organisasi yang memiliki tanggung jawab besar untuk mengarahkan organisasi untuk mencapai visi yang dicanangkan. Penerjemahan arah strategi yang jelas juga akan memberikan pemahaman yang baik para *stakeholder* eksternal terhadap perusahaan dan aktivitas yang dijalankan.

Formulasi strategi adalah proses perencanaan strategi yang sering dibagi dalam tiga tingkatan yaitu formulasi strategi tingkat perusahaan, formulasi strategi tingkat unit bisnis dan formulasi strategi tingkat fungsi dalam organisasi seperti fungsi pengelolaan SDM, fungsi operasi, dan lain-lain. Salah satu elemen penting dari formulasi strategi tingkat perusahaan adalah menetapkan

⁴⁷ Horison, Jeffrey S, 2003, Ibid. 17.

aktifitas utama perusahaan melalui seleksi area bisnis yang mana perusahaan akan mampu bersaing. Formulasi strategi level bisnis unit adalah suatu petunjuk utama bagaimana bisnis seharusnya berkompetisi pada area pasar yang telah ditetapkan. Terkadang strategi pada level unit bisnis juga mengacu pada strategi persaingan.

Formulasi strategi pada tingkat fungsional adalah mengembangkan secara detail bagaimana area sumber daya fungsional seperti marketing, operasi dan keuangan seharusnya digunakan untuk mengimplementasikan strategi tingkat unit bisnis dan mencapai persaingan yang menguntungkan. Pada dasarnya strategi tingkat fungsional adalah strategi untuk memperoleh, mengembangkan dan mengelola sumber daya organisasi.

Ketiga tingkatan strategi tersebut membentuk satu tingkatan strategi dalam suatu perusahaan yang besar. Ketiganya berinteraksi secara baik untuk keberhasilan perusahaan secara menyeluruh. Secara sederhana pengertian formulasi strategi sesuai level strategi dapat dikatakan dalam bentuk suatu pertanyaan: *Pertama*, untuk formulasi strategi level corporate atau perusahaan, di mana persaingan akan dilakukan?. *Kedua*, untuk strategi tingkat unit bisnis, bagaimana cara bersaing pada area yang telah ditentukan? *Ketiga*, untuk formulasi strategi tingkat fungsional, bagaimana sumber daya akan dikelola sehingga strategi level bisnis akan tercapai? Pada level corporate keputusan strategi dibuat oleh *Top management* seperti *CEO* atau *Board of Director*. Pada level business unit, keputusan dibuat oleh kepala Divisi atau manager Unit. Pada level fungsional, keputusan dibuat oleh manajer fungsional yang mewakili area organisasi seperti bagian marketing, bagian operasi, bagian keuangan, bagian personel, bagian riset dan pengembangan atau sistem informasi.

Formulasi Strategi menghasilkan rencana tindakan perusahaan pada berbagai level. Implementasi strategi (*Strategy implementation*) mewakili pola keputusan dan tindakan yang bertujuan melaksanakan rencana yang telah disusun. Implementasi strategi melibatkan pengelolaan hubungan yang baik dengan *stakeholder* dan sumber daya organisasi dengan cara menggerakkan bisnis menuju keputusan strategis yang berhasil dan konsisten dengan arah strategi yang ditetapkan. Aktifitas implementasi juga melibatkan pembangunan disain organisasi dan sistem pengendalian organisasi untuk menjaga organisasi berjalan sesuai jalur yang telah ditetapkan. Pengendalian organisasi juga mengacu pada proses yang menyesuaikan dengan arah strategi yang ditetapkan

dan rencana implementasi strategi. Sistem pengendalian strategi akan menginformasikan pada manajer sejauh mana strategi dan misi telah sesuai atau sejauh mana strategi yang ditetapkan telah membawa pada hasil yang diinginkan. Pada kasus tertentu penyesuaian implementasi strategi perlu dibuat agar sesuai dengan disain organisasi dan sistem pengendalian organisasi.

Dalam proses implementasi strategi organisasi perlu membangun taktik khusus untuk menjalankan strategi. Para manajer perlu membuat keputusan apakah perusahaan dalam mengimplementasikan strategi dengan hanya menggunakan sumber daya internal atau menggunakan sumber daya eksternal. Ada beberapa hal penting yang perlu diperhatikan dalam proses implementasi strategi yaitu: *Pertama*, bagaimana menjalin hubungan yang baik antar organisasi; *Kedua*, bagaimana mengelola stakeholder; dan *Ketiga*, bagaimana organisasi mengelola sumber daya pada setiap fungsi agar dapat memberikan keunggulan dalam persaingan.⁴⁸

2.3.2 Beberapa Bentuk Strategi Pencapaian Kinerja *Excellence* .

Strategi–strategi pencapaian kinerja *excellence* memiliki beberapa bentuk yang bervariasi. Variasi bentuk strategi pencapaian kinerja *excellence* sangat dipengaruhi kompetensi para ahli yang menemukan atau mengembangkan. Sebagai contoh Strategi *Total Quality management* , para ahli yang mengembangkan sebagian besar adalah ahli dibidang kualitas sebagai contoh W. Edwards Deming, Kaoru Ishikawa, Josep M. Juran, maka penekanan strategi pada kualitas⁴⁹. Kesamaan dari seluruh strategi–strategi tersebut adalah mencapai kinerja yang *excellence*. Penerapan strategi– strategi tersebut di perusahaan atau di BUMN ada yang bertahap, parsial atau menyeluruh. Beberapa bentuk strategi yang banyak digunakan perusahaan nasional ataupun multinasional yang berhasil mencapai kinerja *excellence* antara lain pertama, strategi penerapan sistem manajemen mutu mengacu ISO 9001 dan turunannya, kedua, strategi penerapan sistem manajemen *Health, Safety & Evinronment* (HSE). Ketiga strategi penerapan *Total Quality management* (TQM) , keempat, strategi penerapan sistem penilaian kinerja dan penjabaran strategi mengacu

⁴⁸ Harrison, Jeffrey S. 2003. *Ibid.* p. 26.

⁴⁹ Besterfield, Dale H, 2003, *Total Quality Management*, third edition, New Jersey : Pearson Education International. P. 223

Balanced Scorecard (BSC), Kelima, strategi penerapan *Six Sigma*, Keenam, strategi penerapan *Good Corporate Governance* (GCG), ketujuh, strategi penerapan pelayanan prima (*service excellence*) dan kedelapan, strategi penerapan sistem informasi manajemen yang berbasis IT. Kesembilan strategi untuk memenangkan persaingan yang berorientasi pada pasar⁵⁰.

2.3.2.1 Strategi Penerapan Sistem Manajemen Mutu .

Sistem Manajemen Mutu adalah istilah untuk alat yang dapat digunakan organisasi dalam mengatur dan mengendalikan proses, masukan dan keluaran untuk memenuhi persyaratan-persyaratan pelanggan. Salah satu stándar sistem manajemen mutu yang banyak dipakai oleh organisasi bisnis termasuk BUMN adalah ISO 9001. ISO 9001 adalah persyaratan khusus bagi organisasi yang ingin mendapatkan sertifikasi sistem manajemen mutu. Sistem Manajemen Mutu (SMM) berbasis ISO 9001 ini merupakan hasil revisi yang ketiga. Revisi sebelumnya yaitu tahun 1994, tahun 2000 dan yang terakhir adalah tahun 2008.

Keluarga stándar dari ISO 9001 adalah ISO 9000, ISO 19011 dan ISO 9004 . ISO 9000 : 2005 adalah stándar yang menggambarkan dasar – dasar dari sistem manajemen mutu serta menjelaskan kosa kata terkait sistem manajemen mutu. ISO 19011 adalah stándar yang memberikan pedoman dalam pelaksanaan audit sistem manajemen mutu. ISO 9004 adalah stándar yang memberikan pedoman bagi organisasi yang ingin mengembangkan implementasi sistem manajemen mutu sehingga dapat menunjukkan kinerja yang dapat memuaskan *stakeholder*.⁵¹

Menurut Kimberley. K dalam Goetsch dan Davis mendefinisikan ISO 9000 adalah satu perangkat standar sistem mutu universal yang memberikan satu kerangka kerja seragam untuk menjamin mutu yang dapat digunakan diseluruh dunia. Sistem manajemen mutu ISO Series merupakan sistem kualitas formal yang berlaku secara internasional, dimana sistem tersebut memspesifikasikan persyaratan-persyaratan dan merekomendasikan untuk desain dan penelitian dari suatu sistem manajemen untuk tujuan menjamin bahwa perusahaan (pemasok) akan menyerahkan barang atau jasa yang telah

⁵⁰ McCarty, Tom, Bremer, Michael, Daniels, Lorraine and Gupta, Praven. 2005. *The Six Sigma Black Belt Handbook*, New York : McGraw Hill. P. 6

⁵¹ Technical Committee ISO / TC 176, 2005, ISO 9000 : 2005, Geneva : ISO copyright Office. P. 16

memenuhi persyaratan yang telah ditetapkan. ISO 9000 Series bukanlah standar spesifikasi produk, tetapi merupakan standar sistem manajemen. Standar ini berbicara tentang bagaimana suatu organisasi dapat menghasilkan produk/jasa yang bermutu, yang diberikan kepada konsumen dengan mutu yang konsisten.

ISO 9001 dipandang sangat penting dalam dunia bisnis. Hal ini disebabkan ISO 9001 memberikan beberapa petunjuk atau pedoman bagi organisasi tentang bagaimana mengelola mutu, dan dengan sertifikasi yang diperoleh organisasi/perusahaan dapat menjual produk/jasa dengan lebih baik kepada konsumen. Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 dalam organisasi / perusahaan didorong oleh satu atau beberapa faktor berikut ini: tekanan pelanggan, pesaing image mendapat sertifikasi oleh registrasi yang diakui, meningkatkan image mutu perusahaan, menerapkan Sistem Manajemen Mutu ISO 9000 untuk menjamin continuous quality improvement dan mengurangi resiko tuntutan.

Menurut Wahyu.A menyebutkan bahwa penggunaan ISO 9001 pada organisasi/perusahaan di berbagai negara dikarenakan beberapa alasan diantaranya yaitu: untuk memperbaiki atau meningkatkan mutu, untuk memenuhi kebutuhan pelanggan atau konsumen, untuk memenuhi kebijakan perusahaan dan industri, untuk memenuhi kebutuhan pihak-pihak yang memegang kekuasaan, seperti pemilik, pemegang saham, mempunyai sertifikasi untuk menjamin produk dan untuk memasuki pasar global.⁵²

Organisasi yang telah menerapkan ISO 9001 dan telah lolos proses sertifikasi ISO 9001 sebenarnya belum sepenuhnya menerapkan sistem manajemen mutu yang mengarah pada pencapaian kinerja *excellence*. Beberapa klausul standar pada ISO 9001 masih belum detail dalam mengarahkan organisasi untuk menuju pencapaian kinerja yang *excellence*. Technical Committee ISO / TC 176 menyiapkan suatu standar yang dapat digunakan organisasi untuk mengembangkan sistem manajemen mutu ISO 9001 yang mengarah pada pencapaian kinerja *excellence*. Standar tersebut adalah ISO 9004 . Standar ini telah mengalami dua kali revisi yaitu tahun 2000 dan tahun 2009. Standar ISO 9004 memberikan pedoman untuk mendukung

⁵² Wahyu, Dorothea, 1999, Manajemen Kualitas, Yogyakarta : Universitas Atmajaya. P. 54

pencapaian sukses yang berkelanjutan organisasi dengan pendekatan sistem manajemen mutu.⁵³

Standar ISO 9004 memberikan pedoman yang lebih detail dalam penerapan sistem manajemen mutu dibandingkan ISO 9001. Jika ISO 9001 lebih memfokuskan pada kepuasan pelanggan, pada ISO 9004 lebih luas lagi tidak hanya kepuasan pelanggan tapi juga kepuasan pihak-pihak yang terkait dengan organisasi. Dalam proses pencapaian kinerja organisasi, ISO 9004 memberikan pedoman yang lebih sistematis yang berbasis pada peningkatan berkelanjutan. ISO 9004 dapat dikatakan sebagai *road map* untuk mencapai kinerja excellence⁵⁴.

2.3.2.2 Strategi Penerapan Standar Sistem Manajemen *Health, Safety & Environment* (HSE).

Penerapan sistem manajemen *Health, Safety & Environment* (SM HSE) berbasis standar Internasional adalah salah satu upaya mencapai kinerja *excellence* dari sisi kinerja lingkungan, keselamatan dan kesehatan kerja. Manfaat penerapan system manajemen *Health, Safety & Environment* (HSE) berbasis standar internasional antara lain : motivasi dan komitmen karyawan terhadap keselamatan dan kesehatan kerja serta lingkungan, mengurangi biaya yang timbul dari terjadinya kecelakaan dan dampak penting lingkungan, mengurangi resiko terjadinya kecelakaan dan polusi / pencemaran, mengoptimalkan penggunaan sumber daya yang tersedia dan meningkatkan *image* perusahaan⁵⁵.

Standar yang banyak digunakan sebagai acuan dalam pelaksanaan SM HSE yaitu standar ISO 14001 dan OHSAS 18001. ISO 14001 merupakan standar internasional yang mengatur tentang penerapan sistem manajemen lingkungan. ISO 14001 menyediakan mekanisme untuk menerapkan Kebijakan dan Peraturan Hukum dan ISO 14001 dapat diterapkan oleh setiap jenis organisasi . ISO 14001 memiliki lima prinsip yaitu :

⁵³ Goetsch, David L and Davis, Stanley, 2002, Manajemen Mutu Total, Edisi kedua, Alih bahasa Benyamin Molan, Jakarta : PT Prenhalindo. P. 133

⁵⁴ Technical Committee ISO / TC 176, 2009, ISO 9004 : 2009, third edition, Geneva : ISO Copyright Office. P12.

⁵⁵ Technical Committee ISO / TC 214, 2004, ISO 14001 – Environmental Management Systems – Requirements with guidance for use, Geneva : ISO copyright office. P. 12

1. komitmen dan kebijakan : organisasi harus menetapkan kebijakan Lingkungan dan memastikan komitmennya terhadap SM Lingkungan.
2. Perencanaan : organisasi harus membuat perencanaan untuk memenuhi kebijakan Lingkungannya
3. Penerapan : Organisasi harus mengembangkan kemampuan dan mekanisme pendukung yang dibutuhkan untuk mencapai kebijakan, tujuan dan sasaran Lingkungannya.
4. Pengukuran dan evaluasi: organisasi harus mengukur, memonitor dan mengevaluasi kinerja Lingkungannya.
5. Peninjauan dan peningkatan berkelanjutan : Organisasi harus meninjau dan secara berkesinambungan meningkatkan sistem manajemen lingkungannya, dengan sasaran untuk meningkatkan keseluruhan kinerja Lingkungannya⁵⁶.

Standar lain yang digunakan sebagai acuan dalam pelaksanaan SM HSE yaitu OHSAS 18001. Pengertian *Occupational health and safety management system* atau disingkat OHSAS adalah merupakan bagian dari keseluruhan sistem manajemen yang mencakup struktur organisasi, kegiatan perencanaan, tanggungjawab, praktek, prosedur, proses dan sumberdaya untuk pengembangan, penerapan, pencapaian, peninjauan dan pemeliharaan kebijakan keselamatan dan kesehatan kerja. Penerapan OHSAS memungkinkan organisasi mengendalikan resiko dan meningkatkan kinerja terkait kelematan dan kesehatan kerja. Standar ini bisa diterapkan hampir semua organisasi yang berharap meminimalisasi potensi dan terjadinya kecelakaan kerja⁵⁷:

Strategi penerapan sistem manajemen HSE tidak sekedar kewajiban tapi sudah merupakan kebutuhan organisasi agar dapat *survive* dalam jangka panjang. Penerapan sistem manajemen HSE sesuai standar ISO 14001 dan OHSAS 18001 maka mewajibkan organisasi taat terhadap peraturan dan perundangan terkait lingkungan dan keselamatan dan kesehatan kerja serta memperhatikan kelestarian lingkungan, keselamatan dan kesehatan kerja karyawan pihak-pihak yang terkait. Ketidaktaatan dan ketidakpedulian

⁵⁶ Technical Committee ISO / TC 214, 2004, Ibid. P. 15

⁵⁷ OHSAS Project group, 2007, OHSAS 18001 : 2007 – Occupational health and safety management systems – Requirements . United Kingdom – The OHSAS Project Group Secretariat. P. 18

organisasi terkait lingkungan, keselamatan dan kesehatan kerja akan berdampak sangat signifikan terhadap kelangsungan hidup organisasi ⁵⁸.

2.3.2.3 Strategi Penerapan *Total Quality Management* (TQM).

Setelah era 1960-1, Jepang dan negara-negara Eropa serta Amerika Serikat menyadari bahwa masalah kualitas tidak mungkin cukup dikelola hanya oleh sekelompok kecil para profesional di bidang kualitas dalam kepentingan sebuah industri atau organisasi kerja. Akan tetapi, masalah kualitas adalah tanggung jawab seluruh fungsi organisasi kerja yang terlibat di dalamnya, baik dari tingkat manajemen sampai dengan pelaksanaan. Oleh karena pandangan tersebut, muncullah sebuah pendekatan konsep manajemen yang berorientasi pada kualitas yang dikenal dengan "*Total Quality Management* (TQM)". Pada dasarnya, TQM adalah sebuah konsep manajemen strategi pencapaian sukses jangka panjang yang berorientasi pada kepuasan konsumen dengan dukungan dan partisipasi dari seluruh anggota organisasi kerja internal maupun eksternal, peningkatan proses, kinerja produk, kinerja pelayanan, dan faktor-faktor kultural. Metode ini pertama kali diperkenalkan oleh W. Edwards Deming, Kaoru Ishikawa, Josep M. Juran, dan beberapa tokoh di bidang kualitas lainnya. ⁵⁹

Dr. W. Edwards Deming adalah salah seorang penerus konsep-konsep dan teori kualitas yang telah dirintis oleh Dr. Walter Shewart. Deming lebih berfokus pada pendekatan '*statistical Quality Control*' yang berperan dan berjasa mendukung pemerintah Amerika Serikat dalam kepentingan Perang Dunia kedua melawan imperialis Jepang. Peran *statistical quality control* pada masa itu (tahun 1946) adalah untuk merevisi tingkat efisiensi dari pemanfaatan waktu dalam konteks "*time management*" yang dislogankan dengan "*wartime looses*". Hal ini didasarkan pada keyakinan bahwa pihak yang mampu memanajemen waktu dengan lebih akan mampu memenangkan peperangan (PD II).

Pada dasarnya, konsep-konsep pengendalian mutu yang dipopulerkan oleh Deming lebih banyak dipengaruhi oleh sistem dan manajemen versi Jepang yang lebih mengedepankan fungsi-fungsi kerja sama tim sebagai bagian dari nilai-nilai spirit kerja yang dibangun secara kultural. Adapun kontribusi konsep-

⁵⁸ Goetsch, David L and Davis, Stanley, 2002, Ibid. P. 128

⁵⁹ Hidayat, Anang, 2002, Strategy Six Sigma – Peta Pengembangan Kualitas dan Kinerja Bisnis, Jakarta : Elex Media Computindo. P. 73

konsep pengembangan dan peningkatan kualitas, produktivitas, dan kompetensi internal dan eksternal Deming terangkum dalam 14 (empat belas) manajemen (obligasi), yaitu:

- a. penciptaan kompetensi, loyalitas, dengan tujuan meningkatkan nilai-nilai produktivitas dan nilai-nilai pelayanan;
- b. mengadopsi pandangan-pandangan dari filosofi-filosofi manajemen, kualitas, sosial, dan lain-lain jika dirasa perlu;
- c. Menghentikan tingkat ketergantungan pada fungsi-fungsi pemeriksaan dalam upaya pencapaian kualitas;
- d. Menghentikan praktik-praktik penetapan harga tanpa ada pertimbangan-pertimbangan tersendiri. Misalnya, memperkecil total biaya dengan menggunakan satu pemasok (supplier);
- e. Meningkatkan konsistensi yang berkesinambungan dalam setiap aktivitas perencanaan proses kerja, produksi, dan pelayanan;
- f. Mengintusikan pelatihan kerja;
- g. Mengadopsi dan membangun kepemimpinan;
- h. Mengeliminasi rasa takut;
- i. Membongkar hambatan dan halangan antara pimpinan, staf, dan pekerja;
- j. Mengeliminasi slogan-slogan yang berbau tekanan atas target bagi tenaga kerja;
- k. Mengeliminasi kuota kualitatif bagi tenaga kerja dan *goal* kuantitatif bagi manajemen;
- l. Menghilangkan faktor-faktor yang dapat menurunkan kebanggaan dan motivasi kerja karyawan serta mengeliminasi perhitungan prestasi kerja yang bersifat berkala;
- m. Mengintusikan program-program peningkatan diri dan pendidikan keterampilan kerja bagi karyawan;
- n. Memastikan setiap karyawan siap menghadapi berbagai tantangan terhadap perubahan-perubahan yang akan terjadi.

Dasar filosofi kualitas Deming adalah strategi peningkatan produktivitas dengan mengembangkan variabel-variabel kerja potensial beserta pemanfaatan metode statistika dalam fungsi-fungsi pengendalian kualitas. Konsep Deming berani menjamin bahwa dengan metode statistika akan dapat memastikan dan

menggambarkan berbagai fungsi kinerja secara keseluruhan dari aktivitas proses yang tidak hanya mengkonfirmasi spesifikasi dari produk/proses⁶⁰.

Kaoru Ishikawa (Universitas Tokyo). Ishikawa adalah pelopor dalam pengembangan konsep-konsep aktivitas pengendalian mutu di Jepang. Pada tahun 1943, Ishikawa mengembangkan suatu diagram yang dikenal dengan diagram "*causa-and-effect*", dan mempublikasikan beberapa konsep pendukung dari teori tersebut, termasuk "*Total Quality Control Circle at Work*", "*The Japanese Way*" dan "*Guide to Quality Control*". Kontribusi filosofi dan konsep-konsep serta teori-teori Ishikawa yang masih banyak dipergunakan pada masa sekarang terangkum dalam 11(sebelas) poin, yaitu:

- a. Kualitas bermula dan berakhir dengan edukasi;
- b. Langkah pertama dalam kualitas adalah memahami apa yang menjadi kebutuhan konsumen;
- c. Status pengendalian mutu yang ideal adalah ketika inspeksi pada kualitas sudah tidak dibutuhkan lagi;
- d. Mengatasi dan mengeliminasi penyebab-penyebab utama, bukan pada gejala-gejala;
- e. Pengendalian kualitas adalah tanggung jawab semua personil/karyawan dan divisi;
- f. Jangan mengacaukan tujuan utama dengan sasaran hasil;
- g. Dengan meletakkan kualitas sebagai tujuan utama dan menetapkan sinyal-sinyal tujuan jangka panjang;
- h. Pemasaran adalah pintu masuk dan jalan keluar dari masalah-masalah kualitas;
- i. Manajemen puncak seharusnya tidak menunjukkan sikap arogansi ketika fakta menunjukkan keberpihakan pada *sub-subordinat* (staf, karyawan);
- j. 95% dari masalah yang timbul dalam organisasional kerja dapat dipecahkan dengan "*The Seven Tools of Quality*" (*Ishikawa mainstream*);
- k. Data tanpa informasi adalah data yang tidak valid⁶¹.

Joseph Moses Juran. Juran lahir pada tahun 1904 di Romania. Sejak tahun 1942, Juran telah berkarir diberbagai institusi dalam beragam bidang. Di antaranya adalah bidang engineering executive, administratif pemerintah, tenaga pengajar di berbagai perguruan tinggi, penasihat hukum ketenagakerjaan, direksi

⁶⁰ Hidayat, Anang, 2002, Ibid. P. 76

⁶¹ Ibid. P. 79

diperusahaan-perusahaan besar, dan sebagai konsultan bidang manajemen. Dalam peranannya dibidang kualitas, Juran memublikasikan 12 buku yang diantaranya berjudul *Juran's Quality Control Handbook*, *Quality Planning and Analysis*, dan *Juran's on Leadership for Quality*. Kontribusi utama Juran dalam bidang kualitas adalah "*Juran Trilogy*", yang mengangkat tiga konsep proses manajerial sebagai identitas dalam mendukung pengelolaan mutu pada aktivitas bisnis sebuah korporasi/perusahaan. Tiga konsep tersebut adalah *Quality Planning*, *Quality Control*, dan *Quality Improvement*. Konseptual dari teori-teori Juran dapat dijumpai pada "*Pareto Principle*" (tahun 1973). Pada tahun 1957, *The Union of Japanese Scientist and Engineering (JUSE)* dan "*The Kaidanren*" menyatakan bahwa revolusi kualitas di Jepang telah banyak oleh *Juran Trilogy* yang didalam konsep-konsepnya tersebut banyak mengangkat masalah dimensi sumber daya manusia sebagai bagian dari kepentingan kualitas. Dalam perkembangan, konsep-konsep tersebut pada masa sekarang dikenal dengan istilah *Total Quality Management (TQM)* ⁶².

Besterfield menjelaskan bahwa TQM mengintegrasikan teknik-teknik manajemen, upaya peningkatan yang ada dan teknologi. TQM mempersyaratkan enam konsep dasar yaitu :

- a. Komitmen dan keterlibatan manajemen untuk memberikan motivasi secara terus menerus
- b. Fokus pada kepuasan pelanggan internal maupun eksternal.
- c. Melibatkan dan menggunakan secara efektif tenaga kerja yang ada
- d. Peningkatan berkelanjutan untuk bisnis dan proses.
- e. Menganggap supplier sebagai partner
- f. Menetapkan ukuran kinerja dan mengukur sebagai suatu proses

Tujuan dari TQM adalah memberikan produk atau jasa yang berkualitas kepada pelanggan, peningkatan produktivitas dan efisiensi biaya, peningkatan kemampuan daya saing organisasi di pasar dan pada akhirnya organisasi akan lebih mudah mencapai sasaran yang ingin dicapai seperti keuntungan dan pertumbuhan organisasi. ⁶³

⁶² Hidayat, Anang, 2002, Ibid. P. 82

⁶³ Besterfield, Dale H, 2003, *Total Quality Management*, third edition, New Jersey : Pearson Education International. P. 224

2.3.2.4 Penjabaran Strategi Mengacu *Balanced Scorecard* (BSC)

BSC, memberikan kerangka untuk menjelaskan dan mengkomunikasikan strategi dengan cara yang konsisten dan berwawasan. BSC memberikan sebuah kerangka untuk memandang strategi yang digunakan untuk menciptakan nilai dari empat perspektif:

1. *Financial*: Strategi pertumbuhan, profitabilitas, risiko dipandang dari sisi pemegang saham;
2. *Customer*, Strategi untuk menciptakan nilai dan diferensiasi dari kacamata pelanggan;
3. *Internal Business Process*: Prioritas strategi atas berbagai proses bisnis yang menciptakan kepuasan pelanggan dan pemegang saham;
4. *Learning & Growth*: Berbagai prioritas untuk menciptakan lingkungan yang kondusif bagi perubahan, inovasi, dan pertumbuhan secara organisasional.

Dalam prosesnya, BSC menemukan cara pandang bahwa strategi adalah titik awal dimana scorecard dikembangkan. Secara konseptual, BSC berasumsi bahwa strategi adalah pusat bagi pergerakan organisasi. Sebagai pusat sistem, berarti strategi harus menjadi dasar dan referensi aktivitas organisasi, anggaran , sistem pengukuran kinerja, sistem insentif, program kerja harian pegawai, dan lainnya. Hasil berbagai riset dalam beberapa dekade terakhir menunjukkan bahwa isu-isu strategis menjadi bagian paling penting dalam menyelamatkan eksistensi organisasi ke depan. Hal paling mendasar dari suatu isu strategi adalah bagaimana menyelamatkan organisasi agar tetap eksis dimasa depan. Penyelamatan organisasi dianggap sebagai pondasi bagi strategi yang lain ⁶⁴.

BSC memberi definisi bahwa segala informasi yang menyangkut masa depan suatu organisasi berarti bersifat strategis. Begitu pula dengan aktivitas yang mempengaruhi masa depan, dianggap sebagai hal yang strategis. Hal-hal yang tidak strategis berarti suatu yang operasional, atau bahkan tidak bernilai tambah (*non-value added activity*). Sesuatu yang tadinya strategis, begitu strategi berubah, maka bisa saja menjadi bersifat operasional, begitu pula sebaliknya. Jika pemisahan ini berhasil disosialisasikan, maka hal ini akan mendidik organisasi agar lebih banyak mencurahkan perhatiannya kepada sesuatu yang strategis. Tidak berarti yang operasional tidak penting, tetapi

⁶⁴ Kaplan, Robert dan Norton, David P. 2000. *The Strategy Focused Organization*. Boston: Harvard Business School Pres. P. 23.

berlama-lama dalam perbincangan tentang hal-hal yang operasional sungguh akan membuang energi percuma bagi masa depan organisasi⁶⁵.

Agar suatu organisasi bisa fokus terhadap strategi, Kaplan dan Norton menyebutkan lima prinsip yang harus dijalankan perusahaan .

- a. Menerjemahkan strategi dalam bentuk operasional
- b. Menyelaraskan organisasi dengan strategi
- c. Menjadikan strategi sebagai pekerjaan rutin pegawai
- d. Menjadikan strategi sebagai sebuah proses yang berkesinambungan
- e. Memobilisasi perubahan melalui kepemimpinan eksekutif

Dalam prosesnya, BSC menemukan cara pandang bahwa strategi adalah titik awal dimana *scorecard* dikembangkan. Hasil berbagai riset dalam beberapa dekade terakhir menunjukkan bahwa isu-isu strategis menjadi bagian paling penting dalam menyelamatkan eksistensi organisasi ke depan. Hal paling mendasar dari suatu isu strategi adalah bagaimana menyelamatkan organisasi agar tetap eksis dimasa depan. Penyelamatan organisasi dianggap sebagai pondasi bagi strategi yang lain.

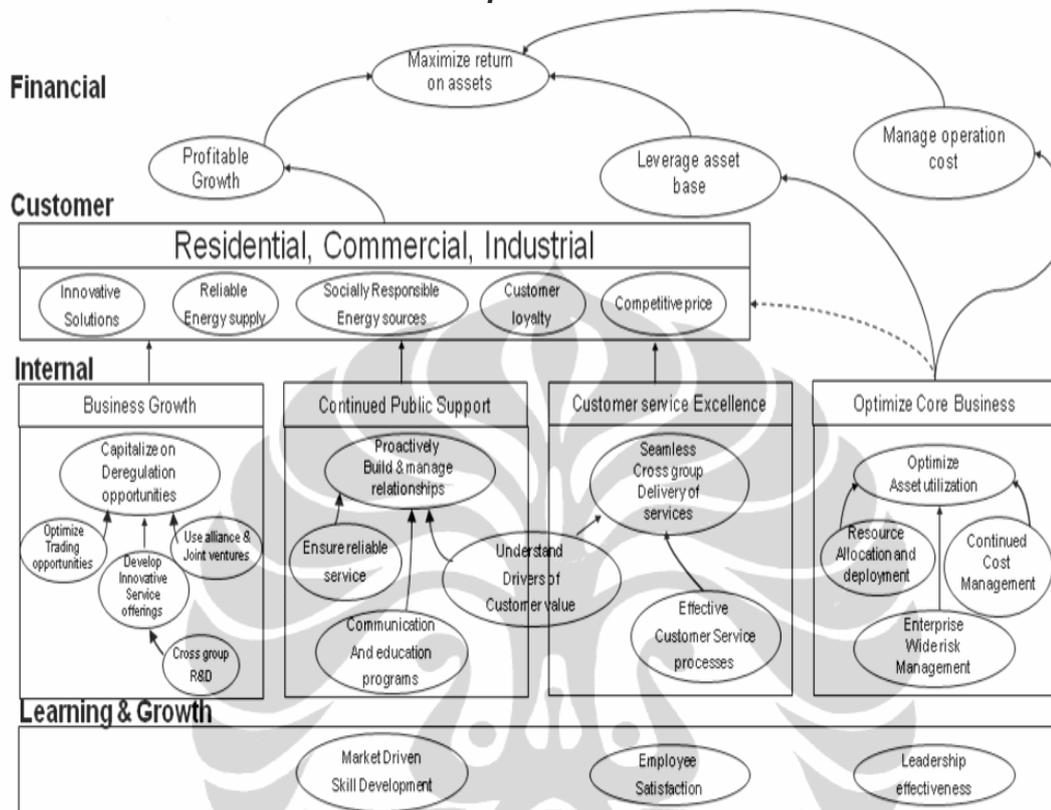
Pengembangan BSC sebagai strategi terus dikembangkan oleh Kaplan dan Norton. Tahun 2004 Kaplan dan Norton telah menerbitkan buku yang berjudul *Strategy Maps—converting intangible assets into tangible outcomes* . *Strategy Maps* merupakan hasil pengkajian strategi dari lebih 300 organisasi Dalam *Strategy Maps* mencoba menggambarkan secara visual hubungan sebab akibat diantara komponen strategi dalam organisasi dan juga menggambarkan bagaimana organisasi menciptakan nilai. Seperti digambarkan dalam Gambar II.1, bagaimana proses – proses dalam organisasi yang dapat memberikan nilai tambah⁶⁶.

Strategy maps memiliki beberapa prinsip yaitu pertama, strategi menyeimbangkan kekuatan – kekuatan yang saling berlawanan. Prinsip kedua, strategi didasarkan pada permasalahan nilai yang berbeda-beda dari pelanggan. Prinsip ketiga, nilai diciptakan melalui *internal business process*. Prinsip keempat, strategi berisi tema – tema beraneka ragam dan saling melengkapi.

⁶⁵ Kaplan, Robert dan Norton, David P. 2000. Ibid P.30.

⁶⁶ Kaplan, Robert dan Norton, David P. 2004. *Strategy Maps*. Boston: Harvard Business School Press. P.11

Gambar II.1.
A Strategy Map Menunjukkan Gambaran Bagaimana Organisasi Menciptakan Nilai



Sumber: Kaplan, Robert dan Norton, David P. 2004. *Strategy Maps*. Boston: Harvard Business School Press. P.11

Strategi perlu diseimbangkan, setidaknya ada satu tema strategi untuk setiap perspektif. Prinsip kelima, penyesuaian strategi menentukan nilai *intangible assets*. Perspektif ke empat BSC dalam *strategy maps* yaitu *learning and growth*, menggambarkan *intangible assets* organisasi dan aturan dalam strategi. *intangible assets* dapat dikelompokkan ke dalam tiga kategori yaitu human capital, information capital dan organization capital. Tidak satupun *intangible assets* tersebut memiliki nilai yang dapat diukur secara terpisah atau independen. Nilai dari *intangible assets* diturunkan dari kemampuan organisasi mengimplementasikan strategi. Hal penting yang ditekankan dalam prinsip ini adalah tidak mudah menyesuaikan strategi pada konteks *intangible assets*⁶⁷.

⁶⁷ Kaplan, Robert dan Norton, David P. 2004. P.34

2.3.2.5 Strategi Penerapan *Six Sigma*.

Six Sigma adalah suatu strategi bisnis yang bertujuan meningkatkan nilai-nilai kapasitas dari aktivitas proses bisnis. Proses adalah sesuatu yang dimulai dari perencanaan, desain produksi sampai dengan fungsi-fungsi konsumen (kebutuhan, keinginan, dan ekspektasi). Dalam konsep *Six Sigma* dikenal dua proses kerja yang disebut proses kerja internal dan eksternal. Proses internal meliputi seluruh aspek fungsi dan kegiatan yang ada di dalam perusahaan, sedangkan proses eksternal adalah seluruh kegiatan yang dimulai dari pengelolaan produk jadi/promosi hingga distribusi ke konsumen. Tujuan *Six Sigma* adalah meningkatkan kinerja bisnis dengan mengurangi berbagai variasi proses yang merugikan, mereduksi kegagalan-kegagalan produk/proses, menekan cacat-cacat produk, meningkatkan keuntungan, mendongrak moral personil/karyawan, dan meningkatkan kualitas produk pada tingkat yang maksimal.

Six Sigma pertama kali dikembangkan oleh Motorola pada pertengahan tahun 1980 dan dipublikasikan oleh Jack Welch (*General Electric*) dalam forum strategi bisnis (1995). Istilah *Six Sigma* diambil dari terminologi statistika, di mana *sigma*(σ) adalah standar deviasi dalam distribusi normal dengan probabilitas (α) ± 6 (enam) atau sama dengan P value = 0,999996 atau efektivitas sebesar 99,9996%.

Dalam proses produksi, standar *Six Sigma* dikenal dengan istilah "*defectively rate of the proses*" dengan nilai sebesar 3,4 defektif di setiap juta unit/proses. Artinya, dalam satu juta unit/proses hanya diperkenalkan mengalami kegagalan/cacat produk sebanyak 3,4 unit/proses. Dengan demikian, derajat konsistensi *Six Sigma* adalah sangat tinggi dengan standar deviasi yang sangat rendah.

Dibandingkan dengan metode pengendalian kualitas sebelumnya, *Six Sigma* memiliki keunggulan pada fungsi-fungsi proses. *Six Sigma* tidak sekedar berorientasi pada kualitas produk/jasa, tetapi juga pada seluruh aspek operasional bisnis dengan penekanan dalam fungsi-fungsi proses⁶⁸.

⁶⁸ McCarty, Tom, Bremer, Michael, Daniels, Lorraine and Gupta, Praven. 2005. *The Six Sigma Black Belt Handbook*, New York : McGraw Hill. P.4

Six Sigma adalah suatu pendekatan "*process focused*" dalam upaya pengembangan dan peningkatan aktivitas bisnis. Kuncinya adalah meningkatkan seluruh proses pada waktu yang bersamaan. Proses di sini dapat berupa suatu sistem produksi, sistem transaksi bisnis, dan sistem pengembangan produk⁶⁹.

2.3.2.6 Strategi Penerapan *Good Corporate Governance* (GCG).

Terdapat banyak definisi yang berkaitan dengan corporate governance. Menurut pengertian organisasi Internasional seperti OECD atau Negara-negara maju dalam tatanan *common law system*, adalah sebagai berikut:

*Corporate governance means the relationship among various participants in determining the direction and performance of corporations. A company's management, it's board, it's shareholders and other stakeholders*⁷⁰.

Definisi tersebut dapat diartikan hubungan diantara pihak-pihak yang berkepentingan dalam menentukan arah dan kinerja organisasi. Pihak-pihak yang berkepentingan dimaksud tersebut adalah pemegang saham, manajemen *board of directors* dan *stake holder* lainnya. Menurut Hitt, Ireland dan Hoskison, *Corporate Governance* ialah suatu tata hubungan antara para *stakeholders* yang digunakan untuk menentukan dan mengendalikan arah strategis dan kinerja perusahaan⁷¹. Sedangkan Cadbury memberikan pengertian sebagai berikut:

*Corporate governance is concerned with holding the balance between economic and social goals and between individual and communal goals. The governance framework is there to encourage the efficient use of resources and equally to require accountability for the stewardship of those resources. The aim is to align as nearly as possible the interests of individuals, corporations and society*⁷².

Sementara "*Forum for Corporate Governance in Indonesia (FCGI)*" mendefinisikan *corporate governance* sebagai berikut: seperangkat peraturan yang menetapkan hubungan antara pemegang saham, pengurus, pihak kreditur,

⁶⁹ Hidayat, Anang. 2007. *Strategi Six Sigma – Peta Pengembangan Kualitas dan kinerja Bisnis*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo. P.28

⁷⁰ OECD Publication Services, 2004, *OECD Principles of Corporate Governance*, Paris : Head of OECD Publication Services. P. 47

⁷¹ Syahroza. 2000. *Good Corporate Governance*, Edisi Pertama. Jakarta: Gramedia. P.15.

⁷² Cadbury, Sir Adrian, 1992, *The Code of Best Practice, Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance*, Gee and Co Ltd, P.22

Pemerintah, karyawan serta para pemegang kepentingan intern dan estern lainnya sehubungan dengan hak-hak dan kewajiban mereka, atau dengan kata lain sistem yang mengarahkan dan mengendalikan perusahaan⁷³.

Corporate Governance mempunyai dua aspek utama yaitu *internal balance* dan *external balance*. *Internal balance* adalah keseimbangan hubungan antara departemen, yaitu antara Dewan Komisaris, Dewan Komisaris, Dewan Direksi dan RUPS. Sedangkan *external balance* adalah pemenuhan tanggung jawab perusahaan kepada masyarakat termasuk hubungan perusahaan dengan pemegang saham (*stakeholder*)

Beberapa prinsip-prinsip dasar dari *corporate governance* adalah sebagai berikut:

- a. *Fairness*, keadilan untuk pemegang saham minoritas untuk memperoleh perlakuan yang adil dan terhindar dari penipuan, *self dealing* ataupun kolusi. Hal-hal yang dapat dilakukan untuk mencapai "fairness" antara lain:
 - Menyusun peraturan perusahaan yang melindungi kepentingan pemegang saham minoritas
 - Membentuk kebijakan dan aturan tentang kepatuhan (*compliance policies*) untuk mencegah terjadinya kesalahan yang dilakukan oleh pihak internal perusahaan, *self dealing* dan *conflict of interest*.
 - Menetapkan peran dan tanggung jawab dari Dewan Komisaris, manajemen dan komite-komite.
 - Keterbukaan atas semua informasi penting dan penyajiannya secara wajar.
- b. *Transparency*, keterbukaan atas perolehan informasi yang akurat dan tepat waktu atas kinerja perusahaan. Hal-hal yang dapat dilakukan untuk mencapai "transparency" adalah sebagai berikut:
 - Mengembangkan sistem akuntansi berdasarkan atas standar dan prinsip-prinsip akuntansi yang berlaku untuk menjamin kualitas dan keterbukaan laporan keuangan.
 - Mengembangkan sistem informasi manajemen dan teknologi informasi untuk menjamin pengukuran kinerja yang tepat dan

⁷³ FCGI Bekerjasama dengan Asian Development Bank. 2004. Corporate Governance Self Assessment. FCGI Jurnal. P. 32.

proses pengambilan keputusan yang efektif oleh Dewan Komisaris dan manajemen.

- Membentuk manajemen resiko untuk perusahaan secara menyeluruh untuk menjamin bahwa semua resiko dikelola secara optimal pada tingkat yang dapat ditolerir.
 - Membentuk Komite Audit untuk memperkuat fungsi pengawasan Komisaris.
 - Mengembangkan dan mendefinisikan kembali peran dan fungsi Internal Auditor sebagai rekan strategis berdasarkan pada praktek yang berlaku.
 - Menggunakan jasa Auditor independen yang berkualitas dan bereputasi.
- c. *Accountability*, pengawasan yang efektif berlandaskan atas keseimbangan kekuatan antara manajer, pemegang saham, dewan direksi dan auditor.
- Menetapkan sistem pengukuran kinerja melalui sistem informasi dan akuntansi.
 - Menyusun lembaga pengawasan yang efektif
 - Mendorong penerapan hukum.
- d. *Responsibility*, tanggung jawab perusahaan sebagai anggota dari masyarakat untuk mematuhi hukum dan bertindak sesuai dengan kebutuhan masyarakat Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam menerapkan prinsip "*responsibility*" sebagai berikut:
- Waspada terhadap tanggung jawab sosial
 - Menghindari penyalagunaan kekuasaan
 - Profesional
 - Menciptakan lingkungan bisnis yang sehat⁷⁴.

Pada April 1998, OECD telah mengeluarkan seperangkat prinsip-prinsip *corporate governance* yang dikembangkan seuniversal mungkin. Hal ini mengingatkan bahwa prinsip ini disusun untuk digunakan sebagai referensi di berbagai Negara yang mempunyai karakteristik sistem hukum, budaya, dan lingkungan yang berbeda. Dengan demikian prinsip yang universal tersebut akan dapat dijadikan pedoman oleh semua Negara atau perusahaan namun

⁷⁴ OECD Publication Services, 2004, Ibid. P. 17-20

diselaraskan dengan sistem hukum, aturan, atau nilai yang berlaku di negara masing-masing bilamana diperlukan. Prinsip-prinsip *corporate governance* yang dikembangkan OECD dan diadopsi oleh *The National Committee on Corporate Governance* dalam *code for Corporate Governance* adalah sebagai berikut:

- a. Perlindungan terhadap hak-hak pemegang saham :
 - Hak pemegang saham yang mendasar.
 - Pemegang saham punya hak untuk ikut serta dan mendapat informasi yang memadai atas keputusan mengenai perubahan-perubahan fundamental perusahaan.
 - Pemegang saham harus punya kesempatan untuk partisipasi aktif dan memiliki hak suara dalam RUPS dan harus diinformasikan aturan-aturan termasuk prosedur voting yang mengatur RUSP.
 - Struktur permodalan dan pengaturan yang memungkinkan pemegang saham tertentu mendapatkan tingkat control yang tidak proposional dengan kepemilikannya harus diungkapkan.
 - Market untuk *Corporate Control* harus berfungsi secara efisien dan transparan.
 - Pemegang saham dan lembaga investor harus mempertimbangkan biaya dan manfaat dalam melaksanakan hak suaranya.
- b. Perlakuan sama atas pemegang saham
 - Seluruh pemegang saham dari berbagai golongan harus diperlakukan sama.
 - Insider trading dan *abusive self-dealing* harus dihindarkan.
 - Anggota dewan dan eksekutif harus menyampaikan secara terbuka setiap bahan-bahan penting dalam transaksi atau hal-hal yang mempengaruhi perusahaan.
- c. Peranan dari pemegang saham dalam *corporate governance*.
 Kerangka dasar dari *corporate governance* harus mengetahui hak dari pemegang saham seperti ada dalam hukum/peraturan yang ada dan didorong untuk bekerja sama secara aktif antara perusahaan dan *stakeholder* dalam menciptakan kesejateraan, pekerjaan, ketahanan finansial dari perusahaan yang sehat.
- d. *Disclosure & Transparency*.

Kerangka dasar dari *corporate governance* harus menjamin bahwa waktu dan keterbukaan yang rapi dibuat dalam semua materi meliputi: perusahaan termasuk kinerja keuangan, kepemilikan dan pengaturan perusahaan. Informasi disiapkan, diaudit dan dibukukan sesuai dengan standar akuntansi yang kualitasnya tinggi, finansial dan non finansial serta audit. Audit tahunan dilaksanakan oleh auditor independen untuk menyediakan jaminan eksternal dan obyektifitas di mana laporan keuangan disiapkan dan disajikan. Penyebaran luasan informasi untuk menyediakan akses yang fair, tepat waktu dan hemat biaya atas informasi yang relevan bagi pemakai.

e. Tanggung Jawab Dewan Komisaris.

Kerangka dasar dari *corporate governance* harus menjamin pedoman strategis dan perusahaan. Pengawasan yang efektif oleh Dewan atas manajemen dan pertanggung jawaban dewan kepada perusahaan dan pemegang saham⁷⁵.

Pada prinsip kelima ini ditekankan fungsi dan tanggung jawab Dewan Komisaris. Komisaris adalah wakil pemegang saham yang diangkat oleh pemegang saham melalui RUPS. Komisaris sebagai individu atau sebagai badan mewakili pemegang saham dalam melakukan pengawasan terhadap tindakan-tindakan manajemen. Dalam melaksanakan tugasnya, komisaris harus selalu berpihak kepada kepenyingan pemilik perusahaan. Walaupun demikian, karena perusahaan beroperasi dalam suatu negara yang diatur dengan berbagai peraturan hukum, maka komisaris juga bertanggung jawab untuk memastikan bahwa tindakan manajemen tidak bertentangan dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Dengan diterapkannya prinsip *corporate governance* pada perusahaan, dalam jangka panjang perusahaan dapat memperoleh manfaat antara lain sebagai berikut:

a. Alokasi sumber daya secara efisien.

Sebuah sistem *corporate governance* yang baik menjamin bahwa sebuah perusahaan dikelola untuk meningkatkan nilai saham dan untuk mencapai alokasi sumber daya yang yang efisien dengan asumsi bahwa pasar barang dan pasar finansial berfungsi dengan baik. Kegagalan

⁷⁵ OECD Publication Services, 2004, Ibid. P. 34

dalam penerapan corporate governance dipihak lain akan berakibat alokasi sumber daya yang sub optimal, resiko investasi tinggi, penyalahgunaan modal publik, kecurangan yang dilakukan oleh manajemen dan pemegang saham pengenal terhadap pemilik saham minoritas serta kreditur, finansial distress, atau bahkan kebangkrutan.

- b. Pengambilan keputusan secara efektif dan teradaptasi.

Transparansi manajemen dalam sebuah perusahaan yang *well governed* akan membawa perusahaan tersebut kepada kondisi pengambilan keputusan yang efektif dan teradaptasi. Prinsip transparansi akan teralir dari manajemen puncak ke bawah bila manajemen puncak serius melaksanakannya. Informasi relevan yang material tersebar secara terbuka di antara para manajer sehingga keputusan-keputusan dapat diambil secara tepat dan cepat. Ketersediaan informasi yang terkait dengan suatu hal khusus memungkinkan manajemen mempunyai dasar kuat dalam memutuskan sesuatu.

- c. Arah perusahaan yang jelas.

Sebuah perusahaan yang *well governed* mempunyai arah yang jelas karena informasi serta guidelines tersedia bagi semua orang dalam perusahaan. Seluruh pegawai mengetahui sasaran jangka pendek maupun jangka panjang. Filosofi perusahaan, visi maupun misi perusahaan. Setiap pegawai juga mengetahui dengan baik arah dari tindakan manajemen sehingga mereka dapat memberi dukungan terhadap program-program manajemen yang dijalankan untuk menuju sasaran perusahaan.

- d. Peningkatan efisiensi.

Penerapan prinsip-prinsip good corporate governance dapat meningkatkan efisiensi perusahaan dengan mengurangi biaya yang timbul akibat tingginya birokrasi, perilaku-perilaku yang tidak etis, dan kegiatan-kegiatan kontrak produktif lainnya. Biaya yang lebih rendah juga dapat dicapai dari proses pembelian/penyediaan/pengadaan barang dan jasa yang lebih transparan.⁷⁶

Istilah *corporate governance*, di Indonesia lebih dikenal sebagai Good Corporate Governance. Di Indonesia kebutuhan untuk menegakkan prinsip-

⁷⁶ OECD Publication Services, 2004, Ibid. P. 52

prinsip GCG bagi BUMN di Indonesia sudah dimulai secara resmi sejak tahun 1999. Kebijakan Pemerintah dalam rangka mendukung penerapan GCG di Indonesia antara lain diwujudkan dengan membentuk Komite Nasional mengenai Kebijakan *Good Corporate Governance* oleh Menko Ekuin Republik Indonesia pada tanggal 19 Agustus 1999. GCG yang diterjemahkan oleh Indonesia Institute for Corporate Governance (IICG) menjadi tata kelola korporasi (TKK) yang baik, didefinisikan juga oleh IICG sebagai proses dan struktur dalam mengelola perusahaan ke arah peningkatan kemakmuran dan tanggung jawaban korporasi, dengan tujuan akhir mewujudkan nilai jangka panjang pemegang saham dan tetap menjaga kepentingan berbagai pihak yang terkait (*stakeholder*)

Dengan demikian, kini sudah ada keputusan dan kemauan untuk menghapuskan praktek-praktek penyalagunaan wewenang demi kepentingan pribadi dan kelompok, yang tentu saja berlaku dilingkungan BUMN. Sudah ada juga pemahaman bahwa prinsip-prinsip transparansi, independensi, keadilan dan akuntabilitas wajib dijadikan dasar dalam mencapai tujuan pengelolaan sumber daya dan resiko. Hal tersebut diharapkan dapat meningkatkan citra Indonesia di mata dunia dan apabila akan dilakukan privatisasi, maka akan menghasilkan nilai jual yang optimal⁷⁷.

2.3.2.7 Strategi Penerapan Pelayanan Prima (*Service Excellence*).

Pelayanan adalah sikap yang berorientasi pada pelanggan dari penyedia produk (barang atau jasa) dalam: Memahami kebutuhan dan harapan pelanggan, mengembangkan produk (barang atau jasa) yang sesuai dengan harapan pelanggan, menyampaikan (*delivering*) produk pada pelanggan, membantu pelanggan dalam mengatasi masalahnya⁷⁸.

Pelayanan prima dapat diartikan pelayanan yang berusaha memenuhi kebutuhan pelanggan, dan melampaui harapannya. Sesuai tingkat kebutuhan dan harapan pelanggan, pelayanan dapat dikelompokkan dalam tiga tingkatan yaitu pelayanan yang bersifat *basic*, pelayanan yang bersifat *expected* dan pelayanan yang bersifat *delighted*. Pelayanan bersifat *basic* artinya pelayanan

⁷⁷ Zarkasyi, M.W. 2008. *Good Corporate Governance : Pada Badan Usaha Manufactur, Perbankan, dan Jasa keuangan Lainnya*. Penerbit Alfabeta. Bandung. P.89.

⁷⁸ Lucas, Robert W, 2005, *Customer Service*, New York : The McGraw Hill – Irwin. P. 56

yang bersifat standar di mana sasarannya tidak terjadi keluhan dari pelanggan. Pelayanan bersifat *delighted* artinya pelayanan yang selain *basic* ditambah dengan pelayanan penunjang yang bertujuan untuk memuaskan pelanggan. Pelayanan yang bersifat *delighted* artinya pelayanan yang selain bersifat *expected* ditambah pelayanan tambahan sebagai upaya untuk membuat pelanggan loyal⁷⁹.

2.3.2.8 Strategi penerapan sistem informasi manajemen yang berbasis IT (Teknologi Informasi)

Transformasi informasi pada hakikatnya merupakan suatu proses perubahan wujud, sifat dan ciri-ciri data menjadi informasi yang selanjutnya disajikan secara statistika atau secara visual untuk disebarluaskan atau didokumentasikan. Pemakaian informasi merupakan proses pendayagunaan informasi seseorang atau sekelompok orang untuk memenuhi kebutuhannya sesuai jabatan atau pekerjaannya dalam bidang tertentu. Proses pemdayagunaan mulai dari penerimaan informasi, proses pengolahan dalam diri, melakukan tindakan atau terjadi perubahan perilaku yang mempengaruhi orang atau kelompok lain⁸⁰.

Sistem Informasi dapat didefinisikan sebagai suatu sistem di dalam suatu organisasi yang mempertemukan kebutuhan pengolahan transaksi harian yang mendukung fungsi operasi organisasi yang bersifat manajerial dengan kegiatan strategi dari suatu organisasi untuk dapat menyediakan kepada pihak luar tertentu dengan laporan yang diperlukan. Sistem informasi terdiri dari komponen-komponen yang disebut blok bangunan (*building block*) yang saling berinteraksi. *Building block* tersebut antara lain terdiri: blok masukan (*input block*), blok model (*model block*), blok keluaran (*output block*), blok teknologi (*technology block*), blok basis data (*database block*) dan blok kendali (*control block*)⁸¹.

Sistem Informasi Manajemen (SIM) dapat diartikan proses komunikasi di mana informasi masukan (*input*) di rekam, disimpan, dan diproses untuk

⁷⁹ Scott, Dru. 2005. *Customer Satisfaction*. Penerbit PPM. Jakarta. P. 145

⁸⁰ Turban, E., Mc. Lean, E. Wetherbe, J. 2001. *Information Technology for Management : Transforming Organization in the Digital Economy*. John Wiley and Sons

⁸¹ Landon, K, 1994. *Management Information System*, 3rd Ed. New York, Mc Milan

menghasilkan *output* yang berupa keputusan tentang perencanaan, pengoperasian dan pengawasan (Robert G Murdick). Sistem informasi manajemen (SIM) merupakan kumpulan sistem informasi sebagai berikut: sistem informasi akuntansi, sistem informasi pemasaran, sistem informasi manajemen persediaan, sistem informasi personalia, sistem informasi distribusi, sistem informasi pembelian, sistem informasi kekayaan, sistem informasi analisis kredit, sistem informasi penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi teknik.

Hampir semua perusahaan baik skala besar, menengah dan kecil, memiliki ketergantungan tinggi pada teknologi informasi (TI) untuk melaksanakan kegiatan operasionalnya. Hal-hal penting yang perlu diperhatikan dalam pengelolaan infrastruktur TI antara lain : tingkat desentralisasi sistem informasi, peran manajemen dan *end user* baik dalam perilaku etis dan tanggung jawab keamanan, pentingnya *program security awareness*, *auditing information system* dan pentingnya tindakan mengorganisir *Information system Department* (ISD) dalam *level corporate* sebagai suatu isu kompleks⁸².

Teknologi dan sistem informasi diaplikasikan dalam perusahaan untuk meningkatkan produktivitas dan membantu pencapaian kualitas, standar waktu dan kepuasan baik bagi karyawan maupun pelanggan. Dalam aktivitas sistem informasi, fleksibilitas merupakan kunci prioritas kompetitif dalam berbagai aktivitas organisasi meliputi otomatisasi, *manuver high technology* dan *information technology*. Fleksibilitas infrastruktur TI akan membawa pada keunggulan kompetitif karena fleksibilitas infrastruktur TI merupakan inovasi yang tidak dapat ditiru oleh pesaing. Dengan semakin berkembangnya teknologi informasi kini hampir semua aktivitas organisasi telah menggunakan aplikasi dan otomatisasi teknologi informasi dan cenderung mengarah pada upaya menggantikan sebagian aktivitas manajemen operasional dan manajemen tingkat menengah. Alat bantu seperti *Decision Support System*, *Expert System*, *E-mail*, *Voice Mail*, *Internet*, *Video Conferency*, *Electronic Meeting System*, *Electronic Data Interchange*, *Telepon Cellular* dan berbagai teknologi informasi lainnya yang kini semakin banyak digunakan.

Kecanggihannya teknologi informasi bila diaplikasikan pada rantai aktivitas akan menghasilkan produk yang memiliki nilai tinggi. Michael Porter (dikutip dari O' Brien, 1996) mengemukakan bahwa perusahaan merupakan mata rantai

⁸² Jogiyanto, 2003, *Sistem Teknologi Informasi*, Andi: Yogyakarta. P. 36

aktivitas yang ditujukan untuk menambah nilai produk dan jasa yang dihasilkan dan meningkatkan nilai margin perusahaan. Aktivitas bisnis yang dimaksud di sini terdiri dari aktivitas utama (*primary activity*) dan aktivitas penunjang (*support activity*)⁸³.

Berbagai jenis teknologi informasi telah digunakan pada aktivitas utama dan aktivitas penunjang. Pada aktivitas utama, misalnya teknologi informasi digunakan pada otomatisasi pergudangan untuk membantu menyimpan bahan-bahan yang masuk diperusahaan. Pada aktivitas operasi (*operations*) teknologi seperti *Computer Aided Manufacturing (CAM)* digunakan untuk membantu proses produksi. Pada aktivitas penyimpanan barang jadi dan pengiriman (*outbound logistic*), *System on Line Order Entry* membantu pengiriman barang atas pesanan pelanggan. Pada aktivitas pemasaran dan Penjualan, teknologi informasi dapat digunakan untuk menganalisis kondisi pasar sekarang atau pasar potensial. Pada aktivitas pelayanan, *diagnostic expert System* digunakan untuk membantu memperbaiki pelayanan pada pelanggan. Teknologi informasi yang digunakan pada aktivitas penunjang *Automated Office System* digunakan untuk membantu aktivitas manajemen dan pelayanan administratif (*Management & Administrative Service*), seperti penggunaan E-mail, *Voice Mail*, *Word Processing*, *Database Management System*, dll. *Employee Skill Database System* digunakan untuk membantu aktivitas manajemen sumberdaya manusia, untuk menempatkan dan menugaskan karyawan pada posisi dan pada proyek-proyek penting. Teknologi ini dikenal dengan nama sistem informasi SDM (*Human Resources Information System* atau *HRIS*). *Computer Aided Design System (CAD)*, digunakan untuk membantu aktivitas mengotomatisasikan disain produk dan berbagai pemrosesan sebagai bagian dari pengembangan teknologi informasi. *Electronic Data Interchange (EDI) system*, digunakan untuk membantu memperbaiki perolehan sumber daya dengan menyajikan telekomunikasi yang menghubungkan antara perusahaan, suppliers, bahkan pelanggan.⁸⁴

ISO atau *International Organization for Standarization* telah mengeluarkan standar terkait pengelolaan sistem informasi berbasis IT yaitu ISO 27001 – *Information technology Security technique : Information Security*

⁸³ Mc. Farlan, FW., 1994. Information Technology Changes The Way You Compete. Harvard Business Review, 62(3): 98-103.

⁸⁴ Susanto, 2002, *Sistem Informasi Manajemen: Konsep dan Pengembangannya*, Bandung: Linga Jaya. P. 34

Management System Requirement. Dalam standar ini mengatur bagaimana mengelola sistem informasi yang berbasis IT dan bagaimana sistem proteksinya. Tujuan penggunaan standar ini adalah untuk memberikan jaminan keamanan penggunaan sistem informasi yang berbasis IT agar terbebas dari gangguan baik yang bersifat disengaja atau tidak disengaja. Gangguan yang disengaja antara lain serangan virus komputer, sabotase dan lain-lain. Gangguan yang tidak disengaja seperti gangguan jaringan akibat *over load*, gangguan karena kerusakan instalasi dan lain – lain. Penetapan standar tersebut menunjukkan semakin pentingnya peranan teknologi informasi dalam pengelolaan organisasi bisnis.⁸⁵

2.3.2.9 Strategi untuk memenangkan persaingan global yang berorientasi pada pasar.

Guna meraih keunggulan dalam persaingan ditingkat global perlu dilakukan analisis lingkungan industri sebelum dibuat formulasi strategi. Dalam melakukan analisis lingkungan industri, Michael E. Porter mengidentifikasi lima kekuatan persaingan yang mendasar (*fundamental competitive forces*) yang dapat menentukan keunggulan dalam proses persaingan di industri. Lima kekuatan tersebut yaitu *pertama* pendatang baru (*new entrant*), *kedua* kekuatan tawar pembeli (*bargaining power of buyer*), *ketiga* kekuatan tawar *supplier* (*bargaining power of suppliers*), *keempat* produk atau jasa pengganti (*substitute products or services*) dan *kelima* persaingan antar para pesaing (*rivalry among existing competitors*).

Setelah analisis lingkungan industri dilakukan selanjutnya dilakukan formulasi strategi. Dalam proses formulasi strategi dikenal tipe-tipe strategi generik yang dikenalkan oleh Michael Porter. Pengelompokan strategi bisnis generik membantu perusahaan dalam mengidentifikasi karakteristik strategi secara umum. Porter lebih lanjut menjelaskan idenya bahwa keunggulan bersaing yang berlanjut berhubungan dengan nilai perusahaan yang dibangun pada *stakeholder* yang paling penting yaitu pelanggan. Tipe strategi generik menurut Porter antara lain: *Pertama*, *low cost leadership strategy*, yaitu strategi

⁸⁵ Schroek, M.J. 2002. Gaining Strategic Advantage Through Information System. Ohio CPA, Journal Spring. P 45-46.

yang didasarkan pada efisiensi biaya produksi. *Kedua, differentiation strategy*, yaitu strategi yang mempersyaratkan perusahaan membedakan produk atau service berdasar karakteristik tertentu seperti kualitas tinggi, penampilan yang lebih menarik, feature yang lebih inovatif, seleksi yang lebih tinggi, pelayanan pasca pembelian yang lebih baik dan promosi yang ditingkatkan. *Ketiga, focus strategy*, yaitu strategi yang memfokuskan pada satu segmen pasar tertentu melalui *low cost leadership*, *differentiation* atau focus melalui *best value*.

Untuk bisa sukses dalam kancah persaingan ditingkat global, tentunya perlu dukungan dari pemerintah melalui kebijakan dan strategi yang dapat memberikan iklim kondusif bagi industri dalam negeri untuk dapat bersaing dengan industri dari luar. Michael E. Porter menjelaskan bahwa suatu bangsa / Negara yang memiliki *competitive advantage of nation* dapat bersaing di pasar internasional bila memiliki 4 faktor penentu (*attribute*) yang digambarkan sebagai suatu *diamond (diamond strategy)*. Michael E. Porter menjelaskan bahwa tidak ada korelasi langsung antara 2 faktor produksi yaitu sumber daya alam yang melimpah dan sumber daya manusia yang murah, yang dimiliki oleh suatu negara yang dimanfaatkan menjadi keunggulan daya saing dalam perdagangan internasional. Banyak negara di dunia yang jumlah tenaga kerjanya yang sangat besar yang proporsional dengan luas negaranya tetapi lemah dalam daya saing perdagangan internasional. Peran pemerintah sangat mendukung dalam peningkatan daya saing selain faktor produksi yang tersedia dalam berbagai kebijakan makronya. Empat faktor penentu yang mempengaruhi keunggulan kompetitif suatu bangsa menurut Porter yaitu *pertama* faktor produksi. Faktor ini merupakan input yang diperlukan untuk bersaing di setiap industri seperti tenaga kerja, tanah, sumber daya alam, modal dan infrastruktur. *Kedua* yaitu kondisi – kondisi permintaan. Keadaan permintaan dan tuntutan mutu juga menjadi faktor penentu keunggulan bersaing. Kecilnya ukuran segmen pasar dapat menghasilkan permintaan yang diperlukan untuk menciptakan fasilitas dengan skala efisien. Efisiensi ini juga dapat menghasilkan dominasi terhadap industri di negara – negara lain. *Ketiga* yaitu industri – industri pendukung dan berkaitan. Italia telah menjadi pemimpin dalam industri sepatu karena didukung industri – industri yang saling berkaitan seperti pasokan kulit dari industri yang sudah mapan, industri pariwisata yang mempromosikan produk- produk dari kulit , jasa desain dan ada dukungan dalam distribusi. Keempat yaitu strategi, struktur dan persaingan perusahaan juga turut

menentukan pertumbuhan industri tertentu. Pola strategis, struktur dan persaingan antara perusahaan sangat bervariasi antara satu negara dengan negara lain. Sebagai contoh di Amerika Serikat persaingan antara pabrikan komputer dan produsen perangkat lunak telah berdampak positif bagi perkembangan industri tersebut.⁸⁶

Dalam proses memformulasikan strategi persaingan, Porter juga memperkenalkan strategi *cluster*. Strategi *cluster* adalah strategi yang menggunakan pemusatan area yang menghubungkan antar perusahaan, supplier tertentu, penyedia pelayanan, dan institusi terkait dalam satu area. *Cluster* muncul sebagai akibat dari keinginan untuk meningkatkan produktifitas dengan mana perusahaan dapat berkompetisi. Pengembangan dan *upgrade cluster* adalah agenda penting pemerintah, perusahaan dan institusi lain. Inisiatif pengembangan *cluster* menjadi petunjuk penting dalam menyusun kebijakan ekonomi, membangun sejak awal guna menstabilisasi makro ekonomi, privatisasi, pembukaan pasar dan mengurangi biaya yang terkait dengan kegiatan usaha.⁸⁷

Selama lebih dari 15 tahun Porter telah menyampaikan bahwa *cluster* seharusnya menjadi pusat agenda peningkatan daya saing baik dinegara berkembang maupun negara maju. Dalam prakteknya banyak negara melalui organisasi kerjasama dan pengembangan ekonomi telah melakukan pembelajaran terkait strategi *cluster*. Negara – negara Eropa telah banyak menggunakan konsep *cluster* dalam kebijakan ekonominya (Bergmen and Fesser, 1998). Negara berkembang juga telah banyak mengadopsi cluster dalam kebijakan tingkat regional maupun nasional.

Porter menyatakan teori pengembangan ekonomi yang selama ini diterima melihat ekonomi sebagai '*Factor Driven*'. Secara tradisional dapat dikatakan bahwa keuntungan persaingan suatu negara ditingkat internasional ditentukan oleh luasan tanah yang dimiliki, sumber daya alam, tenaga kerja dan jumlah penduduk. Teori tersebut sudah tidak bisa dipertahankan, perkembangan selanjutnya adalah munculnya teori *Investment driven economy*. Aplikasi teori ini dapat mendorong peningkatan produktifitas melalui peningkatan investasi. Teori

⁸⁶ Porter, Michael E., 1990, *The Competitive Advantage of Nations*, New York : The Free Press- Macmillan, Inc. P. 72

⁸⁷ Porter, Michael. E, 2000, *Location, Competition and Economic Development : Local Cluster in a Global Economy*, *Economic Development Quarterly* 14 no1 February 2000. p. 23.

telah banyak dianut banyak negara khususnya dalam upaya meningkatkan pendapatan perkapita. Perkembangan teori selanjutnya adalah *Innovation Driven Economy*. Teori ini menekankan bahwa tidak hanya efisiensi ekonomi yang ditekankan tapi juga peningkatan nilai yang unik dari produk dan pelayanan.

Porter juga menjelaskan ada perbedaan kebijakan antara kebijakan industrial dan kebijakan yang mengacu pada *cluster*. Kebijakan yang mengacu pada industrial lebih menekankan pada target industri yang wajar atau layak, biasanya fokus pada perusahaan lokal, pemerintah sering mengintervensi dalam persaingan melalui perlindungan, subsidi, & lain-lain. Kebijakan ini akan mendorong terjadinya distorsi persaingan. Kebijakan yang mengacu pada *cluster* akan mendorong semua *cluster* ikut berkontribusi dalam mencapai kemakmuran, mengurangi hambatan untuk meningkatkan produktifitas, menekankan pada hubungan antar industri yang saling mengkait serta mendorong inisiatif pada tingkat nasional dan regional⁸⁸.

2.3.3 Sintesis Strategi Pencapaian Kinerja Excellence .

Berdasarkan bentuk – bentuk penerapan strategi pencapaian kinerja *excellence* yang telah dijelaskan dalam Sub Bab 2.3.2, maka dapat disintensiskan beberapa strategi tersebut menjadi empat pola strategi untuk mencapai kinerja *excellence*. Beberapa pola strategi untuk mencapai kinerja *excellence* tersebut antara lain ; pertama strategi pengembangan sistem manajemen, kedua strategi penguatan budaya *Good Corporate Governance*, ketiga yaitu strategi penguasaan teknologi terkini dan keempat yaitu strategi penguasaan pasar global.

2.3.3.1 Strategi Pengembangan Sistem Manajemen.

Strategi pengembangan sistem manajemen adalah merupakan gabungan dari bentuk bentuk strategi yang berorientasi pada mutu proses, mutu produk, mutu pelayanan dan mutu lain yang terkait dengan lingkungan dan keselamatan dan kesehatan kerja. Bentuk – bentuk strategi yang masuk dalam kelompok strategi ini antara lain : bentuk strategi penerapan standar sistem manajemen mutu ISO 9001, ISO 9004, standar sistem manajemen lingkungan ISO 14001,

⁸⁸ Porter, Michael. E, 2000, Ibid. P. 35.

standar sistem manajemen keselamatan dan kesehatan kerja OHSAS 18001, penerapan Total Quality Management, penerapan Balanced Scorecard, dan penerapan Six Sigma. Penerapan strategi pengembangan sistem manajemen ini diduga akan dapat memberikan dukungan khususnya terkait masalah mutu, pelayanan, lingkungan, keselamatan dan kesehatan kerja, yang mana indikator-indikator tersebut merupakan indikator penting dalam kinerja *excellence*.

2.3.3.2 Strategi Penguatan Budaya *Good Corporate Governance*.

Strategi penguatan budaya *Good Corporate Governance* adalah merupakan sintesa dari strategi penerapan *Corporate Governance*. Seperti dijelaskan dalam laporan OECD dengan diterapkannya prinsip *good Corporate governance* pada perusahaan dalam jangka panjang perusahaan dapat memperoleh manfaat antara lain : alokasi sumber daya secara efisien, pengambilan keputusan secara efektif dan teradaptasi, arah perusahaan yang jelas, peningkatan efisiensi.⁸⁹ Istilah *Corporate Governance* di Indonesia dilengkapi dengan kata *good*, sehingga dikenal sebagai *Good Corporate Governance*.⁹⁰ Strategi penguatan budaya *Good Corporate Governance* diduga akan dapat memberikan dukungan cukup *significant* tercapainya kinerja *excellence*.

2.3.3.3 Strategi Penguasaan Teknologi Terkini.

Strategi penguasaan teknologi terkini merupakan hasil sintesa dari konsep sistem informasi manajemen berbasis IT yang saat ini banyak dipakai sebagai alat untuk mendukung peningkatan produktifitas, efisiensi dan efektifitas. Penerapan sistem informasi berbasis IT telah berkembang hampir disetiap proses yang ada di perusahaan seperti proses marketing, proses produksi, proses pembelian, proses administrasi keuangan, proses pengelolaan sumber daya manusia dan lain – lain. Hampir semua perusahaan yang memimpin pasar telah menerapkan sistem informasi yang berbasis IT. Strategi

⁸⁹ OECD Publication Services, 2004, Ibid. P. 45

⁹⁰ Zarkasyi, M.W. 2008. Ibid. P.90.

penguasaan teknologi terkini yang mengacu sistem informasi berbasis IT ini diduga dapat mendorong percepatan pencapaian kinerja *excellence*⁹¹.

2.3.3.4 Strategi Penguasaan Pasar Global.

Strategi penguasaan pasar global didasarkan bentuk strategi pelayanan prima dan bentuk strategi memenangkan persaingan global yang berorientasi pada pasar. Seperti diketahui pasar dan pelanggan adalah salah satu kunci kelangsungan hidup perusahaan. Jika pelanggan dan pasar sudah tidak merespon produk atau jasa yang ditawarkan maka daya tahan hidup perusahaan akan mengalami masalah yang sangat serius. Berbagai upaya telah dilakukan perusahaan – perusahaan agar tidak ditinggalkan pelanggan, salah satu cara yang banyak diterapkan yaitu memberikan pelayanan prima (*service excellence*). Strategi pelayanan prima telah terbukti berhasil membuat pelanggan menjadi setia menggunakan produk atau jasa yang ditawarkan bahkan tidak jarang pelanggan yang loyal secara tidak langsung berperan sebagai petugas marketing⁹².

Bentuk strategi memenangkan persaingan yang berorientasi pada pasar telah banyak dikenalkan para ahli strategi salah satu yang sangat menonjol yaitu Michael E. Porter. Beberapa bentuk strategi yang diperkenalkan Michael E. Porter antara lain pertama strategi bisnis generik yang dapat membantu perusahaan dalam mengidentifikasi karakteristik strategi secara umum. Kedua strategi *cluster* yaitu strategi yang menggunakan pemusatan area yang menghubungkan antar perusahaan, supplier tertentu, penyedia pelayanan, dan institusi terkait dalam satu area. Ketiga Untuk bisa sukses dalam kancah persaingan ditingkat global, tentunya perlu dukungan dari pemerintah melalui kebijakan dan strategi yang dapat memberikan iklim kondusif bagi industri dalam negeri untuk dapat bersaing dengan industri dari luar. Michael E. Porter menjelaskan bahwa suatu bangsa / Negara yang memiliki *competitive advantage of nation* dapat bersaing di pasar internasional bila memiliki 4 faktor penentu (*attribute*) yang digambarkan sebagai suatu *diamond (diamond strategy)*.

⁹¹ Schroek, M.J. 2002. Ibid P52.

⁹² Scott, Dru. 2005. *Customer Satisfaction*. Penerbit PPM. Jakarta

Gabungan strategi pelayanan prima dan strategi memenangkan persaingan yang berorientasi pada pasar diberi nama strategi penguasaan pasar global. Penerapan strategi penguasaan pasar global diduga akan mendukung pencapaian kinerja *excellence* khususnya dari sisi loyalitas pelanggan dan penguasaan pasar secara global.

2.3.4 Hubungan Penerapan Strategi Dan Pencapaian Kinerja Excellence

Antara strategi dan kinerja dinilai memiliki hubungan yang kuat. Proses pengelolaan strategi menurut Horison ataupun Porter secara umum dapat dikelompokkan menjadi tiga kelompok yaitu formulasi strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi. Organisasi menetapkan strategi pada umumnya bertujuan agar apa yang diharapkan organisasi dapat tercapai. Apa yang diharapkan organisasi sering diwujudkan dalam bentuk visi, sasaran jangka panjang, sasaran tahunan dan sasaran – sasaran yang lain. Strategi pada tataran corporate mencoba menjelaskan bagaimana upaya mencapai visi – misi dan value yang ditetapkan. Strategi dibuat untuk mencapai sasaran – saran yang bersifat panjang. Sasaran jangka panjang perlu dipecah menjadi sasaran – sasaran tahunan perusahaan dan sasaran per fungsi. Kinerja perusahaan dapat dilihat dari tingkat pencapaian sasaran tahunan atau sasaran per fungsi yang ditetapkan.

Setiap organisasi berharap kinerjanya selalu meningkat sampai pada tahapan yang disebut *excellence*. Untuk mencapai kinerja *excellence*, dibutuhkan strategi yang tepat. Beberapa bentuk strategi yang telah banyak digunakan untuk mencapai kinerja *excellence* antara lain kelompok strategi yang terkait sistem manajemen yaitu penerapan sistem manajemen mutu mengacu standar internasional ISO 9001 dan ISO 9004⁹³, penerapan *balanced scorecard*⁹⁴, penerapan six sigma⁹⁵ dan penerapan *Total Quality Management*⁹⁶.

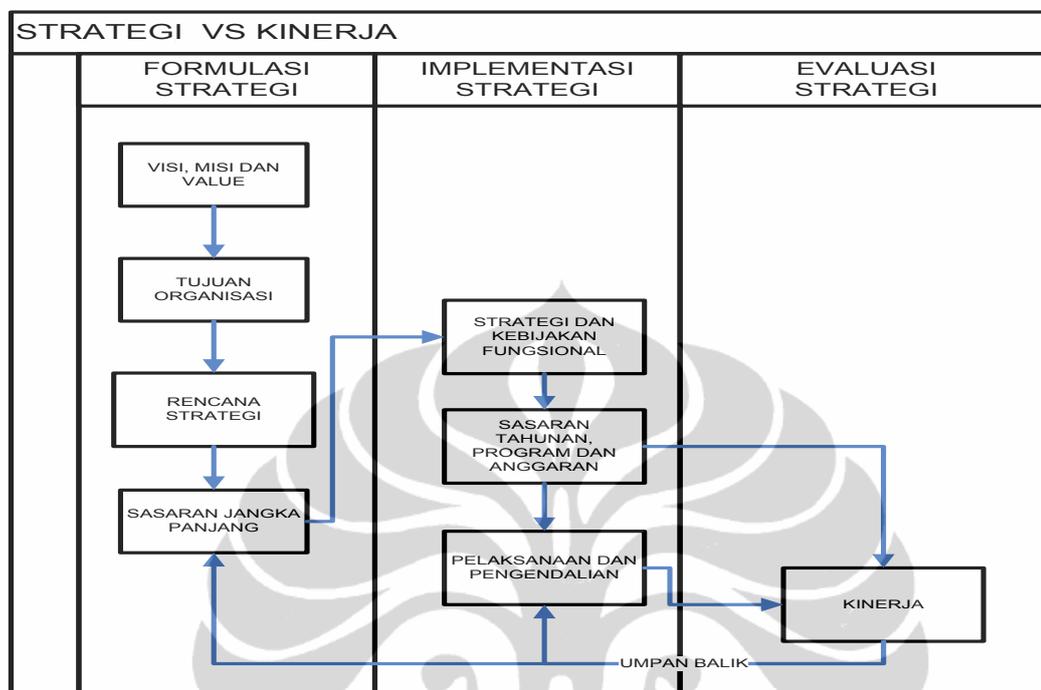
⁹³ Technical Committee ISO / TC 176, 2009, ISO 9004 : 2009, third edition, Geneva : ISO Copyright Office. P. 24

⁹⁴ Kaplan, Robert dan Norton, David P. 2004. *Strategy Maps*. Boston: Harvard Business School Press. P.12.

⁹⁵ McCarty, Tom, Bremer, Michael, Daniels, Lorraine and Gupta, Praven. 2005. *The Six Sigma Black Belt Handbook*, New York : McGraw Hill. P.4

⁹⁶ Goetsch, David L and Davis, Stanley, 2002, *Manajemen Mutu Total*, Edisi kedua, Alih bahasa Benyamin Molan, Jakarta : PT Prenhalindo. P. 134

**Gambar II. 2 .
Hubungan Strategi dan Kinerja.**



Sumber dari : Umar, Husain. 2005. Evaluasi Kinerja organisasi. p. 5

.Strategi lain yang banyak digunakan perusahaan BUMN untuk mencapai kinerja *excellence* yaitu penerapan *good corporate governance*⁹⁷. Kelompok strategi terkait penguasaan teknologi terkini antara lain pembangunan *masterplan* IT, penggunaan program IT yang berbasis WEB dan lain – lain⁹⁸. Kelompok strategi yang terkait penguasaan pasar antara lain strategi cluster⁹⁹ dan strategi pelayanan prima¹⁰⁰. Hubungan strategi dan kinerja dapat digambarkan dalam Gambar II.2.

Pada Gambar II.2 menunjukkan strategi dan kinerja memiliki hubungan yang cukup kuat. Keterkaitan strategi dan kinerja terletak pada proses evaluasi strategi. Hasil evaluasi strategi akan dapat mengidentifikasi sejauh mana formulasi dan implementasi strategi memberi pengaruh terhadap pencapaian kinerja yang diharapkan.

⁹⁷ OECD Publication Services, 2004, *OECD Principles of Corporate Governance*, Paris : Head of OECD Publication Services. P. 47

⁹⁸ Jogiyanto, 2003, *Sistem Teknologi Informasi*, Andi: Yogyakarta. P. 36

⁹⁹ Porter, Michael E., 1985, *The Competitive Advantage –Creating and Sustaining Superior Performance*, New York : The Free Press- Macmillan, Inc. P.12

¹⁰⁰ Finch, Lloyd, 2004, *Succes as a CSR (Terjemahan)*, Jakarta : Penerbit PPM. P.23

2.4 Teori Kinerja *Excellence*

2.4.1 Pengertian Kinerja (*Performance*).

Pengertian kinerja menurut beberapa orang ahli antara lain dari Stolovitch and Keep, Kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta. Menurut Donnely, Gibson and Ivancevich, kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika diinginkan dapat tercapai dengan baik. Menurut Schermerhom, Hunt and Osbor kinerja dapat diartikan sebagai kualitas dan kuantitas dari pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun perusahaan.¹⁰¹

Dalam lingkungan persaingan yang kian ketat, proses pengambilan keputusan manajemen perlu didukung dengan sistem tolok ukur kinerja yang terpadu, di mana secara internal konsisten dengan visi, misi, dan strategi perusahaan disertai kemampuan umpan balik yang semakin cepat, serempak, dan simultan. Untuk menanggapi peluang dan ancaman dalam persaingan yang sengit, tolok ukur yang hanya mampu melaporkan secara agregatif hasil antara (*result terminal*) dari *output* akuntansi manajemen tradisional yang *accountability based*, jelas sudah tidak memadai. Sejalan dengan sistem pengendalian manajemen yang membedakan antara pengendalian strategi dan pengendalian manajemen (K. A. Merchant), *Balanced scorecard* merupakan salah satu sarana pengukuran bagi kinerja strategi dan operasionalisasi strategi (*action*) melalui *lagging indicators* dan indikator yang melintasi empat perspektif *Balanced scorecard* yang seimbang dan terkait secara kausal dari hilir ke hulu.

Pengukuran kinerja sendiri merupakan bagian dari sistem pengendalian manajemen yang mencakup, baik tindakan yang mengimplikasikan keputusan perencanaan maupun penilaian kinerja pegawai serta operasinya. Penilaian kinerja merupakan sarana bagi manajemen untuk mengetahui sejauh mana tujuan perusahaan telah tercapai, menilai prestasi bisnis, manajer, divisi, dan individu dalam perusahaan, serta untuk memprediksi harapan-harapan perusahaan di masa mendatang.

¹⁰¹ Rifai, Veithzal, 2005. *Performance Appraisal*. Jakarta: Raja Grafindo Persada. P. 65

Pengukuran kinerja pada dasarnya juga merupakan proses pembelajaran organisasi untuk memperbaiki langkah-langkah sebelumnya yang dinilai tidak sesuai dengan harapan organisasi. Peter Senge menjelaskan proses pembelajaran organisasi sangat diperlukan disebabkan proses bisnis semakin kompleks, semakin dinamis dan tingkat persaingan di tingkat Global semakin meningkat. Lingkungan bisnis yang semakin dinamis dan kompleks mendorong organisasi untuk belajar memahami fenomena yang terjadi untuk proses pengambilan keputusan.

Peter Senge menjelaskan ada lima disiplin (*five disciplines*) yang dapat mendorong proses pembelajaran organisasi dapat berjalan secara efektif. Kelima disiplin tersebut antara lain *pertama personal mastery, kedua mental models, ketiga shared vision, keempat team learning dan kelima system thinking*. Personal mastery adalah disiplin yang secara terus menerus melakukan klarifikasi dan penggalian secara mendalam terkait visi personal, fokus pada energi, pengembangan yang hati – hati dan melihat realita secara obyektif. *Mental models* maksudnya adalah membangun asumsi, generalisasi atau gambaran yang dapat memberi pengaruh untuk memahami dunia dan bagaimana dapat melakukan tindakan ke depan secara tepat. *Shared vision* maksudnya adalah menjalankan penyebaran visi yang melibatkan ketrampilan , komitmen dan kemampuan untuk memberikan gambaran masa depan. *Team learning* maksudnya adalah bagaimana memulai dialog untuk mengoptimalkan tim dalam mencari pembelajaran melalui proses berfikir bersama. Dalam proses dialog juga perlu didorong anggota tim untuk berfikir kreatif agar dapat mempercepat pembelajaran. Terakhir *system thinking* maksudnya adalah alat yang digunakan untuk memahami permasalahan organisasi secara efektif mengacu pola sistem yang terdiri input, proses dan output. Proses tersebut saling mengkait sehingga membentuk sebuah siklus (*cycles*). Sasaran akhir dari proses pembelajaran organisasi adalah tercapainya kinerja yang ditetapkan termasuk di dalamnya kemampuan untuk tetap bertahan atau berkembang.¹⁰²

¹⁰² Senge, Peter M. 2006. *The Fifth Discipline : The Art and Practice of The Learning Organization*, Second edition, New Mexico: Kay V. Weist. P.8

2.4.2 Manajemen Kinerja (*Performance Management*)

Manajemen kinerja pada intinya adalah memperoleh hasil yang lebih baik dari organisasi, team dan individual melalui pemahaman dan pengelolaan kinerja dalam kerangka yang telah disetujui bersama. Dalam proses ini berusaha memahami apa yang akan dicapai dan pendekatan untuk mengelola dan mengembangkan individu sebagai cara untuk meningkatkan kemungkinan kinerja tersebut dapat dicapai dalam jangka pendek ataupun jangka panjang.

Berdasarkan definisi manajemen kinerja tersebut di atas dapat diambil beberapa kata kunci yaitu :

1. *An agreed framework of planned goals, standard and attribute competence requirements.* Dasar manajemen kinerja adalah persetujuan antara manajer dan individual dengan harapan untuk mencapai tujuan, standard dan persyaratan kompetensi. Secara lebih luas manajemen kinerja adalah mengelola harapan.
2. *A process.* Manajemen kinerja tidak hanya bentuk sistem dan prosedur. Manajemen kinerja adalah tindakan yang mana orang atau kelompok orang berupaya mencapai hasil yang diharapkan dan mengelola peningkatan kinerja yang bersangkutan atau yang lain.
3. *Shared understanding.* Upaya meningkatkan kinerja dibutuhkan pemahaman tentang level kinerja dan kompetensi yang dibutuhkan untuk mencapai apa yang diharapkan.
4. *An approach to managing and developing people.* Manajemen kinerja berfokus pada tiga hal yaitu: *Pertama*, bagaimana manajer atau team leaders bekerja secara efektif. *Kedua*, bagaimana individu dapat bekerja dengan manajer dan dengan team secara efektif. *Ketiga*, bagaimana individu dapat dikembangkan untuk meningkatkan pengetahuan, ketrampilan dan pengalaman sesuai kebutuhan kompetensi dan kinerja yang diharapkan.
5. *Achievement.* Manajemen kinerja adalah tentang kesuksesan dalam menjalankan tugas atau pekerjaan melalui penggunaan kemampuan yang dimiliki sehingga hal tersebut akan dapat berkontribusi dalam mendorong kesuksesan organisasi untuk mencapai tujuannya ¹⁰³.

¹⁰³ Amstrong, Michael, 1994, *Performance Management*, London: Kogan Page Limited. p.35

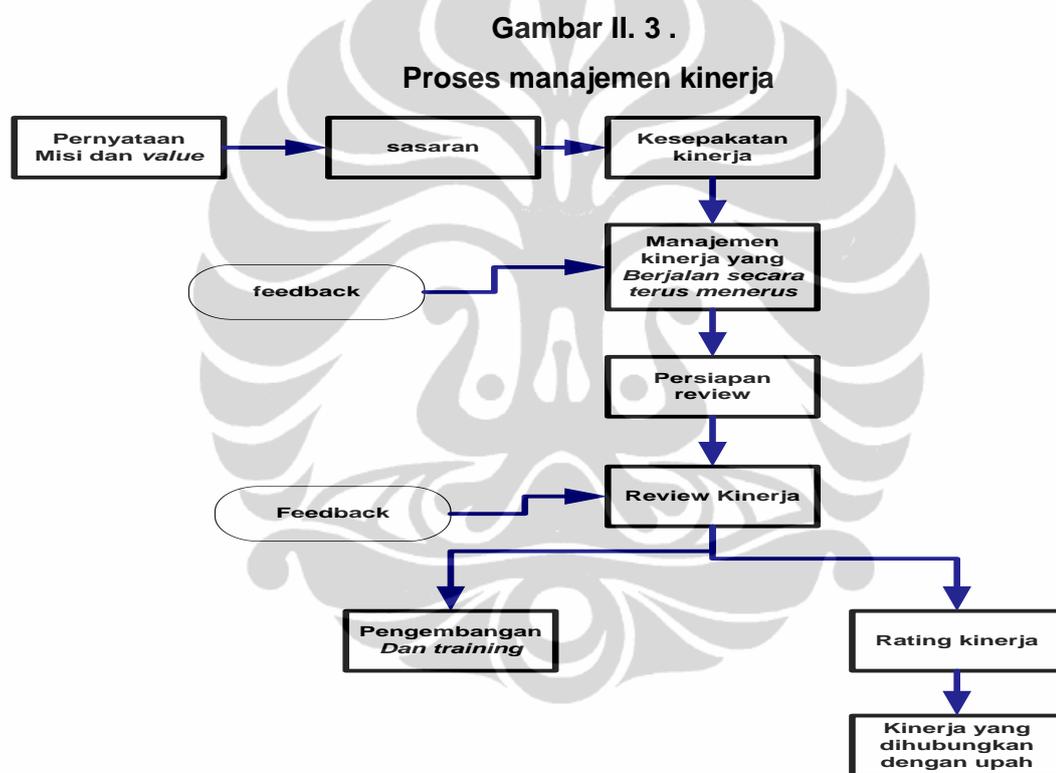
Secara umum manajemen kinerja bertujuan menetapkan budaya yang mana individu atau kelompok mengambil tanggung jawab untuk meningkatkan secara terus menerus proses bisnis dan ketrampilan serta kontribusinya pada organisasi. Proses manajemen kinerja dapat digunakan untuk berkomunikasi dan mendorong strategi organisasi, budaya dan norma dan diintegrasikan dengan sasaran organisasi dan individu. Dengan manajemen kinerja yang baik para individu dapat mengexpresikan pandangan mereka apa yang seharusnya dilakukan, kemana arah yang akan dituju dan bagaimana seharusnya sistem pengelolaannya. Manajer dapat mengklarifikasikan harapan perusahaan apa yang diinginkan pada para staff dan staff dapat mengkomunikasikan harapan staff bagaimana seharusnya pengelolaan dan bagaimana kemampuan staff digunakan secara optimal.

Secara khusus tujuan manajemen kinerja adalah: *Pertama*, mencapai peningkatan yang berkelanjutan terkait kinerja organisasi. *Kedua*, tindakan sebagai pendorong perubahan dalam pengembangan kinerja yang lebih baik dan berorientasi pada budaya. *Ketiga*, meningkatkan motivasi dan komitmen pegawai. *Keempat*, memungkinkan individu mengembangkan kemampuan, meningkatkan kepuasan kerja dan mengembangkan potensi untuk keuntungan bersangkutan dan organisasi. *Kelima*, mengembangkan kerangka dan hubungan yang terbuka antara individu dan manajer dalam proses dialog yang terus menerus berkaitan realisasi pekerjaan selama satu tahun. *Keenam*, memberikan kerangka untuk membangun kesepakatan sasaran, target dan standar kinerja sehingga ada kesepahaman antara manajer dan staff. *Ketujuh*, memberikan fokus perhatian pada persyaratan kompetensi untuk mencapai kinerja yang optimal. *Kedelapan*, memberikan kerangka dalam menetapkan sasaran yang terukur dan pengukuran kinerja yang berhubungan dengan kesepakatan antara manajer dan para staff. *Kesembilan*, memungkinkan individu dan manajer membuat kesepakatan terkait rencana peningkatan, metode implementasi dan secara bersama-sama mereview kebutuhan pengembangan untuk mencapai harapan bersama. *Kesepuluh*, memberikan peluang pada individu untuk mengexpresikan aspirasi dan perhatian pada pekerjaan.¹⁰⁴

¹⁰⁴ Amstrong, Michael, 1994, Ibid. 42.

Proses manajemen kinerja pada Gambar II.3 terdiri beberapa kegiatan meliputi:

1. *Corporate Strategies and Objectives*. Organisasi perlu menetapkan misi dan *value* yang dihubungkan dengan strategi bisnis, serta mendefinisikan sasaran perusahaan dan departemen.
2. *Performance Agreement and Plans*. Organisasi perlu menetapkan persyaratan sasaran, pengetahuan, kompetensi dan ukuran kinerja ke dalam suatu kontrak atau kesepakatan kinerja. Selain itu perlu ditetapkan pula rencana kerja dan rencana pengembangan personel dan peningkatan kinerja.



Sumber : Amstrong, Michael, 1994, *Performance management*, London : Kogan Page Limited. p 42

3. *Continuous Management of Performance Throughout the Year*. Organisasi perlu melakukan regular *feedback* serta melakukan review perkembangan pencapaian kinerja.
4. *Formal Performance Review*. Manajer dan staff perlu menyiapkan kegiatan review secara formal. Selain itu, perlu dilakukan review secara tahunan untuk menyiapkan kesepakatan kinerja yang baru.

5. *Development and Training*. Pengembangan secara formal dan program *training* dihasilkan dari hasil *review* kinerja. Di samping secara formal pengembangan non formal juga perlu dilakukan melalui pola *coaching*, *counseling*, *on the job training* dan aktifitas pengembangan masing – masing individu.
6. *Rating*. *Rating* kinerja walaupun merupakan hal umum tidak bisa dihindarkan dalam aktifitas manajemen kinerja.
7. *Performance Related Pay (PRP)*. Keputusan yang berhubungan PRP dibuat sebagai bagian dari hasil *review* kinerja. Hal tersebut sebenarnya tidak selalu berhubungan antara PRP dan manajemen kinerja, tapi sebagian besar organisasi memperkenalkan PRP dan kinerja¹⁰⁵.

2.4.3 Konsep Kinerja *Excellence*

Konsep kinerja *excellence* seperti yang dijelaskan dalam MBCfPE diartikan sebagai kinerja organisasi yang selalu tinggi dan memiliki kemampuan daya saing yang kuat serta memiliki nilai – nilai yang diyakini antara lain *visionary leadership*, *customer driven excellence*, *organizational & personal learning*, *valuing employees and partners*, *agility*, *focus on the future*, *managing for innovation*, *management by fact*, *social responsibility*, *focus on results and creating value* dan yang terakhir *system perspective*.¹⁰⁶

Visionary leadership mengandung arti top manajemen bertanggung jawab memberi arahan dan membangun nilai antara lain customer focus, visi – misi dan nilai – nilai yang jelas di perusahaan. Arahan, nilai – nilai dan harapan harus balance dengan kebutuhan stake holder. Top manajemen menjamin terbentuknya strategi, sistem dan metode untuk mencapai kinerja yang prima. Top manajemen perlu memberi contoh dalam hal perilaku sesuai etika yang ada, selalu terlibat dalam perencanaan, konsultasi, pengembangan sumber daya manusia ke depan dan mereview kinerja organisasi.

Customer driven excellence mengandung arti mutu dan kinerja organisasi yang menilai adalah pelanggan. Organisasi harus selalu menilai seluruh produk atau pelayanan yang diberikan apakah telah memberikan nilai

¹⁰⁵ Armstrong, Michael, 1994, Ibid. 67

¹⁰⁶ National Institut of Standard & Technology. 2004. *The Baldrige National Quality Program*. USA: NIST. p. 15.

positip bagi pelanggan. Nilai dan kepuasan pelanggan dipengaruhi banyak faktor antara lain : pengalaman berhubungan dengan pelanggan, pengalaman membangun kepercayaan, percaya diri dan loyalitas.

Organizational & personal learning adalah upaya untuk mencapai level tertinggi dalam kinerja bisnis sebgus menjalankan organisasi dan proses pembelajaran. Pembelajaran di sini mengandung arti :

- a. Bagian dari pekerjaan sehari hari
- b. Dilakukan dalam praktek oleh personel, unit atau level organisasi
- c. Hasil dari proses pengambilan keputusan
- d. Difokuskan pada *sharing knowledge* .

Pembelajaran organisasi dapat menghasilkan pertama : peningkatan nilai pada pelanggan melalui peningkatan produk dan pelayanan. Kedua : pengembangan peluang bisnis baru. Ketiga : mengurangi terjadinya kesalahan, cacat, limbah, dan biaya.

Valuing Employees and Partners maksudnya adalah kesuksesan organisasi tergantung peningkatan pengetahuan, ketrampilan, kreatifitas dan motivasi seluruh karyawan dan mitra kerja. Penghargaan terhadap karyawan dan mitra kerja mengandung arti komitmen dari manajemen untuk meningkatkan kepuasan dan kesejahteraan karyawan atau mitra kerja. Perubahan besar terkait *valuing employees* antara lain :

- a. Menunjukkan komitmen pada kesuksesan karyawan.
- b. Pengakuan terhadap kemampuan dengan pemberian sistem kompensasi
- c. Pengembangan dan kemajuan organisasi
- d. Penyebarluasan pengetahuan pada karyawan agar dapat memberikan pelayanan pada pelanggan yang lebih baik.
- e. Penciptaan lingkungan yang dapat mendorong inovasi karyawan.

Agility mengandung pengertian kemampuan untuk bersaing di pasar global membutuhkan kecepatan perubahan dan fleksibilitas. E-business mempersyaratkan dan memungkinkan lebih cepat, lebih fleksibel dan lebih responsif. Dalam *agility* semua aspek terkait waktu adalah bagian yang penting. *Improvement* yang berkaitan dengan waktu biasanya akan mendorong secara simultan peningkatan dalam organisasi seperti mutu, biaya dan produktifitas.

Focus on the Future mempersyaratkan pemahaman terhadap faktor – faktor yang dapat berpengaruh pada bisnis dalam jangka pendek maupun jangka

panjang. Pertumbuhan yang berkelanjutan dan menjadi pemimpin pasar mempersyaratkan orientasi ke depan yang kuat dan kemauan untuk membuat komitmen jangka panjang dengan *stakeholder*.

Managing for innovation mengandung arti mengelola perubahan untuk meningkatkan produk, pelayanan dan proses dalam organisasi dan membuat nilai baru pada *stakeholder*. Inovasi adalah bangunan dari akumulasi pengetahuan dari organisasi dan karyawan. Oleh karena itu, kemampuan untuk menghimpun pengetahuan adalah hal yang menentukan keberhasilan dalam mengelola inovasi.

Management by fact mengandung arti organisasi tergantung pada pengukuran dan analisis kinerja. Proses pengukuran harus diturunkan dari kebutuhan bisnis dan strategi. Proses pengukuran akan memberikan data dan informasi yang dibutuhkan untuk mengelolan kinerja. Pengukuran kinerja meliputi pelanggan, produk, pelayanan, operasi, pasar dan kompetitor. Analisis mengandung arti pada proses mengolah data dan informasi untuk mendukung proses evaluasi, pembuatan keputusan dan peningkatan.

Social responsibility mengandung arti top manajemen harus menekankan tanggung jawab kepada masyarakat, perilaku sesuai norma dan kebutuhan untuk menjadi warga masyarakat yang baik. Top manajemen perlu membuat model aturan dalam organisasi yang berfokus pada etika bisnis, perlindungan terhadap kesehatan masyarakat, keselamatan dan lingkungan. Organisasi harus mentaati semua peraturan baik lokal maupun nasional yang dikeluarkan pemerintah.

Focus on results and creating value mengandung arti ukuran kinerja organisasi membutuhkan fokus pada hasil-hasil kunci. Hasil tersebut harus digunakan untuk membuat dan menyeimbangkan nilai-nilai yang terkait *stakeholder* kunci seperti pelanggan, karyawan, pemegang saham, supplier dan masyarakat. Melalui peningkatan nilai pada *stakeholder* kunci, berarti organisasi membangun loyalitas dan berkontribusi pada pertumbuhan ekonomi.

System perspective mengandung arti mengelola keseluruhan organisasi sebagai komponen untuk mencapai keberhasilan. *System perspective* meliputi fokus top manajemen untuk selalu memonitor, merespon dan mengelola kinerja berdasar hasil bisnis. *System perspective* ini juga meliputi penggunaan ukuran, indikator dan pengetahuan organisasi untuk membangun strategi-strategi kunci. Hal tersebut juga bisa diartikan menghubungkan strategi dengan proses-proses kunci dan dikaitkan dengan sumber daya yang ada untuk meningkatkan kinerja

secara keseluruhan dan kepuasan pelanggan. Kesebelas konsep dan nilai-nilai utama tersebut dapat diringkas kedalam tujuh katagori yang selanjutnya disebut *Malcolm Baldrige Cirteria for Performance Excellence* (MBCfPE). Ketujuh kriteria tersebut yaitu :*Leadership Strategic planning, Customer and Market Focus , Measurement, Analysis, and Knowledge Management, Human Resources Focus, Process management* dan *Business result* ¹⁰⁷.

2.4.4 Pengukuran Kinerja *Excellence* mengacu *Malcolm Baldrige Cirteria for Performance Excellence* (MBCfPE)

MBCfPE khususnya digunakan untuk melakukan pengukuran kinerja apakah sudah mencapai kinerja prima¹⁰⁸. Perusahaan yang dapat memenuhi MBCfPE akan dapat memperoleh *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA) USA. Quality award yang mengacu Baldrige criteria antara lain: *Australian Quality Award, Singapura Quality Award, Philippine Quality Award*, dan lain-lain. *Nasional Institute of Standart & Tehnology* (NIST) menjelaskan dalam MBCfPE ada 7 (tujuh) kriteria besar yang secara keseluruhan mempunyai nilai 1000. Kriteria-kriteria tersebut antara lain: Leadership skor 120, Strategic planning skor 85, Customer and Market Focus skor 85, Measurement, Analysis, and Knowledge Management skor 90, Human Resources Focus skor 85, Process management skor 85 dan Business result skor 450, total skor 1000.

Indikator *excellence* untuk *leadership* antara lain komitmen setiap pegawai untuk memuaskan customer baik internal customer maupun external customer, komunikasi yang efektif dalam organisasi, penggunaan kekuatan individu dan organisasi untuk melakukan *continual improvement*, pemenuhan terhadap aturan dan etika yang berlaku, proses pembelajaran , hubungan baik dengan masyarakat dan lain – lain. kategori Perencanaan Strategis menguji bagaimana perusahaan mengembangkan sasaran strategi (*strategic objectives*) dan rencana kerja (*action plan*). Kategori ini juga menguji bagaimana sasaran strategis dan rencana kerja yang telah ditetapkan,dijabarkan dan bagaimana pengukuran pencapaian kemajuannya. Kategori fokus pada pelanggan dan

¹⁰⁷ National Institut of Standard & Technology. 2004. *The Baldrige National Quality Program*. USA: NIST. p. 15.

¹⁰⁸ Ibid. p. 15.

pasar, menguji bagaimana perusahaan menentukan persyaratan, harapan dan preferensi pelanggan pasar. Kategori ini juga menguji bagaimana perusahaan membangun hubungan dengan pelanggan dan menentukan faktor utama yang mengarah keakuisisi, kepuasan, loyalitas dan retensi pelanggan, serta ekspansi bisnis.

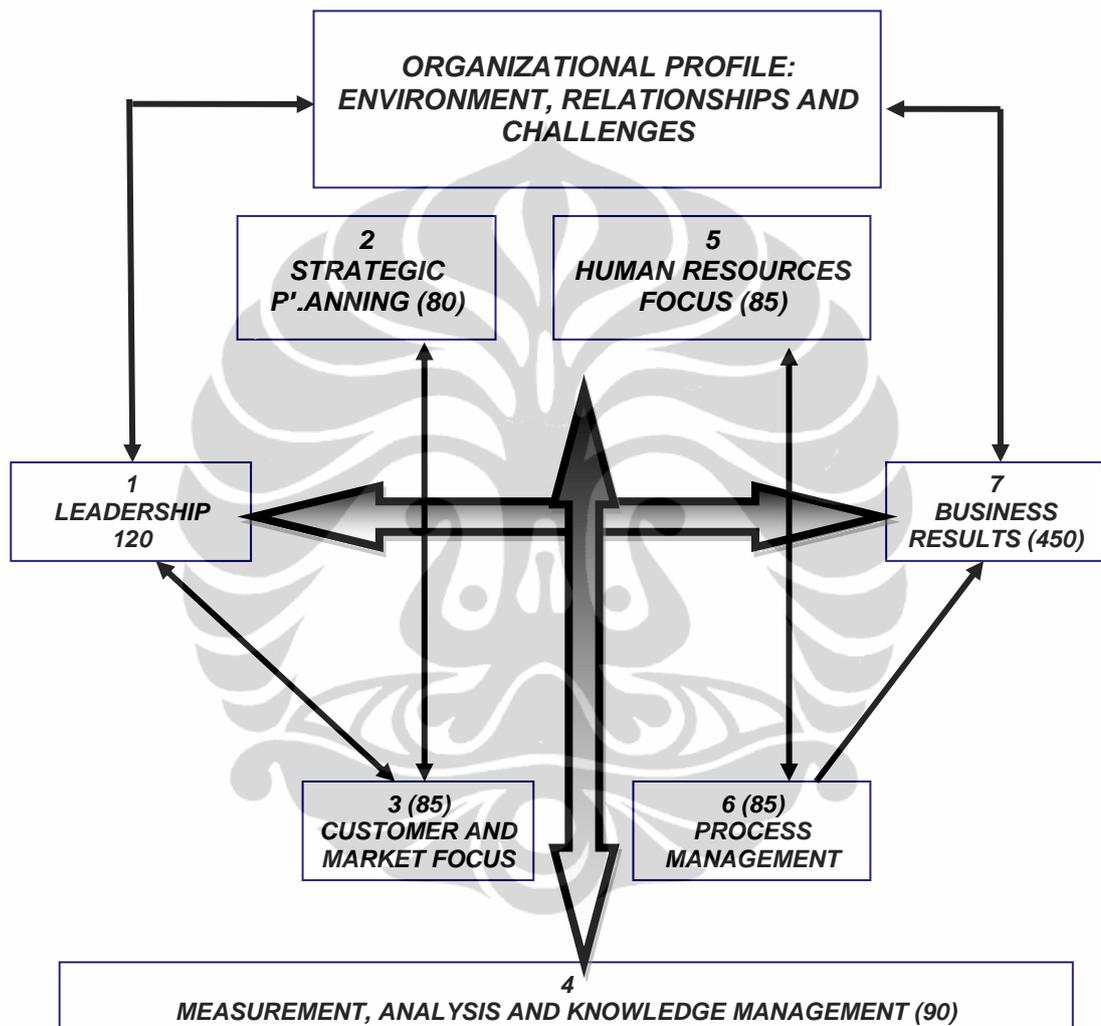
Kategori Pengukuran, Analisa, dan Manajemen Pengetahuan, mengkaji bagaimana perusahaan memilih, mengumpulkan, menganalisis, mengelola dan memperbaiki data, informasi dan aset pengetahuan (*knowledge assets*) Kategori fokus pada sumber daya manusia menguji bagaimana sistem kerja perusahaan, pembelajaran dan motivasi karyawan, sehingga mampu mengembangkan dan memanfaatkan seluruh potensinya selaras dengan seluruh sasaran dan rencana kerja perusahaan. Kategori ini juga menguji upaya perusahaan dalam membangun dan memelihara lingkungan kerja serta iklim yang kondusif bagi karyawan untuk mencapai kinerja ekselen (*performance excellence*), serta pengembangan pribadi dan perusahaan.

Kategori proses manajemen menguji aspek-aspek utama manajemen, termasuk produk, jasa ,dan bisnis proses utama untuk menciptakan nilai-nilai pelanggan dan perusahaan serta proses pendukung utama. Kategori ini meliputi semua proses utama dan semua unit kerja. Kategori hasil-hasil bisnis menguji kinerja dan peningkatan perusahaan pada area bisnis utama seperti kepuasan pelanggan, kinerja produk dan jasa, kinerja keuangan dan pasar, hasil-hasil yang berkaitan dengan sumber daya manusia, kinerja operasional, Tata kelola (*governance*) serta tanggungjawab sosial. Kategori ini juga menguji tingkat kinerja perusahaan dibandingkan dengan pesaing.

Indikator *excellence* untuk *business result* antara lain: Persyaratan pelanggan, proses kunci, produk atau *service performance*, *strategy* dan *action plan*, kebutuhan SDM, financial , tanggung jawab terhadap masyarakat dan lain-lain. Keseluruhan indikator tersebut dapat dikelompokkan dalam enam kriteria yaitu: *customer focused results*, *product and service results*, *financial and market results*, *human resources results*, *organizational effectiveness results* dan *governance and social responsibility results*. Keterkaitan keseluruhan kriteria tersebut dapat digambarkan dalam gambar II.4.¹⁰⁹

¹⁰⁹ *Ibid.* p. 8 *et seq.*

Gambar II.4
Model Kinerja Excellence Mengacu Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence.



sumber : National Institut of Standard& Technology. 2004. *The Baldrige National Quality Program*. USA: NIST. p. 7.

MBCfPE khususnya digunakan untuk melakukan pengukuran kinerja apakah sudah mencapai kinerja prima¹¹⁰. Perusahaan yang dapat memenuhi MBCfPE akan dapat memperoleh *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA) USA. Quality award yang mengacu Baldrige criteria antara lain:

¹¹⁰ National Institut of Standard & Technology. 2004. *The Baldrige National Quality Program*. USA: NIST. p. 15.

Australian Quality Award, Singapura Quality Award, Philippine Quality Award, dan lain-lain. *Nasional Institute of Standart & Tehnology (NIST)* menjelaskan dalam MBCfPE ada 7 (tujuh) kriteria besar yang secara keseluruhan mempunyai nilai 1000 .¹¹¹

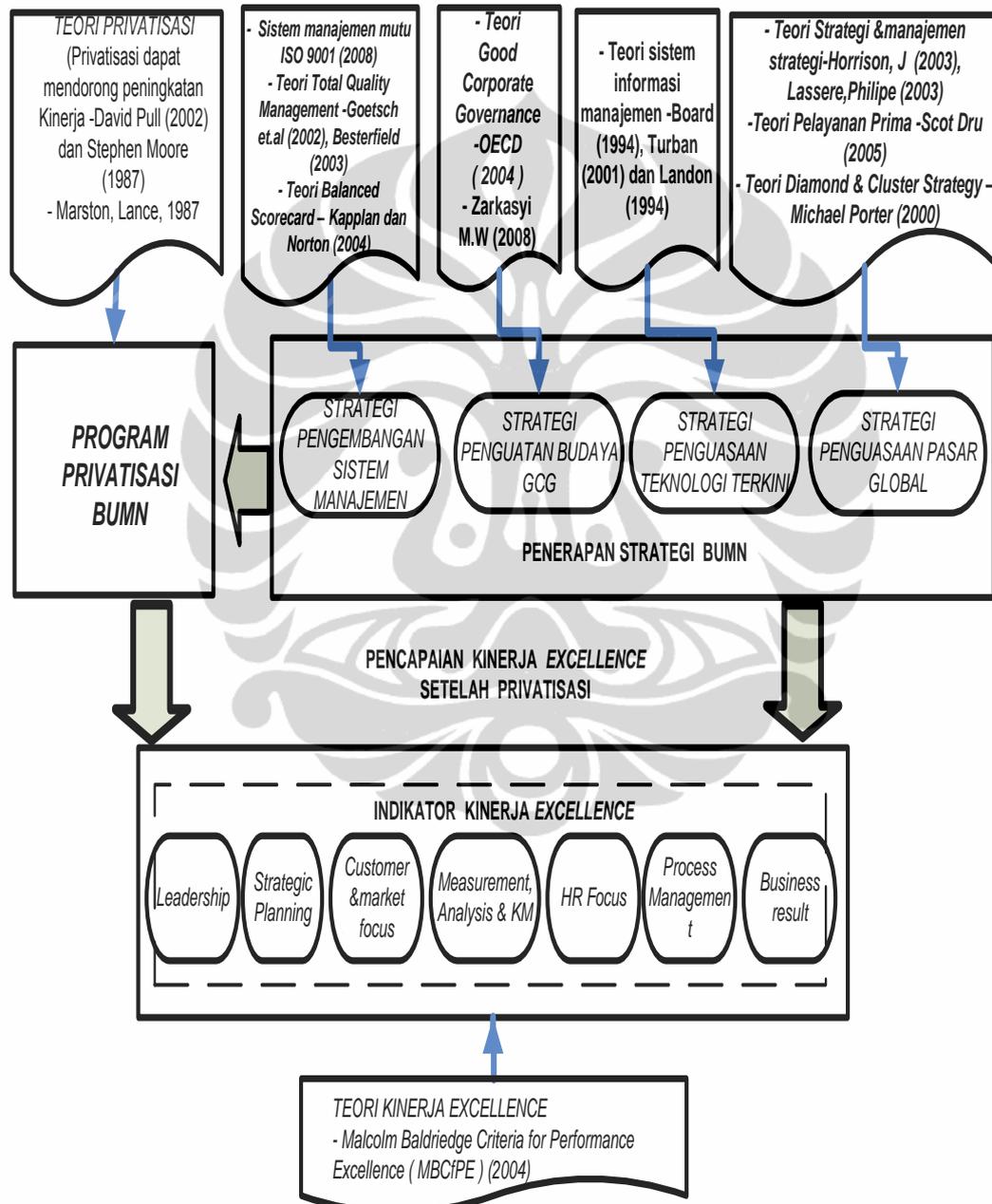
2.5 Kerangka Penelitian.

Berdasarkan tinjauan teori yang telah disampaikan maka dapat disimpulkan gambaran kerangka teori yang melandasi penelitian ini seperti yang digambarkan pada Gambar II.5. Pada Gambar II.5 menunjukkan penelitian ini dilandasi tiga teori utama yaitu : teori privatisasi, teori strategi pencapaian kinerja *excellence* dan teori kinerja *excellence*. Teori privatisasi mengacu beberapa konsep antara lain konsep terkait metode privatisasi dan kebijakan pemerintah terkait privatisasi di Indonesia. Teori strategi pencapaian kinerja *excellence* mengacu hasil sistesis beberapa strategi – strategi yang selama ini dijalankan BUMN atau perusahaan nasional atau multinasional untuk mencapai kinerja *excellence*. Beberapa strategi tersebut antara lain strategi penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001 atau ISO 9004, TQM, *Balanced Scorecard*, *Sixsigma*, *Good Corporate Governance*, penerapan ISO 27001, strategi untuk memenangkan persaingan dari Michael Porter, dan lain – lain. Hasil sintesis strategi–strategi tersebut dibuat empat model strategi untuk mencapai kinerja *excellence* yaitu pertama: strategi pengembangan sistem manajemen, kedua: strategi penguatan budaya *Good Corporate Management (GCG)*, Ketiga: strategi penguasaan teknologi terkini dan keempat: strategi penguasaan pasar global. Teori kinerja *excellence* mengacu pada konsep pengukuran kinerja *excellence Malcolm Baldriege Criteria for Performance Excellence (MBCfPE)*. Indikator kinerja *excellence* mengacu MBCfPE yaitu Leadership, Strategic planning, Customer and Market Focus, Measurement, Analysis, and Knowledge Management , Human Resources Focus, Process management dan Business result.¹¹²

¹¹¹ National Institut of Standard & Technology. 2004. *The Baldrige National Quality Program*. USA: NIST. p. 15.

¹¹² National Institut of Standard & Technology. 2004 P.19.

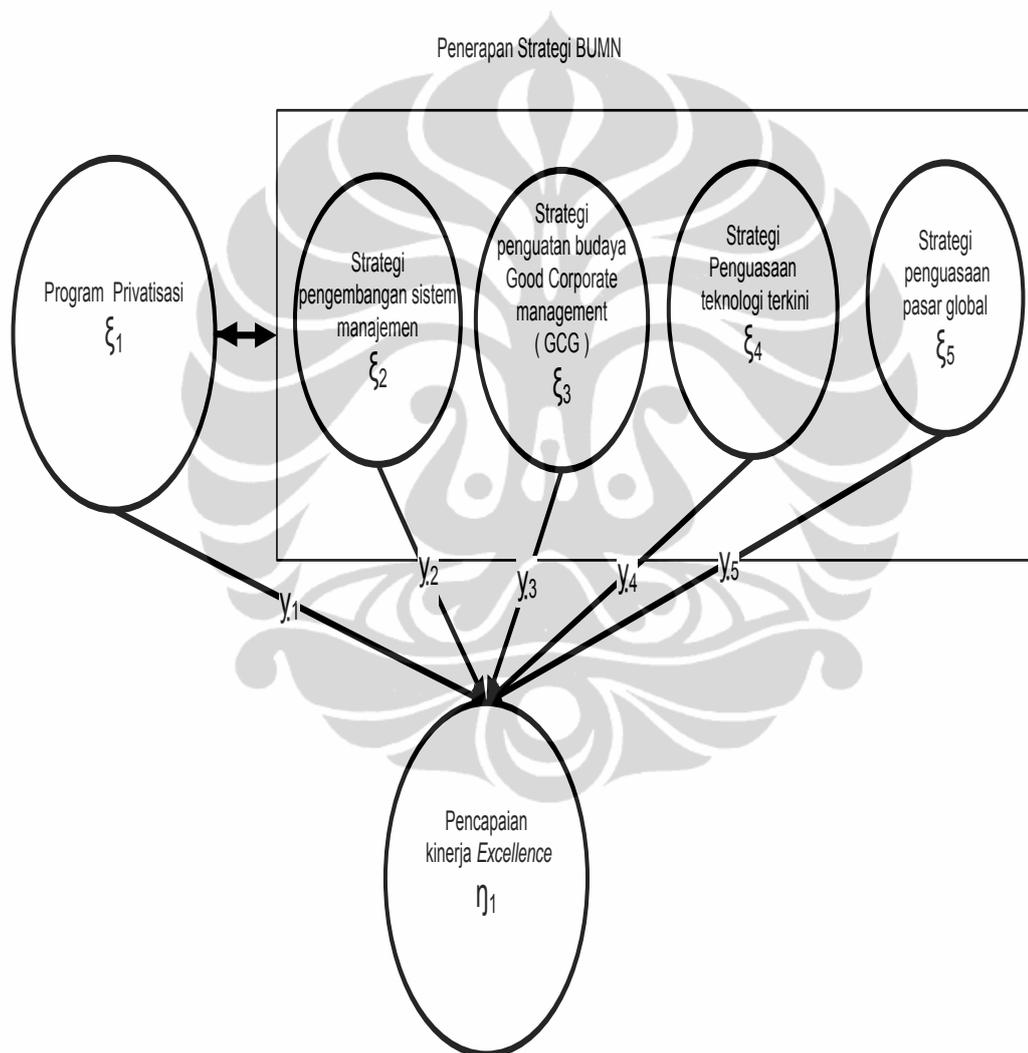
Gambar II.5.
Kerangka Teori yang Melandasi Penelitian



Sumber : Hasil Kajian Peneliti Berdasarkan Teori Pada Bab II

Berdasarkan kerangka teori yang digambarkan pada Gambar II.5 dapat dibuat kerangka penelitian secara umum seperti digambarkan dalam Gambar II.6.

Gambar II.6
Kerangka Penelitian Secara Umum



Sumber : Hasil Kajian Peneliti Berdasarkan Kerangka Teori

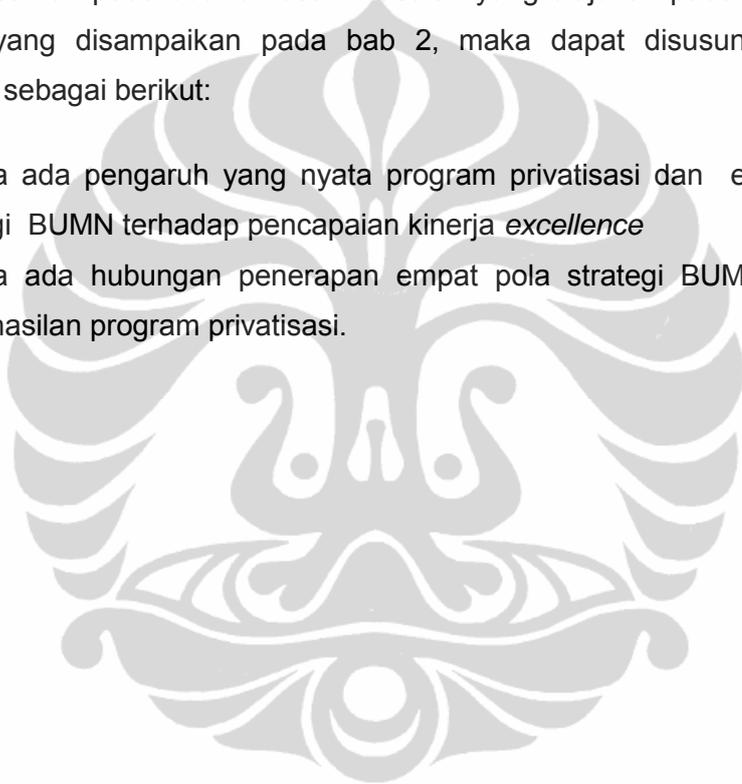
Pada gambar II.6 dapat dijelaskan, pertama, penelitian ini ingin mengkaji pengaruh program privatisasi dengan strategi pencapaian kinerja

excellence. Kedua, penelitian ini ingin mengkaji hubungan program privatisasi dengan penerapan empat pola strategi BUMNi. Indikator kinerja *excellence* mengacu MBCfPE dikelompokkan dalam 7 indikator yaitu : *leadership, strategic planning, customer and market focus, measurement, analysis and knowledge Management, Human resources focus, process management dan business result*.

2.6 Hipotesis *Development*

Berdasarkan pada dua rumusan masalah yang diajukan pada bab 1 dan kajian teori yang disampaikan pada bab 2, maka dapat disusun hipotesis *development* sebagai berikut:

1. Diduga ada pengaruh yang nyata program privatisasi dan empat pola strategi BUMN terhadap pencapaian kinerja *excellence*
2. Diduga ada hubungan penerapan empat pola strategi BUMN dengan keberhasilan program privatisasi.



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Desain Dan Metode Penelitian

Kerlinger menjelaskan desain penelitian atau rancang bangun penelitian adalah rencana dan struktur penyelidikan yang disusun sedemikian rupa sehingga peneliti akan dapat memperoleh jawaban untuk pertanyaan – pertanyaan penelitian. Rencana tersebut merupakan suatu skema menyeluruh yang mencakup program penelitian.¹¹³ Menurut Maholtra, desain penelitian adalah cetak biru untuk melaksanakan penelitian. Desain penelitian merinci prosedur-prosedur yang penting untuk menghasilkan informasi yang dibutuhkan untuk menyelesaikan masalah yang diteliti.¹¹⁴

Desain penelitian seperti digambarkan pada Gambar II.6 pada Bab II. Penelitian ini dirancang untuk meneliti: pertama, untuk mengetahui pengaruh program privatisasi dan empat model strategi BUMN terhadap pencapaian kinerja excellence BUMN. Kedua, untuk mengetahui hubungan program privatisasi dengan empat model strategi BUMN. Model strategi yang dikaji yaitu strategi terkait pengembangan sistem manajemen, strategi penguatan budaya *Good Corporate Governance (GCG)*, strategi penguasaan teknologi terkini dan strategi penguasaan pasar global.

Metode penelitian ini berwujud penelitian deskriptif. Metode penelitian deskriptif adalah metode penelitian terhadap masalah–masalah berupa fakta-fakta saat ini dari suatu populasi dengan mengkaji pola hubungan atau pola pengaruh¹¹⁵. Tujuan metode deskriptif adalah untuk menguji hipotesis atau menjawab pertanyaan yang berkaitan dengan opini, kejadian atau prosedur, atau dengan kata lain metode deskriptif dipakai untuk menjelaskan fenomena atau masalah yang ada dan juga menjelaskan hubungan sebab akibat.¹¹⁶

¹¹³Fred N, Kerlinger,. 2006. *Asas-asas Penelitian Behavioral*. Cetakan kesebelas. Yogyakarta: Gadjah Mada University. p. 483

¹¹⁴Maholtra, Narsh K.. 2004. *Marketing Research: An Applied Orientation*. New Jersey: Prentice p.. 73

¹¹⁵Irawan, Prasetya. 2006. *Penelitian Kualitatif & Kuantitatif Untuk Ilmu – Ilmu Sosial*. Jakarta : DIA Fisip UI.p.108.

¹¹⁶ Irawan, Prasetya. 2006, op cit, p. 101

3.2 Variabel - Variabel Penelitian

Variabel adalah simbol atau lambang yang padanya dapat dilekatkan bilangan atau nilai. Sebagai contoh X adalah sebuah variabel, maka simbol / lambang tersebut dapat ditempatkan nilai yang berupa angka.¹¹⁷ Menurut Nazir, variabel adalah konsep yang mempunyai bermacam – macam nilai. Sebagai contoh badan adalah konsep dan bukan variabel, karena badan tidak mempunyai keragaman nilai. Sebaliknya berat badan adalah variabel karena memiliki keragaman nilai.¹¹⁸

Variabel–variabel dalam penelitian ini secara umum dibagi tiga yaitu pertama : variabel program privatisasi, kedua: variabel-variabel strategi pencapaian kinerja *excellence* dan ketiga : variabel pencapaian kinerja *excellence* BUMN. Variabel–variabel strategi BUMN terdiri empat variabel yaitu pertama variabel strategi pengembangan sistem manajemen. Kedua, strategi penguatan budaya *Good Corporate Governance* . Ketiga, strategi penguasaan teknologi terkini dan keempat, strategi penguasaan pasar global .

Berdasarkan pengelompokan di atas, maka variabel-variabel tersebut diberi simbol sebagai berikut :

1. Variabel laten ζ_1 yaitu variabel program privatisasi.
2. Variabel laten ζ_2 yaitu variabel strategi pengembangan sistem manajemen.
3. Variabel laten ζ_3 yaitu strategi penguatan budaya *Good Corporate Governance* (*GCG*).
4. Variabel laten ζ_4 yaitu strategi penguasaan teknologi terkini .
5. Variabel laten ζ_5 yaitu strategi penguasaan pasar global ..
6. Variabel laten η_1 yaitu variabel pencapaian kinerja *excellence* BUMN

Gambar II.6 Bab II berisi kerangka penelitian secara umum menggambarkan pengelompokkan variabel yang diteliti.

¹¹⁷ Sekaran, Uma. 2003. *Research Methods For Business, A Skill Building Approach*. New York: John Wiley & Sons, Inc. p.64

¹¹⁸ Nazir, Moh. 1988, *Metode Penelitian*. cetakan 3. Jakarta: Ghalia Indonesia. p 147

3.3 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel adalah suatu definisi yang diberikan kepada suatu variabel dengan cara memberikan arti atau menspesifikasikan kegiatan ataupun memberikan arti operasional untuk mengukur variabel tersebut. Definisi operasional yang dibuat dapat berbentuk definisi operasional yang diukur ataupun definisi operasional eksperimental. Definisi operasional yang diukur memberikan gambaran bagaimana variabel diukur. Definisi operasional eksperimental mendefinisikan variabel dengan keterangan-keterangan percobaan yang dilakukan terhadap variabel.¹¹⁹ Penelitian ini menggunakan definisi operasional yang diukur.

3.3.1 Definisi Operasional Variabel Laten ζ_1 Program Privatisasi.

Definisi operasional untuk variabel program privatisasi yaitu pernyataan dari manajemen BUMN atau anak perusahaan BUMN terkait persepsi program privatisasi yang telah dijalankan selama ini. Nilai variabel program privatisasi merupakan penjumlahan dari pernyataan manajemen atas keyakinannya terkait keberhasilan program privatisasi yang telah dijalankan selama ini. Pelaksanaan penilaian dengan memberi skor nilai antara satu sampai lima. Ketentuan skor sebagai berikut : Skor 1: sangat tidak yakin, artinya apa yang dinyatakan belum dilaksanakan atau kalau sudah dilaksanakan masih dibawah 20 %. Skor 2 : tidak yakin, artinya apa yang dinyatakan sudah dilaksanakan dalam kisaran di atas 21 % sampai 50 %. Skor 3 : cukup yakin artinya apa yang dinyatakan sudah dilaksanakan dalam kisaran di atas 51 % sampai 70 %. Skor 4: yakin, artinya apa yang dinyatakan sudah dilaksanakan dalam kisaran di atas 51 % sampai 70 %. Skor 5: sangat yakin, artinya apa yang dinyatakan sudah dilaksanakan di atas 90 %¹²⁰. Variabel program privatisasi terdiri enam indikator yaitu adalah sebagai berikut: (1) metode privatisasi, (2) proporsi saham pemerintah, (3) pengembangan pegawai, (4) kesejahteraan pegawai, (5) peningkatan produktifitas dan efisiensi dan (6) perubahan budaya¹²¹.

¹¹⁹ Nazir, Moh. 1988, Op.Cit. P. 152

¹²⁰ Sekaran, Uma. 2003. *Research Methods For Business, A Skill Building Approach*. New York: John Wiley & Sons, Inc. P. 197

¹²¹ Pull, David, 2000, *Privatization : Conceptual and Implementations*, MIT Publication, Massachusett, USA. P.132

3.3.2 Definisi Operasional Variabel Laten ζ_2 Strategi Pengembangan Sistem Manajemen.

Definisi operasional untuk variabel strategi pengembangan sistem manajemen yaitu pernyataan dari manajemen BUMN atau anak perusahaan BUMN terkait strategi yang diformulasikan dan diimplementasikan terkait pengembangan sistem manajemen guna mencapai kinerja *excellence* selama periode tahun 2009. Nilai variabel strategi pengembangan sistem manajemen merupakan penjumlahan dari pernyataan manajemen atas keyakinannya telah menerapkan strategi pengembangan manajemen. Pelaksanaan penilaian dengan memberi skor nilai antara satu sampai lima. Ketentuan skor sebagai berikut : skor 1: sangat tidak yakin, artinya apa yang dinyatakan belum dilaksanakan atau kalau sudah dilaksanakan masih di bawah 20 %. Skor 2 : tidak yakin, artinya apa yang dinyatakan sudah dilaksanakan dalam kisaran di atas 21 % sampai 50 %. Skor 3 : Cukup yakin, artinya apa yang dinyatakan sudah dilaksanakan dalam kisaran di atas 51 % sampai 70 %. Skor 4: yakin, artinya apa yang dinyatakan sudah dilaksanakan dalam kisaran di atas 51 % sampai 70 %. Skor 5: sangat yakin, artinya apa yang dinyatakan sudah dilaksanakan di atas 90 %. Variabel strategi pengembangan sistem manajemen diukur dengan indikator : (1) sistem manajemen mutu¹²², (2) *Knowledge Management*, (3) pengukuran VMV (*Vision Mision Value*)¹²³, (4) penerapan HSE (*Health, Safety & Environment*) *management system*¹²⁴, (5) penerapan *Sixsigma*¹²⁵, (6) Analisis data, (7) *management review*, (8) Program *Improvement* (9) Kompetensi *leadership* , (10) penerapan *TQM (Total Quality Management)*, (11) keterlibatan karyawan¹²⁶ . dan (12) penerapan *Balanced scorecard*¹²⁷ .

¹²² Technical Committee ISO / TC 176, 2005, ISO 9000 : 2005, Geneva : ISO copyright Office. P. 16

¹²³ Goetsch, David L and Davis, Stanley, 2002, Manajemen Mutu Total, Edisi kedua, Alih bahasa Benyamin Molan, Jakarta : PT Prenhalindo. P. 133

¹²⁴ Technical Committee ISO / TC 214, 2004, ISO 14001 – Environmental Management Systems – Requirements with guidance for use, Geneva : ISO copyright office. P. 15

¹²⁵ McCarty, Tom, Bremer, Michael, Daniels, Lorraine and Gupta, Praven. 2005. *The Six Sigma Black Belt Handbook*, New York : McGraw Hill. P.4

¹²⁶ Besterfield, Dale H, 2003, Total Quality Management, third edition, New Jersey : Pearson Education International. P. 224.

¹²⁷ Kaplan, Robert dan Norton, David P. 2004. *Strategy Maps*. Boston: Harvard Business School Press. P.11

3.3.3 Definisi Operasional Variabel Laten ζ_3 Strategi Penguatan Budaya *Good Corporate Governance* (GCG).

Definisi operasional untuk variabel strategi penguatan budaya *Good Corporate Governance* (GCG) yaitu pernyataan dari manajemen BUMN atau anak perusahaan BUMN terkait strategi yang diformulasikan dan diimplementasikan dalam upaya penguatan budaya *Good Corporate Governance* (GCG) guna mencapai kinerja *excellence* selama periode tahun 2009. Nilai variabel strategi penguatan budaya *Good Corporate Governance* (GCG) merupakan penjumlahan dari pernyataan manajemen atas keyakinannya telah membangun dan menerapkan strategi *Good Corporate Governance*. Pelaksanaan penilaian dengan memberi skor nilai antara satu sampai lima. Ketentuan skor sebagai berikut: Skor 1: sangat tidak yakin, artinya apa yang dinyatakan belum dilaksanakan atau kalau sudah dilaksanakan masih dibawah 20 %. Skor 2: tidak yakin, artinya apa yang dinyatakan sudah dilaksanakan dalam kisaran di atas 21 % sampai 50 %. Skor 3: Cukup yakin, artinya apa yang dinyatakan sudah dilaksanakan dalam kisaran di atas 51 % sampai 70 %. Skor 4 : yakin, artinya apa yang dinyatakan sudah dilaksanakan dalam kisaran di atas 71 % sampai 90 %. Skor 5 : sangat yakin artinya apa yang dinyatakan sudah dilaksanakan di atas 90 %.

Variabel strategi penguatan budaya *Good Corporate Governance* (GCG) diukur dengan indikator adalah sebagai berikut : (1) GCG dalam RJP, (2) analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity & Threat*), (3) sosialisasi strategi GCG,¹²⁸ (4) keseimbangan internal, (5) *fairness*, (6) *transparency*, (7) *accountability*, (8) *responsibility*, (9) *manual GCG*, (10) manfaat GCG¹²⁹.

3.3.4 Definisi Operasional Variabel Laten ζ_4 Strategi Penguasaan Teknologi Terkini.

Definisi operasional untuk variabel strategi penguasaan teknologi terkini, yaitu pernyataan dari manajemen BUMN dan anak perusahaan BUMN terkait

¹²⁸ Zarkasyi, M.W. 2008. *Good Corporate Governance : Pada Badan Usaha Manufactur, Perbankan, dan Jasa keuangan Lainnya*. Penerbit Alfabeta. Bandung. P.161.

¹²⁹ OECD Publication Services, 2004, *OECD Principles of Corporate Governance*, Paris : Head of OECD Publication Services. P. 47

strategi yang diformulasikan dan diimplementasikan dalam upaya penguasaan teknologi terkini guna mencapai kinerja *excellence* selama periode tahun 2009. Nilai variabel strategi penguasaan teknologi terkini merupakan penjumlahan dari pernyataan manajemen atas keyakinannya telah membangun dan menerapkan strategi penguasaan teknologi terkini. Pelaksanaan penilaian dengan memberi skor nilai antara satu sampai lima. Ketentuan skor sebagai berikut : Skor 1 : sangat tidak yakin, artinya apa yang dinyatakan belum dilaksanakan atau kalau sudah dilaksanakan masih dibawah 20 %. Skor 2 : tidak yakin, artinya apa yang dinyatakan sudah dilaksanakan dalam kisaran di atas 21 % sampai 50 %. Skor 3 : Cukup yakin, artinya apa yang dinyatakan sudah dilaksanakan dalam kisaran di atas 51 % sampai 70 %. Skor 4 : yakin, artinya apa yang dinyatakan sudah dilaksanakan dalam kisaran di atas 51 % sampai 70 %. Skor 5 : sangat yakin artinya apa yang dinyatakan sudah dilaksanakan di atas 90 %.

Indikator variabel strategi penguasaan teknologi terkini adalah sebagai berikut : (1) master plan IT, (2) sistem operasi berbasis IT¹³⁰, (3) jaringan sistem informasi, (4) jaringan internet, (5) penerapan ISO 27001, (6) web perusahaan, (7) *knowledge management* yang berbasis IT, (7) aplikasi *paper less*, (8) pemantauan kinerja berbasis IT, (9) pemantauan kinerja berbasis IT¹³¹, (10) sistem proteksi dan (11) *system back up data*¹³².

3.3.5 Definisi Operasional Variabel Laten ζ_5 Strategi Penguasaan Pasar Global.

Definisi operasional untuk variabel strategi penguasaan pasar global yaitu pernyataan dari manajemen BUMN dan anak perusahaan BUMN terkait strategi yang diformulasikan dan diimplementasikan dalam upaya penguasaan pasar global guna mencapai kinerja *excellence* selama periode tahun 2009. Nilai variabel strategi penguasaan pasar global merupakan penjumlahan dari pernyataan manajemen atas keyakinannya telah membangun dan menerapkan strategi penguasaan pasar global. Pelaksanaan penilaian dengan memberi skor nilai antara satu sampai lima. Ketentuan skor sebagai berikut: Skor 1 : sangat

¹³⁰ Board, B.H. 1994. Information technology With Business Strategies : How to achieve a competitive Advantage, First Edition, New York, John Wiley & Sons, Inc. P. 78

¹³¹ Turban, E., Mc. Lean, E. Wetherbe, J. 2001. Information Technology for Management : Transforming Organization in the Digital Economy. John Wiley and Sons. P.132

¹³² Landon, K, 1994. Management Information System, 3rd Ed. New York, Mc Milan. P. 95

tidak yakin, artinya apa yang dinyatakan belum dilaksanakan atau kalau sudah dilaksanakan masih dibawah 20 %. Skor 2: tidak yakin, artinya apa yang dinyatakan sudah dilaksanakan dalam kisaran di atas 21 % sampai 50 %. Skor 3: Cukup yakin, artinya apa yang dinyatakan sudah dilaksanakan dalam kisaran di atas 51 % sampai 70 %. Skor 4: yakin, artinya apa yang dinyatakan sudah dilaksanakan dalam kisaran di atas 51 % sampai 70 %. Skor 5: sangat yakin, artinya apa yang dinyatakan sudah dilaksanakan di atas 90 %.

Indikator dari variabel strategi penguasaan pasar global adalah sebagai berikut :(1) analisis SWOT mengacu lima kekuatan persaingan, (2) analisis lingkungan bisnis, (3) formulasi strategi, (4) formulasi strategi tingkat perusahaan, (5) formulasi strategi di tingkat unit bisnis¹³³, (6) kebijakan *cluster*, (7) strategi generik¹³⁴, (8) sosialisasi, implementasi, monitor dan evaluasi strategi¹³⁵, (9) Implementasi strategi pelayanan prima dan (10) keberhasilan strategi¹³⁶.

3.3.6 Definisi Operasional Variabel Laten η_1 Pencapaian Kinerja Excellence BUMN .

Definisi operasional untuk variabel pencapaian kinerja excellence BUMN yaitu pernyataan dari manajemen BUMN atau anak perusahaan BUMN terkait kinerja yang telah dicapai selama tahun 2009 yang ukurannya mengacu tujuh kriteria kinerja *excellence Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* (MBCfPE). Tujuh kriteria performance *excellence Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* (MBCfPE) tersebut yaitu *leadership , strategic planning, customer and market mocus, measurement, analysis, and knowledge management, human resources focus, process management, dan business result* . Nilai variabel pencapaian kinerja excellence BUMN merupakan penjumlahan dari pernyataan manajemen atas keyakinannya telah mencapai kinerja mengacu tujuh kriteria kinerja *excellence Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* (MBCfPE). Pelaksanaan penilaian dengan

¹³³ Harrison, Jeffrey S. 2003. *Strategic Management, of Resources and Relationship* . New York : John Wiley & Sons. P. 4.

¹³⁴ Porter, Michael. E, 2000, *Location, Competition and Economic Development : Local Cluster in a Global Economy, Economic Development Quarterly 14 no1 February 2000. P. 23.*

¹³⁵ Lassere Philippe. 2003. *Global Strategic Management*. New York: Palgrave Macmillan. P. 8

¹³⁶ Scott, Dru. 2005. *Customer Satisfaction*. Penerbit PPM. Jakarta. P.37

memberi skor nilai antara satu sampai lima. Ketentuan skor sebagai berikut :
 Skor 1 : Sangat rendah (SR) : Nilai kinerja excellence pada elemen masih dibawah 20 % dari maksimal skor yang ditetapkan. Skor 2 : Rendah (R) : Nilai kinerja excellence pada elemen masih dalam kisaran di atas 21 % sampai 50 % dari maksimal skor yang ditetapkan. Skor 3 : Cukup tinggi (CT) : Nilai kinerja excellence pada elemen masih dalam kisaran di atas 51 % sampai 70 % dari maksimal skor yang ditetapkan. Skor 4 : Tinggi (T) : Nilai kinerja excellence pada elemen masih dalam kisaran di atas 71 % sampai 90 % dari maksimal skor yang ditetapkan. Skor 5 : Sangat Tinggi (ST) : Nilai kinerja excellence pada elemen di atas 90 % dari maksimal skor yang ditetapkan.

Variabel pencapaian kinerja excellence BUMN diukur dengan indikator sebagai berikut : (1) *leadership*, (2) *strategic planning*, (3) *customer & market focus*, (4) *measurement, analysis & knowledge management* (5) *human resources focus*, (6) *process management* dan (7) *business result*¹³⁷.

3.4 Populasi Dan Sampel Penelitian

3.4.1 Populasi Penelitian

Populasi adalah keseluruhan subyek penelitian yang akan diteliti.¹³⁸ Dalam penelitian ini sebagai populasi adalah BUMN dan anak perusahaan BUMN yang telah mengikuti program privatisasi dengan jangka waktu minimal 1 tahun atau sejak tahun 2009. Metode privatisasi BUMN dapat melalui *Initial Public Offering* (IPO) maupun metode privatisasi yang lain seperti *strategic sales* atau *private placement*. Pengertian Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dalam penelitian ini adalah merupakan badan hukum korporasi yang seluruh atau sebagian modalnya dimiliki oleh negara melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan¹³⁹.

3.4.2 Penentuan Sampel penelitian

Sampel merepresentasikan populasi BUMN dan anak perusahaan BUMN. Penentuan sampel menggunakan metode *probability sampling*. Metode *probability sampling* mengandung arti setiap elemen populasi memiliki

¹³⁷ National Institute Of Standard & Technology. 2004. *The Baldrige National Quality Program*. USA: NIST. P.18.

¹³⁸ Sekaran, Uma. 2003. *Research Methods For Business, A Skill Building Approach*. New York: John Wiley & Sons, Inc. P.265

¹³⁹ Habibullah, 2009, *Kebijakan Privatisasi BUMN- Relasi State, Market dan Civil Society*, Malang : Averroes Press. P.73

kesempatan untuk dipilih sebagai sampel, walaupun kesempatan yang dimiliki masing–masing elemen tidak sama ¹⁴⁰.

Proses pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode *simple random sampling*. Pertimbangan tidak menggunakan *cluster* atau *stratified random sampling* disebabkan penelitian ini memfokuskan pada strategi dan kaitannya dengan kinerja tidak melihat kelompok atau strata yang dibedakan. Dalam *simple random sampling* setiap sampel memiliki peluang yang sama dengan sampel lain tanpa membedakan kelompok besar kecilnya BUMN.

Berdasarkan hasil kajian awal sampai tahun 2010 total BUMN dan anak perusahaan BUMN yang telah masuk dalam katagori telah menjalani proses privatisasi mencapai kurang lebih 464 BUMN dan anak perusahaan BUMN. Rincian data BUMN dan anak perusahaan BUMN yang telah dan dalam proses privatisasi dapat dilihat pada Tabel III.1. Secara umum dapat dijelaskan jumlah BUMN sebagai *holding company* tahun 2007 tercatat sebanyak 140. Dari 140 BUMN tersebut tercatat tahun 2007 sudah ada kurang lebih 30 BUMN *holding* yang telah dilakukan privatisasi, Anak BUMN yang telah di privatisasi jumlahnya kurang lebih 434.

Tabel III.1

Jumlah BUMN dan Anak Perusahaan BUMN yang telah mengalami program Privatisasi.

NO	KELOMPOK BUMN	JUMLAH BUMN	JUMLAH BUMN DAN ANAK PERUSAHAAN YANG SUDAH PRIVATISASI		
			INDUK	ANAK PERUSAHAAN	TOTAL
1	Perbankan	5	3	35	38
2	Asuransi	9	1	16	17
3	Jasa Pembiayaan	6	0	24	24
4	Jasa Konstruksi	9	4	24	28
5	Konsultan Konstruksi	5	0	1	1
6	Penunjang Konstruksi	2	1	17	18
7	Jasa Penilai	4	2	8	10
8	Jasa Lainnya	3	0	0	0
9	Pelabuhan	4	0	9	9
10	Pelayaran	4	0	10	10

¹⁴⁰ Sekaran, Uma. 2003. *Op. Cit. P. 276*

NO	KELOMPOK BUMN	JUMLAH BUMN	JUMLAH BUMN DAN ANAK PERUSAHAAN YANG SUDAH PRIVATISASI		
			INDUK	ANAK PERUSAHAAN	TOTAL
11	Kebandarudaraan	2	2	5	7
12	Angkutan Darat	3	0	1	1
13	Logistik	4	0	2	2
14	Perdagangan	3	0	9	9
15	Pengerukan	1	0	0	0
16	Industri Farmasi	3	2	6	8
17	Industri Pariwisata	3	0	0	0
18	Kawasan Industri	5	4	3	7
19	Usaha Penerbangan	2	2	1	3
20	Dok Perkapalan	5	0	1	1
21	Perkebunan	15	0	49	49
22	Pertanian	2	0	1	1
23	Perikanan Industri	2	0	0	0
24	Kehutanan	6	0	112	112
25	Pupuk	1	0	26	26
26	Kertas	2	1	3	4
27	Percetakan dan Penerbitan	4	0	0	0
28	Pertambangan	4	2	32	34
29	Energi	4	2	6	8
30	Industri berbasis Teknologi	4	0	2	2
31	Baja & Kontruksi Baja	3	1	10	11
32	Telekomunikasi	2	1	9	10
33	Perlahanan	2	0	3	3
34	Semen	2	1	8	9
35	Sandang	2	1	1	1
36	Aneka Industri	3	0	0	0
	TOTAL	140	30	434	464

Sumber : Hasil pengolahan dari Laporan kinerja BUMN tahun 2003 – 2007 dari Kementerian BUMN.

Akdon dan Riduwan menjelaskan penentuan jumlah sampel penelitian dengan populasi terbatas maka jumlah sampel dapat dihitung menggunakan rumus sebagai berikut :

$$n \geq \frac{N}{1 + N(e^2)}$$

di mana , N = jumlah populasi

e = galat baku¹⁴¹

Berdasarkan data pada Tabel III.1 diketahui jumlah populasi kurang lebih 464 BUMN dan anak perusahaan BUMN yang sudah masuk katagori telah diprivatisasi, dengan menetapkan galat baku sebesar 5 %, maka diperoleh jumlah sampel idealnya adalah :

$$n \geq \frac{N}{1 + N(e^2)}$$

$$n \geq \frac{464}{1 + 464(0,05^2)}$$

$$n \geq \frac{464}{1 + 1,16}$$

$$n \geq 214,8$$

Menurut Hair et. al (1988) dalam Ghozali Imam yaitu ukuran sampel yang disarankan untuk penggunaan estimasi *Maximum Likelihood* adalah sebesar 100 – 200¹⁴². Mengikuti saran yang diberikan oleh Hair et. al, maka Jumlah sampel yang akan digunakan dalam penelitian kurang lebih 200 sampel.

Berdasarkan pertimbangan bahwa kuesioner yang dikirimkan kemungkinan kecil bisa kembali 100 % maka target sampel yang akan dikirim kuesioner dibuat dua kali jumlah sampel ideal, sehingga target sampel yang akan dikirim kuesioner sebanyak 215 x 2 = 430 sampel. Penentuan sampel dilakukan dengan membuat nomor setiap nama BUMN dan anak perusahaan BUMN sebanyak 464 dan dimasukkan dalam kaleng tertutup. Dari 464 nomor diambil

¹⁴¹ Riduwan dan Akdon, 2006, Rumus dan Data dalam Aplikasi Statistik, Bandung : Alfabeta. P. 36.

¹⁴² Hair et.al (1988) dalam Ghozali, Imam, dan Fuad, 2008 Structural Equation Modeling, Teori, Konsep dan Aplikasi dengan program LISREL 8.80, Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.p.36

secara acak 430 nomor. 430 nama yang terpilih selanjutnya diperiksa kelengkapan alamat untuk pengiriman kuesioner melalui surat atau kurir. Hasil pemeriksaan sampel terpilih sebanyak 412.. 18 sampel tidak bisa dikirim kuesioner karena alamat yang tidak jelas.

3.5 Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah alat atau fasilitas yang digunakan dalam mengumpulkan data agar pekerjaannya lebih mudah dan hasilnya lebih baik, dalam arti lebih cermat, lengkap dan sistematis sehingga lebih mudah diolah. Variasi jenis instrumen penelitian adalah : kuesioner, angket, *check-list* atau daftar centang, pedoman wawancara, pedoman pengamatan. Instrumen yang baik harus memenuhi dua persyaratan penting yaitu valid dan reliabel. Creswell mengatakan informasi tentang instrumen yang akan dipakai dalam pengumpulan data merupakan bagian penting dari suatu rencana metode survei¹⁴³.

Instrumen utama yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner. Pengembangan dan penggunaan kuesioner secara umum terdiri tiga tahap yaitu pertama, mengidentifikasi persepsi manajemen terkait program privatisasi, kedua, mengidentifikasi persepsi terkait strategi–strategi yang sering digunakan untuk mencapai kinerja *excellence* serta ketiga, identifikasi persepsi manajemen terkait pencapaian kinerja *excellence* BUMN atau anak perusahaan BUMN yang dipimpinya. Kuesioner yang disiapkan pada penelitian ini digunakan untuk tujuan memperoleh informasi mengenai : pertama, profil BUMN , kedua : persepsi responden terkait program privatisasi yang dijalankan. Ketiga,.persepsi responden terkait strategi – strategi yang sering digunakan untuk mencapai kinerja *excellence*. Keempat, persepsi pencapaian kinerja *excellence* setelah proses privatisasi.

3.5.1 Penentuan Indikator Variabel Program Privatisasi

Kuesioner yang digunakan untuk mengetahui persepsi responden mengenai program privatisasi memuat enam indikator. Secara umum skala pengukuran yang digunakan dalam variabel ini adalah skala Interval dan skala

¹⁴³ Creswell, John W. 2003. *Qualitative & Quantitative Approaches*. Terjemahan Jakarta : KIK Press. p.65.

sikap menggunakan skala Likert. Cooper mengatakan bahwa skala Likert kadang–kadang disebut sebagai suatu penilaian yang dijumlahkan karena semua jawaban diberi suatu bobot dan kemudian ditambahkan untuk mendapatkan suatu jumlah.¹⁴⁴ Jenis indikator, parameter dan tipe data dari variabel program privatisasi ditunjukkan pada Tabel III.2.

Tabel III.2
Indikator, Parameter Dan Skala Pada Variabel Program Privatisasi

Variabel	Indikator	Parameter	Skala
Program Privatisasi	Metode privatisasi	Keyakinan responden terkait kesesuaian metode privatisasi	Interval
Program Privatisasi	Proporsi Saham pemerintah	Keyakinan responden terkait proporsi saham pemerintah dan dampaknya terhadap pengelolaan yang lebih profesional.	Interval
Program Privatisasi	Pengembangan pegawai	Keyakinan responden terkait pengembangan pegawai pasca privatisasi	Interval
Program Privatisasi	Kesejahteraan Pegawai	Keyakinan responden terkait kesejahteraan pegawai pasca privatisasi	Interval
Program Privatisasi	Peningkatan efisiensi dan produktifitas	Keyakinan responden terkait peningkatan efisiensi dan produktifitas setelah privatisasi	Interval
Program Privatisasi	Perubahan budaya	Keyakinan responden terkait terjadinya perubahan budaya setelah privatisasi	Interval

Sumber: Hasil kajian peneliti mengacu teori dari Pull, David, 2000 yang dijelaskan pada BAB II

3.5.2 Penentuan Indikator Variabel Strategi Untuk Mencapai Kinerja Excellence

Kuesioner yang digunakan untuk mengetahui persepsi responden mengenai strategi yang telah diformulasikan dan diimplementasikan pada tahun 2009 memuat 4 variabel strategi yaitu: strategi pengembangan sistem manajemen, strategi penguatan budaya *Good Corporate Governance*, strategi penguasaan teknologi terkini dan strategi penguasaan pasar global. Secara umum skala pengukuran yang digunakan dalam variabel ini adalah skala

¹⁴⁴ Cooper, Donald dan William C. Emory, 2004, Metode Penelitian Bisnis, Terjemahan, Jilid I, Edisi ke 8, Jakarta : Penerbit Erlangga. p. 124.

Interval dan skala sikap menggunakan skala Likert. Jenis indikator, parameter dan tipe data dari variabel program privatisasi ditunjukkan pada Tabel III.3.

Tabel III.3

Indikator, Parameter Dan Skala Pada Variabel Strategi Pengembangan Sistem Manajemen

Variabel	Indikator	Parameter	Skala
Strategi Pengembangan Sistem Manajemen	Sistem manajemen mutu	keyakinan responden bahwa manajemen telah menerapkan sistem manajemen mutu yang berbasis ISO 9001 dan telah memasukkan pengembangan sistem manajemen mutu (SMM) tersebut dalam strategi perusahaan.	Interval
Strategi Pengembangan Sistem Manajemen	<i>Knowledge management</i>	keyakinan responden bahwa manajemen telah menetapkan dan memelihara proses untuk mengelola pengetahuan (<i>knowledge management</i>), informasi dan teknologi sebagai sumber daya yang penting.	Interval
Strategi Pengembangan Sistem Manajemen	Pengukuran VMV	keyakinan responden bahwa manajemen telah melakukan pengukuran terhadap pencapaian visi, misi, strategi, kebijakan dan sasaran yang telah ditetapkan dan hal tersebut telah dilakukan disemua level organisasi.	Interval
Strategi Pengembangan Sistem Manajemen	Penerapan <i>HSE management system</i>	keyakinan responden bahwa manajemen telah mengembangkan penerapan sistem manajemen dengan menerapkan sistem manajemen lingkungan mengacu ISO 14001 dan menerapkan sistem manajemen keselamatan dan kesehatan kerja mengacu OHSAS 18001.	Interval
Strategi Pengembangan Sistem Manajemen	Penerapan <i>Sixsigma</i>	keyakinan responden bahwa guna meningkatkan efisiensi perusahaan telah menerapkan <i>Six Sigma</i> guna menekan terjadinya ketidak sesuaian di semua proses.	Interval
Strategi Pengembangan Sistem Manajemen	Pelaksanaan Analisis data	keyakinan responden telah mengembangkan prosedur analisis data dan melakukan proses analisis sesuai prosedur yang telah ditetapkan	Interval
Strategi Pengembangan Sistem Manajemen	Management review	keyakinan responden telah mengembangkan prosedur dan melaksanakan proses review untuk seluruh informasi yang tersedia guna menjamin informasi tersebut digunakan untuk proses pengambilan keputusan.	Interval
Strategi Pengembangan Sistem Manajemen	Program Improvement	keyakinan responden bahwa manajemen telah mendorong terlaksananya <i>improvement</i> dan inovasi melalui proses pembelajaran.	Interval
Strategi Pengembangan	Kompetensi leadership	keyakinan responden bahwa perusahaan telah mengembangkan kompetensi terkait	Interval

Variabel	Indikator	Parameter	Skala
Sistem Manajemen		kepemimpinan (<i>leadership</i>) kepada seluruh jajaran manajemen.	
Strategi Pengembangan Sistem Manajemen	Penerapan TQM	keyakinan responden bahwa manajemen dalam upaya meningkatkan produktifitas dan kualitas, perusahaan telah menerapkan <i>Total Quality Management</i> (TQM).	Interval
Strategi Pengembangan Sistem Manajemen	Keterlibatan karyawan	keyakinan responden bahwa perusahaan semaksimal mungkin melibatkan seluruh karyawan guna meningkatkan kualitas dan produktivitas.	Interval
Strategi Pengembangan Sistem Manajemen	Penerapan <i>Balanced scorecard</i>	keyakinan responden bahwa manajemen telah mengadopsi <i>Balanced Scorecard</i> dalam mengelola strategi jangka panjang perusahaan.	Interval

Sumber: Hasil kajian peneliti mengacu teori Goetsch, David dan Davis, Stanley (2002), McCarty, Tom et. al (2005), Besterfield, Dale H. (2003) dan Kaplan, Robert dan Norton Davip (2004) yang telah disampaikan pada BAB II

Tabel III.3 menunjukkan variabel strategi pengembangan sistem manajemen memiliki 12 parameter atau indikator yang membentuk. Keseluruhan parameter tersebut memiliki skala pengukuran interval.

Tabel III.4

Indikator, Parameter Dan Skala Pada Variabel Strategi Penguatan Budaya Good Corporate Governance

Variabel	Indikator	Parameter	Skala
Strategi Penguatan Budaya Good Corporate Governance	GCG dalam RJP	keyakinan responden bahwa strategi penerapan Good Corporate Governance (GCG) telah dimasukkan dalam Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP)	Interval
Strategi Penguatan Budaya Good Corporate Governance	Analisis SWOT	keyakinan responden bahwa dalam memformulasikan strategi penerapan GCG menggunakan analisis SWOT yaitu dengan mempertimbangkan <i>Strength</i> (kekuatan perusahaan), <i>Weakness</i> (kelemahan perusahaan), <i>Opportunity</i> (peluang- peluang yang dimiliki) dan <i>Threat</i> (hambatan – hambatan yang akan dihadapi)	Interval
Strategi Penguatan Budaya Good Corporate Governance	Sosialisasi strategi GCG	keyakinan responden bahwa strategi penerapan GCG yang telah disahkan, telah disosialisasikan pada seluruh karyawan per departemen / satuan kerja / bagian.	Interval
Strategi Penguatan	Keseimbangan internal	keyakinan responden bahwa perusahaan telah mampu membangun	Interval

Variabel	Indikator	Parameter	Skala
<i>Budaya Good Corporate Governance</i>		keseimbangan internal yaitu keseimbangan hubungan antara Dewan Komisaris, Dewan Direksi dan RUPS, serta telah mampu membangun keseimbangan eksternal yaitu pemenuhan tanggung jawab perusahaan pada masyarakat termasuk hubungan perusahaan dengan pemegang saham.	
Strategi Penguatan <i>Budaya Good Corporate Governance</i>	<i>Fairness</i>	keyakinan responden bahwa perusahaan telah mampu membangun salah satu prinsip dasar GCG yaitu <i>fairness</i> (kejujuran atau keadilan).	Interval
Strategi Penguatan <i>Budaya Good Corporate Governance</i>	<i>Transparancy</i>	keyakinan responden bahwa Perusahaan telah mampu membangun salah satu prinsip dasar GCG yaitu <i>transparancy</i> (keterbukaan).	Interval
Strategi Penguatan <i>Budaya Good Corporate Governance</i>	<i>Accountability</i>	keyakinan responden bahwa Perusahaan telah mampu membangun salah satu prinsip dasar GCG yaitu <i>accountability</i> (pertanggung jawaban).	Interval
Strategi Penguatan <i>Budaya Good Corporate Governance</i>	<i>Responsibility</i>	keyakinan responden bahwa Perusahaan telah mampu membangun salah satu prinsip dasar GCG yaitu <i>responsibility</i> (tanggung jawab).	Interval
Strategi Penguatan <i>Budaya Good Corporate Governance</i>	<i>Manual GCG</i>	keyakinan responden bahwa perusahaan telah memiliki panduan atau manual GCG.	Interval
Strategi Penguatan <i>Budaya Good Corporate Governance</i>	Manfaat GCG	keyakinan responden bahwa penerapan GCG telah memberikan manfaat yang nyata bagi perusahaan antara lain : alokasi sumber daya menjadi lebih efisien, pengambilan keputusan menjadi lebih efektif dan teradaptasi, arah perusahaan menjadi lebih jelas dan terjadi peningkatan efisiensi.	Interval

Sumber : Hasil kajian peneliti mengacu konsep GCG dari *Organization For Economic Co-operation And Development (OECD)* (2004) yang telah dijelaskan pada Bab II

Tabel III.4 menunjukkan variabel strategi Penguatan *Budaya Good Corporate Governance* memiliki 10 parameter atau indikator yang membentuk. Keseluruhan parameter tersebut memiliki skala pengukuran interval.

Tabel III.5
Indikator, Parameter Dan Skala Pada Variabel Strategi Penguasaan
Teknologi Terkini

Variabel	Indikator	Parameter	Skala
Strategi Penguasaan Teknologi Terkini	Master plan IT	keyakinan responden bahwa manajemen telah membangun master plan pembangunan <i>system</i> informasi yang berbasis teknologi informasi (<i>Information technology</i> atau IT) yang terintegrasi dengan seluruh fungsi yang ada .	Interval
Strategi Penguasaan Teknologi Terkini	Sistem Operasi	keyakinan responden bahwa perusahaan telah berhasil melakukan penguasaan teknologi terkini terkait sistem operasi.	Interval
Strategi Penguasaan Teknologi Terkini	Jaringan sistem informasi	keyakinan responden bahwa antar unit / departemen / bagian telah terhubung dalam jaringan sistem informasi, sehingga <i>system</i> pelaporan sebagian besar berbentuk <i>softcopy</i> .	Interval
Strategi Penguasaan Teknologi Terkini	Jaringan Internet	keyakinan responden bahwa perusahaan telah memberikan kepada seluruh karyawan akses jaringan internet tanpa batas untuk menunjang pekerjaannya.	Interval
Strategi Penguasaan Teknologi Terkini	Penerapan ISO 27001	keyakinan responden bahwa perusahaan telah menerapkan sistem manajemen informasi dan pengamanan sistem informasi berbasis ISO 27001.	Interval
Strategi Penguasaan Teknologi Terkini	Web perusahaan	keyakinan responden bahwa perusahaan telah memiliki web yang selalu diupdate untuk proses promosi, komunikasi dan pembelajaran	Interval
Strategi Penguasaan Teknologi Terkini	<i>Knowledge management</i> yang berbasis IT	keyakinan responden bahwa perusahaan telah menerapkan <i>knowledge management</i> yang berbasis IT untuk memastikan pengetahuan – pengetahuan yang bermanfaat bagi perusahaan selalu diinformasikan untuk pembelajaran.	Interval
Strategi Penguasaan Teknologi Terkini	Aplikasi <i>paper less</i>	keyakinan responden bahwa administrasi internal perusahaan seperti marketing, akuntansi, keuangan, pengadaan, operasi, human resources, general affair, <i>warehouse</i> , dan lain-lain, sudah menggunakan software IT sehingga sudah mengarah pada <i>paper less</i> (tidak banyak menghasilkan cetakan kertas).	Interval
Strategi Penguasaan Teknologi Terkini	Pemantauan kinerja berbasis IT	keyakinan responden bahwa proses pemantauan kinerja baik untuk tingkat satuan kerja, bagian atau individu telah menggunakan <i>software</i> IT sehingga	Interval

Variabel	Indikator	Parameter	Skala
		kinerja tersebut selalu <i>update</i> dan dapat dipantau setiap saat.	
Strategi Penguasaan Teknologi Terkini	Sistem proteksi	keyakinan responden bahwa perusahaan telah menerapkan sistem proteksi yang berlapis dalam aplikasi sistem informasi baik untuk jaringan atau <i>software</i> aplikasi sehingga sangat jarang terjadi gangguan virus computer atau gangguan jaringan.	Interval
Strategi Penguasaan Teknologi Terkini	<i>System back up data</i>	keyakinan responden bahwa perusahaan telah menerapkan <i>system back up data</i> di dalam server dengan menggunakan alat penyimpan external (external hardisk). Sistem <i>back up</i> minimal sekali dalam setahun.	Interval

Sumber : Hasil kajian peneliti mengacu teori dari Board B.H. (1994), Turban E. Mc Lean (2001) dan Landon K (1994) yang telah disampaikan pada Bab II

Tabel III.5 menunjukkan variabel strategi Penguasaan Teknologi Terkini memiliki 11 parameter atau indikator yang membentuk. Keseluruhan parameter tersebut memiliki skala pengukuran interval

Tabel III.6

Indikator, Parameter Dan Skala pada Variabel Strategi Penguasaan Pasar Global

Variabel	Indikator	Parameter	Skala
Strategi Penguasaan Pasar Global	Analisis SWOT mengacu lima kekuatan persaingan	keyakinan responden bahwa manajemen telah melakukan analisis SWOT (<i>Strength, Weakness, Opportunity & Threath</i>) dengan memperhitungkan lima kekuatan persaingan dari Michael Porter	Interval
Strategi Penguasaan Pasar Global	Analisis lingkungan bisnis	keyakinan responden bahwa proses analisis lingkungan bisnis telah memperhitungkan tingkat persaingan dalam pelayanan yang prima kepada pelanggan. Semua fungsi telah dilibatkan dalam proses analisis tersebut.	Interval
Strategi Penguasaan Pasar Global	Formulasi strategi	keyakinan responden bahwa proses formulasi strategi dilakukan setelah disimpulkan dan disepakati bersama hal – hal yang menjadi pokok perhatian terkait lima kekuatan dalam persaingan tersebut di atas	Interval
Strategi Penguasaan Pasar Global	Formulasi strategi tingkat perusahaan .	keyakinan responden bahwa proses formulasi strategi di tingkat perusahaan telah menyepakati penetapan aktifitas utama perusahaan melalui seleksi area bisnis yang	Interval

Variabel	Indikator	Parameter	Skala
		mana perusahaan akan mampu bersaing	
Strategi Penguasaan Pasar Global	Formulasi strategi di tingkat unit bisnis	keyakinan responden bahwa proses formulasi strategi di tingkat unit bisnis merupakan penjabaran dari strategi di tingkat <i>coporate</i> , namun begitu unit bisnis diberi kewenangan untuk menetapkan strategi tersendiri sesuai area pasar yang telah ditetapkan	Interval
Strategi Penguasaan Pasar Global	Kebijakan <i>cluster</i> .	keyakinan responden bahwa proses formulasi strategi untuk mencapai keunggulan dalam proses persaingan khususnya dalam memasuki pasar global, banyak dibantu kebijakan pemerintah menyangkut strategi atau kebijakan <i>cluster</i> .	Interval
Strategi Penguasaan Pasar Global	Strategi generik	keyakinan responden bahwa proses formulasi strategi baik di tingkat <i>corporate</i> maupun unit bisnis telah memperhitungkan tingkat keunggulan kompetitif dan jangkauan bersaing mengacu strategi generik dari Michael Porter	Interval
Strategi Penguasaan Pasar Global	Sosialisasi, implementasi, monitor dan evaluasi strategi.	keyakinan responden bahwa manajemen telah mensosialisasikan strategi yang akan dijalankan kepada pihak terkait.	Interval
Strategi Penguasaan Pasar Global	Implementasi strategi pelayanan prima.	keyakinan responden bahwa proses implementasi strategi khususnya terkait pelayanan prima selalu dimonitor melalui pengukuran kepuasan pelanggan, <i>customer gathering</i> , <i>customer loss</i> , jumlah pelanggan baru yang direkomendasikan pelanggan lama.	Interval
Strategi Penguasaan Pasar Global	Keberhasilan strategi.	keyakinan responden bahwa proses implementasi strategi, kebijakan – kebijakan pemerintah yang terkait memberi kekuatan yang cukup signifikan, terhadap keberhasilan strategi yang telah ditetapkan.	Interval

Sumber : Hasil kajian peneliti mengacu teori dari Horrison, Jeffrey (2003), Porter, Michael (2000), Lassere, Philipe (2003) dan Scot Dru (2005) yang telah disampaikan pada Bab II

Tabel III.6 menunjukkan variabel strategi Penguasaan Pasar Global memiliki 10 parameter atau indikator yang membentuk. Keseluruhan parameter tersebut memiliki skala pengukuran interval

3.5.3 Penentuan Indikator Variabel Pencapaian Kinerja *Excellence* BUMN

Kuesioner yang digunakan untuk mengetahui variabel pencapaian kinerja *excellence* BUMN yaitu persepsi responden tentang pencapaian kinerja *excellence* selama tahun 2009 mengacu standar kinerja *excellence Malcolm*

Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCfPE). Secara umum skala pengukuran yang digunakan dalam variabel ini adalah skala Interval dan skala sikap menggunakan skala Likert. Jenis indikator, parameter dan tipe data dari variabel program privatisasi ditunjukkan pada tabel berikut :

Tabel III.7

Indikator, Parameter dan Skala pada Variabel Pencapaian Kinerja Excellence BUMN

Variabel	Indikator	Parameter	Skala
Pencapaian Kinerja Excellence BUMN	<i>Leadership</i>	keyakinan responden terkait parameter kinerja <i>leadership</i>	Interval
Pencapaian Kinerja Excellence BUMN	<i>Strategic planning</i>	<i>Strategic planning</i> yaitu pernyataan keyakinan manajemen terkait parameter kinerja <i>strategic planning</i> .	Interval
Pencapaian Kinerja Excellence BUMN	<i>Customer & Market Focus</i>	keyakinan responden terkait parameter kinerja <i>Customer & Market Focus</i>	Interval
Pencapaian Kinerja Excellence BUMN	<i>Measurement, analysis & knowledge management</i>	keyakinan responden terkait parameter kinerja <i>measurement, analysis & knowledge management</i> .	Interval
Pencapaian Kinerja Excellence BUMN	<i>Human resources focus</i> yaitu pernyataan	keyakinan responden terkait parameter kinerja <i>human resources focus</i>	Interval
Pencapaian Kinerja Excellence BUMN	<i>Process management</i>	keyakinan responden terkait parameter kinerja <i>process management</i>	Interval
Pencapaian Kinerja Excellence BUMN	<i>Business result</i> .	keyakinan responden terkait parameter kinerja <i>business result</i>	Interval

Sumber : Hasil kajian peneliti mengacu konsep pengukuran kinerja *excellence* dari National Institute Of Standard & Technology (2004) yang telah disampaikan pada Bab II

3.5.4 Bentuk Dan Format Kuesioner

Kuesioner berisi daftar pertanyaan/pernyataan mengenai indikator - indikator yang akan diteliti. Kuesioner menggunakan skala lima (likert), yaitu: skala 1 sampai 5 yang menunjukkan sangat tidak yakin sampai dengan sangat yakin. Pertanyaan/pernyataan dalam kuesioner dibuat sedemikian rupa sehingga dapat dimengerti oleh responden dengan mudah dan jelas. Pertanyaan/pernyataan dalam kuesioner dibuat dengan memperhatikan hal-hal sebagai berikut: (1) kata/kalimat yang digunakan mudah dimengerti; (2) tidak bermakna ganda (*ambiguous*); (3) tidak bias; (4) tidak mengarahkan (*leading*) responden; (5) tidak menggunakan alternatif dan asumsi yang implisit; (6) tidak

terlalu umum dan berupa perkiraan/dugaan; serta (7) menggunakan pernyataan yang bersifat positif dan negatif¹⁴⁵. Untuk memastikan hal-hal tersebut diatas tidak terjadi, kuesioner diujicobakan terlebih dahulu kepada beberapa responden ujicoba.

Format kuesioner ditetapkan agar memudahkan dalam pengolahan dan analisis data. Penentuan format mempertimbangkan unsur-unsur yang diperlukan dalam sebuah kuesioner serta informasi yang diperlukan sesuai dengan tujuan dan ruang lingkup kegiatan survey ini. Secara umum kuesioner akan dibagi atas 7 (tujuh) bagian, Gambaran bentuk, bagian dan format kuesioner yang digunakan dalam penelitian dapat dilihat pada **Tabel III-8.** dan contoh Kuesioner (**Lampiran 1**).

Tabel III-8.
Bentuk Pertanyaan Dan Format Pengisian Kuesioner Sesuai
Kelompok Variabel

No.	Kelompok Variabel	Kerangka Bagian Kuesioner	Format dan Cara Pengisian
1.	-	I. Pengantar survey	-
2.	-	II. Daftar isi dan petunjuk pengisian kuesioner	-
3	-	III. Data Responden dan BUMN. Data responden dan BUMN diantaranya: Nama Perusahaan; Jabatan Responden; jenis usaha, sertifikasi ISO 9001, sertifikasi lain, metode awal privatisasi, jumlah kepemilikan saham oleh pemerintah, tahun diprivatisasi, dan lain-lain.	Diberi lingkaran pada huruf yang sesuai dan mengisi data (essay).
4	Variabel program privatisasi	IV. Program privatisasi. Pertanyaan terkait pandangan responden terhadap program privatisasi yang telah dijalankan.	Diberi tanda "√" pada <input type="checkbox"/> atau melingkari pada angka yang sesuai
5	Variabel strategi pencapaian kinerja <i>excellence</i>	V. Tingkat keyakinan dalam penerapan strategi pencapaian kinerja excellence. Pertanyaan terkait penerapan strategi terdiri dari: A. Strategi pengembangan sistem manajemen . B. Strategi penguatan budaya <i>Good Corporate Governance</i> .	Diberi tanda "√" pada <input type="checkbox"/> atau melingkari pada angka yang sesuai .

¹⁴⁵ Cooper, Donald dan William C. Emory, 2004, Op.Cit. P. 126.

No.	Kelompok Variabel	Kerangka Bagian Kuesioner	Format dan Cara Pengisian
		C. Strategi penguasaan teknologi terkini D. strategi penguasaan pasar global.	
6	Variabel Pencapaian Kinerja	VI. Pencapaian kinerja <i>excellence</i> setelah privatisasi, Pertanyaan terkait pencapaian kinerja <i>excellence</i> BUMN ataupun anak perusahaan BUMN tahun 2009 mengacu standart <i>Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence</i> (MBCfPE).	Diberi tanda “√” pada <input type="checkbox"/> atau melingkari pada angka yang sesuai
7	-	VII. Penutupan.	-

Sumber : Hasil kajian peneliti mengacu pengelompokan variabel penelitian.

3.5.5 Pengujian Kuesioner

Kuesioner sebagai instrumen pengukuran harus valid dan dapat diandalkan (*reliable*). Pengujian reliabilitas dan validitas kuesioner sebagai alat ukur (instrumen) yang digunakan dalam penelitian ini dimaksudkan untuk memastikan data hasil pengukuran yang dilakukan melalui survey persepsi responden terkait keyakinan terhadap penerapan strategi pencapaian kinerja *excellence* dapat mewakili nilai sebenarnya.

1. Uji Reliabilitas

Reliabilitas menunjukkan pada suatu pengertian bahwa sesuatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data . Instrumen yang baik tidak akan bersifat tendensius mengarahkan responden untuk memilih jawaban-jawaban tertentu.¹⁴⁶

Malhotra menjelaskan reliabilitas dinilai berdasarkan besarnya nilai koefisien alpha atau *cronbach's alpha* yang diperoleh. Koefisien alpha berada pada rentang nilai 0–1. Apabila koefisien alpha memiliki nilai 0,7 atau kurang, maka secara umum menunjukkan bahwa reliabilitas tidak memuaskan. Perhitungan koefisien alpha atau *cronbach's alpha* dilakukan terhadap seluruh

¹⁴⁶ Arikunto, Suharsimi. 2002. *Manajemen Penelitian*. Jakarta : Rineka Cipta. P. 24.

item pertanyaan/ Pernyataan dalam setiap jenis kuesioner dengan jumlah responden yang ditetapkan berdasarkan hasil perhitungan dengan teknik sampling¹⁴⁷.

2. Uji Validitas

Validitas instrumen adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevaliditasan atau kesahihan sesuatu instrumen. Suatu instrumen yang valid atau sahih mempunyai validitas tinggi. Sebaliknya instrumen yang kurang valid berarti memiliki validitas rendah. Sebuah instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan. Sebuah instrumen dikatakan valid apabila dapat mengungkap data dari variabel yang diteliti secara tepat. Tinggi rendahnya validitas instrumen menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang variabel yang dimaksud.

Validitas berhubungan dengan penilaian terhadap alat ukur (instrumen) yang digunakan dalam penelitian dengan maksud untuk memperoleh manfaat yang lebih besar dari hasil penelitian yang dilakukan. Penilaian atau pengujian validitas kuesioner dalam penelitian ini menggunakan uji korelasi *bivariate* antara masing – masing skor indikator dengan total skor variabel. Hasil analisis korelasi *bivariate* dengan melihat output Cronbach Alpha pada kolom *correlated item – total correlation*. Jika hasilnya adalah identik maka masing – masing indikator pertanyaan adalah valid, jika tidak sama maka masing – masing indikator tidak valid.

Sebelum instrumen kuesioner diturunkan di lapangan dilakukan uji coba dengan mengambil 30 sampel untuk memastikan apakah kuesioner tersebut *valid* dan *reliable* (handal) untuk digunakan sebagai alat pengumpul data. Hasil uji validitas dan reliabilitas terhadap 30 sampel tersebut menunjukkan *nilai corrected item-total correlation* (**Lampiran 2**) seluruh indikator menunjukkan nilai di atas 0,3.¹⁴⁸ *Nilai corrected item-total correlation* terendah adalah indikator E2 atau X5.2 (indikator analisis lingkungan bisnis) sebesar 0,374 dan tertinggi adalah 0,924 pada indikator A4 atau X1.4 (indikator Kesejahteraan Pegawai). Dari data tersebut menunjukkan seluruh indikator dapat dikatakan valid. Hasil uji reliabilitas menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,983 (**lampiran 2**), yang berarti instrumen handal atau *reliable* untuk pengumpul data.

¹⁴⁷ Maholtra, Narsh K.. 2004. *Marketing Research: An Applied Orientation*. New Jersey: Prentice P. 134

¹⁴⁸ Schmitt, N.W & Klimoski, R.J, 1991, *Research Methods In Human Resources Management*, Cincinnati – Ohio : South Western Publishing CO. P.105

Berdasarkan hasil uji validitas dan reliabilitas menunjukkan kuesioner sudah layak digunakan untuk proses pengumpulan data.

Setelah kuesioner dinyatakan layak selanjutnya disiapkan kuesioner sesuai target sebanyak 430. Berhubung ada 18 sampel dinyatakan tidak layak yang disebabkan 10 sampel tidak dapat ditemukan alamat yang lengkap dan 8 sampel memiliki kesamaan nama maka kuesioner yang dikirimkan sebanyak 412 kuesioner. Sebanyak 208 responden (50,49%) tidak mengembalikan dan sebanyak 204 (49,51 %) mengembalikan. Responden yang mengembalikan kuesioner sebanyak 16 kuesioner (3,88 %) dinyatakan tidak bisa diolah karena tidak lengkap dan 188 (45,63 %) kuesioner bisa digunakan. Jumlah sampel yang diolah sebanyak 188 di bawah target sampel untuk diolah sebanyak 200, namun sampel sebanyak 188 sudah cukup untuk analisis SEM. Hal tersebut seperti yang dijelaskan Hair et. al (1988) dalam Ghozali Imam yaitu ukuran sampel yang disarankan untuk penggunaan estimasi *Maximum Likelihood* adalah sebesar 100 – 200¹⁴⁹. Olahan hasil isian dari 188 responden dijelaskan pada karakteristik obyek penelitian dan hasil analisis data penelitian.

3.6 Metode Pengumpulan Data

3.6.1 Jenis Dan Sumber Data

Data yang diperlukan dalam penelitian ini dapat digolongkan menjadi dua jenis, yaitu:

1. Data Primer

Data primer diperlukan untuk menjelaskan variabel program privatisasi, empat variabel strategi dan variabel pencapaian kinerja *excellence*. Data primer diperoleh dengan menggunakan kuesioner yang disebarkan pada manajemen yang memiliki tanggung jawab terkait strategi dan evaluasi pencapaian kinerja. Data primer terkait program privatisasi diperoleh dari hasil isian kuesioner terkait persepsi responden terhadap keberhasilan program privatisasi yang telah dijalankan. Data primer terkait strategi pencapaian kinerja *excellence* diperoleh dari persepsi responden terkait keyakinan manajemen dalam memformulasikan dan menerapkan strategi pencapaian kinerja *excellence*

¹⁴⁹ Hair et.al (1998) dalam Ghozali, Imam, dan Fuad, 2008 Structural Equation Modeling, Teori, Konsep dan Aplikasi dengan program LISREL 8.80, Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.p.36.

. Strategi pencapaian kinerja *excellence* dikelompokkan dalam empat bentuk strategi : strategi pengembangan sistem manajemen, strategi penguatan budaya *Good Corporate Governance*, strategi penguasaan teknologi terkini dan strategi penguasaan pasar global.

Data primer terkait pencapaian kinerja *excellence* diperoleh dari hasil penilaian kinerja *excellence* dari pihak internal mengacu standar penilaian *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* (MBCfPE) yaitu *leadership* , *strategic planning*, *customer and market focus*, *measurement, analysis, and knowledge management*, *human resources focus*, *process management*, dan *business result* .

2. Data Sekunder

Data Sekunder adalah informasi yang dikumpulkan untuk beberapa tujuan, bukan semata – mata untuk tujuan penelitian yang dilakukan saat ini. Pengumpulan data sekunder dilakukan dengan metode *desk review* ¹⁵⁰. Data sekunder dalam penelitian ini bermanfaat antara lain pertama untuk memperoleh gambaran awal mengenai lingkup permasalahan BUMN khususnya yang terkait upaya pencapaian kinerja *excellence* . Kedua dari data sekunder dapat diperoleh informasi mengenai kondisi , profil, kinerja serta produk dan layanan terkait BUMN yang diteliti . ketiga: data sekunder bermanfaat untuk membantu mendesain kuesioner dan menentukan responden. Keempat: data sekunder penting untuk proses analisis data dan menetapkan usulan tindak lanjut yang sesuai. Data sekunder dikumpulkan dengan melaksanakan studi literatur di lembaga sumber data dan informasi terkait seperti BUMN terkait, Biro Pusat Statistik, perpustakaan Universitas Indonesia dan Kementerian BUMN .

3.6.2 Responden penelitian

Responden dalam penelitian ini adalah manajemen BUMN atau yang ditunjuk yang memiliki kewenangan dan kompetensi untuk bisa menjawab beberapa pertanyaan atau pernyataan dari kuesioner . Responden yang diharapkan mengisi kuesioner penelitian ini adalah jajaran manajemen level menengah ke atas seperti Manajer atau Kepala Bidang / Divisi, *General Manager* atau Direksi.

¹⁵⁰ Maholtra, Narsh K. 2004. *Marketing Research: An Applied Orientation*. New Jersey: Prentice Hall. P. 127.

3.6.3 Cara Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan pekerjaan yang penting dalam penelitian. Jika dalam proses pengumpulan data ada kesalahan data yang diambil maka akan mempengaruhi hasil olahan data dan pada ujungnya akan mempengaruhi kesimpulan yang dibuat¹⁵¹. Agar dalam proses pengumpulan data tidak terjadi kesalahan maka penting menetapkan metode pengumpulan data yang tepat. Penelitian ini menggunakan dua metode pengumpulan data yaitu penggunaan kuesioner dan wawancara.

1. Kuesioner

Kuesioner merupakan salah satu instrumen penting dalam proses pengumpulan data pada penelitian yang menggunakan metode survei¹⁵². Penggunaan kuesioner bertujuan memperoleh informasi mengenai persepsi manajemen secara obyektif terkait keyakinan terhadap program privatisasi, keyakinan terhadap strategi yang dijalankan untuk mencapai kinerja *excellence* dan keyakinan terhadap pencapaian kinerja *excellence*. Kuesioner disampaikan pada responden melalui surat dengan perangko balasan yang sudah disiapkan. Setelah kuesioner dikirimkan akan dipantau progress pengisian dengan menghubungi melalui telpon atau email. Tujuan pemantauan untuk memastikan responden tidak mengalami kesulitan dalam proses pengisian, memastikan proses pengisian kuesioner dilakukan secara benar dan mendorong responden untuk segera mengirimkan kembali kuesioner yang telah diisi.

2. Wawancara

Wawancara merupakan metode yang paling luas digunakan untuk memperoleh informasi dari responden. Penelitian ini menggunakan metode wawancara secara umum untuk melakukan konfirmasi, klarifikasi dan menggali informasi lebih mendalam mengenai program privatisasi, strategi yang dilakukan guna mencapai kinerja *excellence* dan informasi-informasi lain terkait kendala, harapan dan upaya yang dilakukan guna mencapai kinerja yang *excellence*. Wawancara dilakukan peneliti pada responden dan pihak tertentu dalam

¹⁵¹ Arikunto, Suharsimi. 2002. Manajemen Penelitian. Jakarta : Rineka Cipta. P. 224

¹⁵² Irawan, Prasetya. 2006. Penelitian Kualitatif & Kuantitatif Untuk Ilmu – Ilmu Sosial. Depok: Departemen Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia. P. 109

Kementerian BUMN sebagai regulator BUMN. Hasil wawancara digunakan untuk proses analisis serta pembuatan rekomendasi yang sesuai, selain untuk proses klarifikasi jawaban responden dalam kuesioner yang diisi.

3.7 Metode Pengolahan Dan Analisis Data

Proses pengolahan dan analisis data dilakukan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian dan menguji hipotesis penelitian. Analisis data penelitian tidak dengan sendirinya menyediakan jawaban terhadap pertanyaan-pertanyaan penelitian. Hasil analisis perlu diinterpretasikan atau ditafsirkan agar hasil olahan data dapat memberi arti yang dapat menjawab permasalahan penelitian¹⁵³. Suharsimi menjelaskan secara garis besar pekerjaan analisis data meliputi tiga langkah yaitu : pertama, persiapan, kedua, tabulasi dan ketiga, penerapan data sesuai dengan pendekatan penelitian¹⁵⁴

Dalam proses pengolahan data, model statistik yang digunakan menganalisis data persepsi adalah regresi berganda (*multivariate regression analysis*) dengan model-model pengembangan yaitu *Structural Equation Modelling* (SEM). SEM adalah generasi kedua teknik analisis multivariate yang memungkinkan peneliti untuk menguji hubungan antara variabel yang kompleks baik yang bersifat *recursive* maupun *non-recursive* untuk memperoleh gambaran menyeluruh mengenai keseluruhan model. SEM dikenal dengan berbagai istilah, diantaranya adalah *covariance structure analysis*, *latent variable analysis*, LISREL model dan AMOS model. SEM merupakan teknik multivariate yang unik karena merupakan penggabungan teknik analisis *multivariate interdependence* dan *dependence*: analisis faktor konfirmatori atau *confirmatory factor analysis* (CFA) dan analisis regresi ganda atau *multiple regression analysis*.

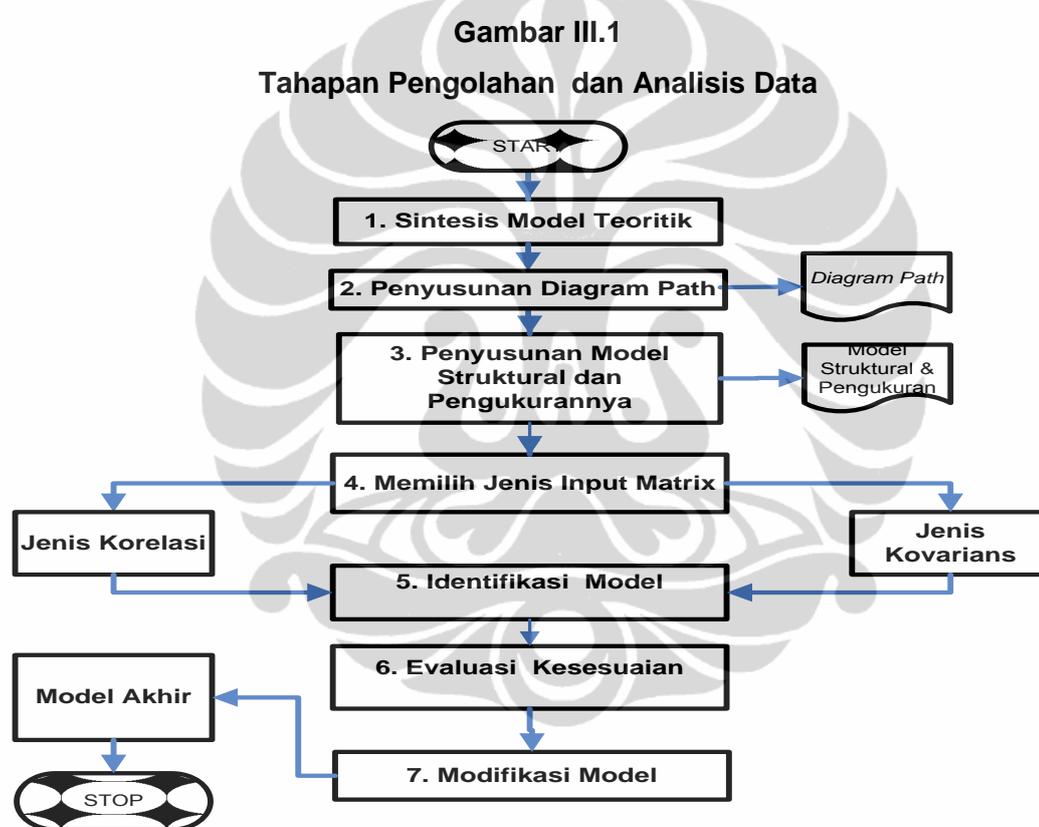
SEM memiliki dua buah model, yaitu : (1) model pengukuran, yaitu model yang mewakili CFA untuk menjelaskan hubungan antara variabel laten atau faktor dengan indikator pembentukannya; (2) model struktural, yaitu model yang mewakili analisis regresi ganda untuk menggambarkan hubungan antar variabel.

¹⁵³ Fred N, Kerlinger, 2006. Op. Cit. P. 217

¹⁵⁴ Arikunto, Suharsimi. 2002. *Manajemen Penelitian*. Jakarta : Rineka Cipta. P. 238.

Kelebihan SEM dibandingkan dengan analisis multivariate lainnya adalah SEM dapat menguji secara bersama-sama kedua model tersebut¹⁵⁵.

Asumsi linearitas yang harus dipenuhi dalam SEM yaitu pertama normalitas, yaitu suatu bentuk distribusi data pada suatu variabel metrik tunggal dalam menghasilkan distribusi normal. Suatu distribusi data yang tidak membentuk distribusi normal, maka data tersebut tidak normal. Kedua, *multicollinearity*, yaitu asumsi yang mengharuskan tidak adanya korelasi sempurna atau besar diantara variabel-variabel independent. Nilai korelasi antara variabel observed yang tidak diperbolehkan adalah sebesar 0,90 atau lebih.¹⁵⁶



Sumber : Hasil pengolahan dari sumber Hair, et. all, Ferdinand dan Prasetyo, Adinur¹⁵⁷

¹⁵⁵ Hair, et.al. 1998 dalam Sitinjak, Tumpal JR. dan Sugiarto. 2006. Lisrel. Graha Ilmu. Jakarta. P.50..

¹⁵⁶ Hair, et.al. 1998 dalam Ghozali dan Fuad. 2008. Structural Equation Modeling, Teori, Konsep dan Aplikasi dengan program LISREL 8.80, Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro. P. 37

¹⁵⁷ Hair, J.F., R.E. Anderson, R.L. Thatam dan W. C. Black (1998) Multivariate Data Analysis with Readings, 5th Edition, New Jersey : Prentice Hall, Englewood Cliffs, P.628-629, Ferdinand, hal 34; Prasetyo, Adinur, P. 110.

Proses pengolahan data setelah data terkumpul menggunakan alat bantu *software* pengolahan data yaitu LISREL 8.70. Proses pengolahan data dalam *software* LISREL 8.70 dimulai dari proses tabulasi data, input data dalam *software* excel selanjutnya data di transfer ke LISREL. Dalam proses di dalam program LISREL, data akan dilakukan proses spesifikasi model, identifikasi model, estimasi parameter dalam model, penilaian model fit dan jika model ternyata tidak fit akan dilakukan modifikasi model dan hasil modifikasi akan dilakukan validasi silang¹⁵⁸.

Tahapan dalam proses pengolahan SEM secara keseluruhan dapat dilihat pada Gambar III.1. Metode – metode yang digunakan disesuaikan dengan kebutuhan atau tujuannya serta jenis data yang diperoleh sehingga hasil analisis memberikan informasi yang dibutuhkan.

3.7.1 Sintesis Model Teoritik

Tahap ini berhubungan dengan pengembangan hipotesis (berdasarkan teori) sebagai dasar dalam menghubungkan variabel laten dengan variabel laten lainnya dan indikator – indikatornya. Model yang dibentuk dalam tahap Sintesis model teoritik adalah persepsi peneliti mengenai variabel laten yang dihubungkan berdasarkan teori dan bukti yang diperoleh sesuai bidang ilmu yang diteliti. Sintesis model teoritik akan merefleksikan pengukuran variabel laten melalui berbagai indikator yang dapat diukur.

Sintesis model teoritik mengharuskan dua hal yang harus dilakukan, pertama, hubungan yang dihipotesiskan antara variabel laten harus ditentukan. Tahap pengembangan model ini berfokus pada model struktural dan harus mempresentasikan kerangka teoritis untuk diuji. Pada proses ini harus dapat dibedakan variabel *exogenous* dan variabel *endogenous*. Variabel *exogenous* selalu merupakan variabel independen sehingga tidak dipengaruhi oleh variabel lain dalam suatu model. Variabel *endogenous* adalah variabel *intervening*. Setelah mengidentifikasi variabel laten yang relevan untuk dimasukkan dalam model, dan membedakan antara variabel *exogenous* dan *endogenous*, peneliti harus memutuskan arah (positif dan negatif) dan jumlah hubungan antara variabel–variabel *exogenous*, dan antara variabel *exogenous* dan variabel *endogenous*. Tahap kedua dalam sintesis model teoritik berfokus pada

¹⁵⁸ Ghozali, Imam, dan Fuad, 2008 .Op.Cit P. 14

pengukuran model dan menghubungkan dengan operasionalisasi variabel laten¹⁵⁹.

3.7.2 Penyusunan Diagram Jalur

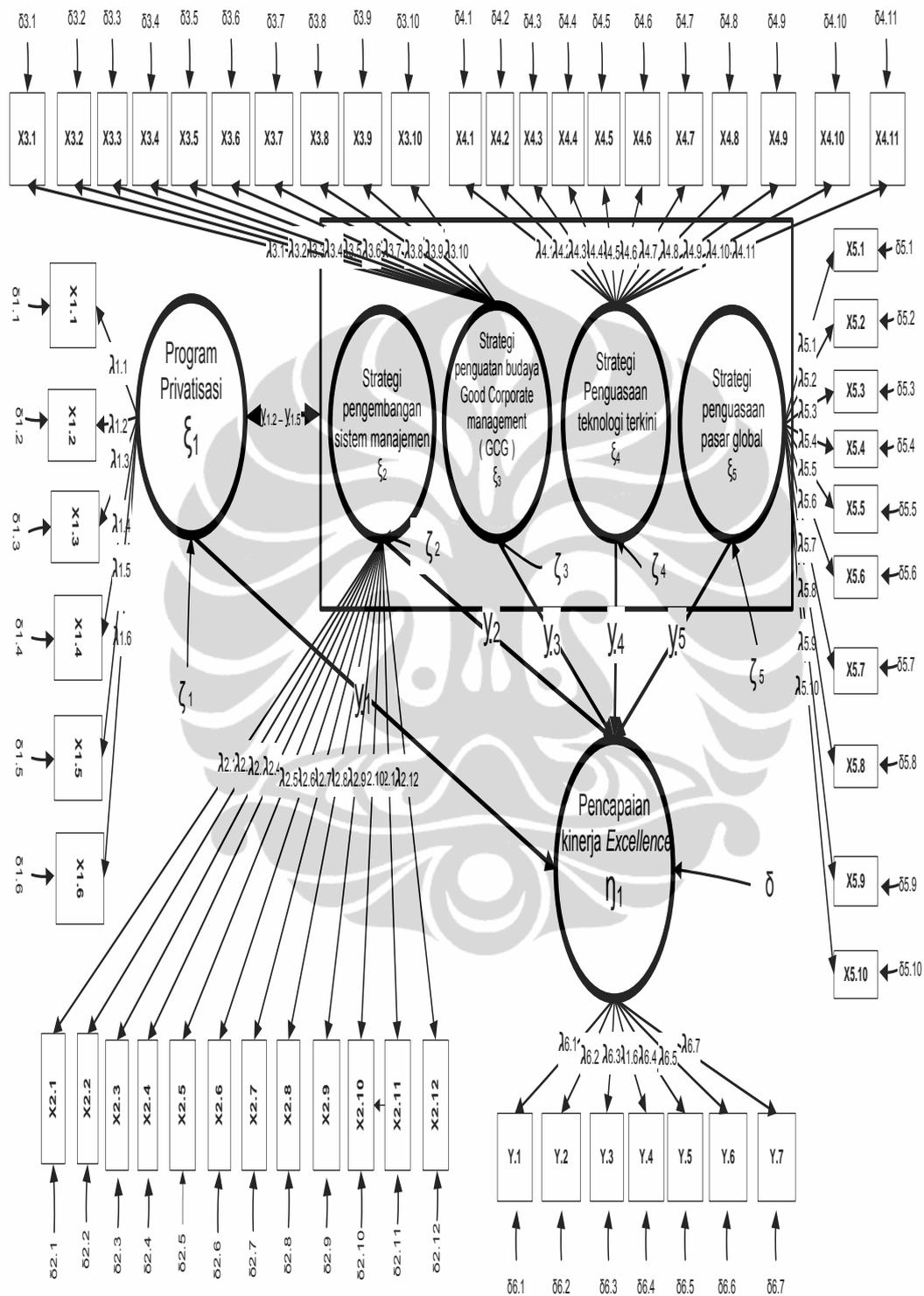
Path Diagram (diagram jalur) merupakan representasi grafis mengenai bagaimana beberapa variabel pada suatu model berhubungan satu sama lain, yang memberikan suatu pandangan menyeluruh mengenai struktur model. Diagram jalur membantu dalam memahami hipotesis yang telah dibentuk sebelumnya. Jika diagram jalur dibangun secara benar, maka persamaan – persamaan aljabar akan dapat ditunjukkan dengan benar beserta error dalam persamaan tersebut. Adanya jalur diagram dapat mengurangi kemungkinan *spesification error* dengan menyoroti hubungan–hubungan yang dihilangkan, variabel – variabel yang dikeluarkan, sehingga konseptualisasi model akan dapat ditingkatkan. Diagram jalur juga membantu dalam mendeteksi kesalahan pada persamaan yang telah dibentuk dalam tampilan pada program *LISREL*. Gambar III.2 menunjukkan diagram jalur hubungan antara variabel program privatisasi, strategi–strategi untuk mencapai kinerja *excellence* dan tingkat pencapaian kinerja *excellence*.

Sebelum menyusun diagram *path* ada beberapa langkah yang perlu dilakukan yaitu pertama proses tabulasi data dalam *excell*, dan kedua proses *prelist*. Proses tabulasi dan input data dalam program *Excell* dilakukan setelah data–data dari pengisian kuesioner diterima. Proses *prelist* adalah analisis awal yang dapat digunakan secara efektif untuk mengolah, menyimpan dan memberikan deskripsi awal mengenai data¹⁶⁰.

¹⁵⁹ Ghozali, Imam, dan Fuad, 2008 . Op. Cit. P. 13

¹⁶⁰ Ibid. P. 14

**Gambar III.2 .
Diagram Jalur Model SEM Dengan Variabel Laten Dan Indikator**



Sumber : Hasil pengolahan mengacu kerangka teori pada Bab II.

3.7.3 Penyusunan Model Struktural Dan Pengukurannya

Penyusunan model struktural dan pengukurannya adalah proses mengembangkan model persamaan struktural SEM atau model pengukuran. Model pengukuran adalah model yang menyatakan hubungan variabel laten dan variabel teramati yang membentuknya. Model ini merupakan model yang mewakili komponen analisis faktor konfirmatori. Model pengukuran terdiri dari 2 bagian, pertama persamaan simultan ekonometrika yang disebut juga model struktural (*structural model*). Model kedua seperti pada analisis faktor, merupakan model pengukuran (*measurement model*) yang mempunyai karakteristik berbeda dengan regresi biasa. Kedua model ini memiliki bentuk matrix sehingga dapat digunakan secara lebih luwes dalam sejumlah masalah..

SEM berbeda dengan model regresi biasa yang pada umumnya menspesifikasikan hubungan kausal antara variabel-variabel terukur (*observed variable*). Sementara pada model struktural SEM hubungan kausal terjadi diantara variabel-variabel laten (*unobserved variables*). Gujarati (1995) membuktikan bahwa penggunaan variabel-variabel laten pada regresi berganda menyebabkan terbentuknya kesalahan-kesalahan pengukuran (*measurement errors*) yang mempengaruhi estimasi parameter dari sudut *biased-unbiased* dan besar-kecilnya variance. Permasalahan dalam kesalahan pengukuran ini dapat diatasi oleh model SEM dengan model pengukuran, dimana parameter-parameter SEM merupakan muatan-muatan faktor (*factor loadings*) dari variabel-variabel laten terhadap indikator atau variabel terukur. Karena itu, kedua model tersebut selain memberikan informasi tentang hubungan kausal simultan diantara variabel-variabelnya, juga memberikan informasi tentang muatan faktor dan kesalahan-kesalahan pengukuran .

SEM dapat memberikan gambaran tentang konsep tidak teramatinya hubungan antar variabel melalui konsep *latent variables*. Variabel laten merupakan konsep yang rumusannya masih berupa hipotesa atau yang tidak terukur dan hanya dapat didekati dengan variabel-variabel terukur. Variabel terukur merupakan variabel yang nilainya dapat diperoleh dari responden melalui berbagai metode pengumpulan data seperti survey, tes, observasi, dan sejenisnya. Variabel ini juga banyak disebut sebagai *manifest* atau *measured variable*. Pendekatan terhadap suatu konsep dengan menggunakan variabel terukur, sulit dilakukan secara sempurna dan pada umumnya terdapat

kesalahan-kesalahan pendekatan yang banyak disebut sebagai kesalahan-kesalahan pengukuran (*measurement errors*), yang dapat diestimasi dengan menggunakan fasilitas-fasilitas yang terdapat di dalam program SEM¹⁶¹.

Di dalam penerapannya model SEM dan model statistik penelitian, memiliki perbedaan yang membutuhkan orientasi berbeda. Model statistik diterapkan untuk penelitian yang didasarkan pada model pengamatan individual. Sedangkan analisis residual dari model tersebut menunjukkan adanya perbedaan antara nilai yang disesuaikan (*fitted*) dengan nilai yang diukur pada setiap kasus yang ada didalam sample. Pada sisi lain, SEM diterapkan untuk penelitian yang lebih menekankan digunakan kovarian dengan kasus-kasus secara individual. Pada analisis statistik biasa, fungsi yang diminimumkan merupakan perbedaan antara nilai-nilai yang diukur dengan nilai-nilai yang diperkirakan. Sedangkan pada penerapan model SEM, faktor yang diminimumkan adalah perbedaan antara kovarian sample dengan kovarian yang diperkirakan di dalam model. Karena itu, residual di dalam model SEM dimaksudkan sebagai perbedaan antara kovarian yang diperkirakan atau disesuaikan (*predicted / fitted*), dengan kovarian yang diukur¹⁶².

Untuk lebih memudahkan dalam menyusun model persamaan structural, peneliti membuat gambar model analisis yang terdiri dari satu variabel laten *endogenous*, 5 variabel laten *exogenous* dan 56 variabel terukur. Model yang disusun adalah model terbaik dari hasil pengolahan data yang mampu menjelaskan indikator-indikator dari variabel laten secara lebih baik.

Pada persamaan structural pencapaian kinerja *excellence* diperoleh variabel – variabel yang berbentuk terukur $X1.1, X1.2, \dots, X6.7$ dan variabel laten $\xi_1, \xi_2, \xi_3, \xi_4, \xi_5$ dan η_1 sebagai indikator – indikatornya. Variabel – variable tersebut dapat dijelaskan :

- Variable laten η_1 mewakili pencapaian kinerja *excellence* .
Variabel ini mempunyai indikator berupa variabel terukur yaitu variabel $Y1, Y2, Y3, Y4, Y5, Y6$ dan $Y7$
- Variable laten ξ_1 mewakili program privatisasi.
Variabel ini mempunyai indikator berupa variabel terukur yaitu variabel $X1.1, X1.2, X1.3, X1.4, X1.5$ dan $X1.6$

¹⁶¹ Gujarati, D. (1995). Basic Econometric, 3rd Edition, New York : Mc. Graw-Hill International. P. 122.

¹⁶² Gujarati, D. (1995). Op.Cit. P.128

- Variable laten ξ_2 mewakili strategi pengembangan sistem manajemen. Variabel ini mempunyai indikator berupa variabel terukur yaitu variabel X2.1, X2.2, X2.3, X2.4, X2.5, X2.6, X2.7, X2.8, X2.9, X2.10, X2.11 dan X2.12
 - Variable laten ξ_3 mewakili strategi penguatan budaya *Good Corporate Governance*. Variabel ini mempunyai indikator berupa variabel terukur yaitu variabel X3.1, X3.2, X3.3, X3.4, X3.5, X3.6, X3.7, X3.8, X3.9, dan X3.10
 - Variable laten ξ_4 mewakili strategi penguasaan teknologi terkini. Variabel ini mempunyai indikator berupa variabel terukur yaitu variabel X4.1, X4.2, X4.3, X4.4, X4.5, X4.6, X4.7, X4.8, X4.9, X4.10 dan X4.11
 - Variable laten ξ_5 mewakili strategi penguasaan pasar global. Variabel ini mempunyai indikator berupa variabel terukur yaitu variabel X5.1, X5.2, X5.3, X5.4, X5.5, X5.6, X5.7, X5.8, X5.9 dan X5.10
- Dari diagram lintasan (*path diagram*) pada Gambar III.2. disusun *Structural Equation Model* (SEM) sebagai berikut :

A. Model Struktural (*Structural Model*)

a. Persamaan pencapaian kinerja *excellence*:

$$\eta_1 = \gamma_1 \xi_1 + \gamma_2 \xi_2 + \gamma_3 \xi_3 + \gamma_4 \xi_4 + \gamma_5 \xi_5 + \delta$$

Keterangan:

η_1	= Pencapaian kinerja <i>excellence</i>
ξ_1	= Program privatisasi
ξ_2	= Strategi pengembangan sistem manajemen
ξ_3	= Strategi penguatan budaya <i>Good Corporate Governance</i>
ξ_4	= Strategi penguasaan teknologi terkini
ξ_5	= Strategi penguasaan pasar global
δ	= kesalahan struktural
η, ξ	= variabel laten
γ	= koefisien persamaan struktural

b. Persamaan strategi pengembangan sistem manajemen:

$$\xi_2 = \gamma_{1.2} \xi_1 + \zeta_2$$

Keterangan :

ξ_2	= Strategi pengembangan sistem manajemen
ξ_1	= Program privatisasi
ζ	= kesalahan structural
ξ	= variabel laten

γ = koefisien persamaan struktural

c. Persamaan strategi penguatan budaya *Good Corporate Governance*

$$\xi_3 = \gamma_{1.3} * \xi_1 + \zeta_3$$

Keterangan :

ξ_2 = Strategi penguatan budaya *Good Corporate Governance*

ξ_1 = Program privatisasi

ζ = kesalahan structural

ξ = variabel laten

γ = koefisien persamaan struktural

d. Persamaan strategi penguasaan teknologi terkini

$$\xi_4 = \gamma_{1.4} * \xi_1 + \zeta_4$$

Keterangan :

ξ_2 = Strategi penguasaan teknologi terkini

ξ_1 = Program privatisasi

ζ = kesalahan struktural

ξ = variabel laten

γ = koefisien persamaan struktural

e. Persamaan strategi penguasaan pasar global

$$\xi_5 = \gamma_{1.5} * \xi_1 + \zeta_5$$

Keterangan :

ξ_2 = Strategi penguasaan pasar global

ξ_1 = Program privatisasi

ζ = kesalahan struktural

ξ = variabel laten

γ = koefisien persamaan structural

B. Model Pengukuran (*Measurement Model*)

a. Persamaan Pencapaian Kinerja *Excellence* :

$$Y_1 = \lambda_{6.1} * \eta_{.1} + \varepsilon_{6.1}$$

$$Y_2 = \lambda_{6.2} * \eta_{.1} + \varepsilon_{6.2}$$

$$Y_3 = \lambda_{6.3} * \eta_{.1} + \varepsilon_{6.3}$$

$$Y_4 = \lambda_{6.4} * \eta_{.1} + \varepsilon_{6.4}$$

$$Y_5 = \lambda_{6.5} * \eta_{.1} + \varepsilon_{6.5}$$

$$Y_6 = \lambda_{6.6} * \eta_{.1} + \varepsilon_{6.6}$$

$$Y_7 = \lambda_{6.7} * \eta_{.1} + \varepsilon_{6.7}$$

Keterangan :

$\eta_{.1}$ = Pencapaian kinerja *excellence*

$Y_{.1}$	= Tingkat pencapaian kinerja <i>excellence</i> pada perspektif <i>leadership</i> .
$Y_{.2}$	= Tingkat pencapaian kinerja <i>excellence</i> pada perspektif <i>strategic planning</i> .
$Y_{.3}$	= Tingkat pencapaian kinerja <i>excellence</i> pada perspektif customer & Market Focus.
$Y_{.4}$	= Tingkat pencapaian kinerja <i>excellence</i> pada perspektif <i>measurement, analysis & knowledge management</i> .
$Y_{.5}$	= Tingkat pencapaian kinerja <i>excellence</i> pada perspektif <i>human resources focus</i> .
$Y_{.6}$	= Tingkat pencapaian kinerja <i>excellence</i> pada perspektif <i>process management</i> .
$Y_{.7}$	= Tingkat pencapaian kinerja <i>excellence</i> pada perspektif <i>business result</i> .
ε	= kesalahan pengukuran
η	= variabel laten endogen
X	= variabel terukur
λ	= muatan factor/ <i>factor loading</i>

b. Persamaan Program Privatisasi :

$X_{1.1}$	= $\lambda_{1.1} * \xi_1 + \varepsilon_{1.1}$
$X_{1.2}$	= $\lambda_{1.2} * \xi_1 + \varepsilon_{1.2}$
$X_{1.3}$	= $\lambda_{1.3} * \xi_1 + \varepsilon_{1.3}$
$X_{1.4}$	= $\lambda_{1.4} * \xi_1 + \varepsilon_{1.4}$
$X_{1.5}$	= $\lambda_{1.5} * \xi_1 + \varepsilon_{1.5}$
$X_{1.7}$	= $\lambda_{1.7} * \xi_1 + \varepsilon_{1.7}$

Keterangan :

ξ_1	= Program privatisasi
$X_{1.1}$	= Metode Privatisasi .
$X_{1.2}$	= Proporsi Saham pemerintah .
$X_{1.3}$	= Pengembangan pegawai .
$X_{1.4}$	= Kesejahteraan pegawai .
$X_{1.5}$	= Peningkatan efisiensi dan produktifitas .
$X_{1.6}$	= Perubahan budaya .
ε	= kesalahan pengukuran
X	= variabel terukur
ξ	= variabel laten <i>eksogen</i>
λ	= muatan factor/ <i>factor loading</i>

c. Persamaan Strategi Pengembangan Sistem Manajemen :

$X_{2.1}$	= $\lambda_{2.1} * \xi_2 + \varepsilon_{2.1}$
$X_{2.2}$	= $\lambda_{2.2} * \xi_2 + \varepsilon_{2.2}$
$X_{2.3}$	= $\lambda_{2.3} * \xi_2 + \varepsilon_{2.3}$
$X_{2.4}$	= $\lambda_{2.4} * \xi_2 + \varepsilon_{2.4}$
$X_{2.5}$	= $\lambda_{2.5} * \xi_2 + \varepsilon_{2.5}$
$X_{2.6}$	= $\lambda_{2.6} * \xi_2 + \varepsilon_{2.6}$
$X_{2.7}$	= $\lambda_{2.7} * \xi_2 + \varepsilon_{2.7}$

$$\begin{aligned}
 X_{2,8} &= \lambda_{2,8} * \xi_2 + \varepsilon_{2,8} \\
 X_{2,9} &= \lambda_{2,9} * \xi_2 + \varepsilon_{2,9} \\
 X_{2,10} &= \lambda_{2,10} * \xi_2 + \varepsilon_{2,10} \\
 X_{2,11} &= \lambda_{2,11} * \xi_2 + \varepsilon_{2,11} \\
 X_{2,12} &= \lambda_{2,12} * \xi_2 + \varepsilon_{2,12}
 \end{aligned}$$

Keterangan :

ξ_2	= Strategi Pengembangan Sistem Manajemen
$X_{2,1}$	= Sistem manajemen mutu
$X_{2,2}$	= <i>Knowledge management</i>
$X_{2,3}$	= Pengukuran VMV
$X_{2,4}$	= Penerapan HSE management system
$X_{2,5}$	= Penerapan Sixsigma.
$X_{2,6}$	= Pelaksanaa analisis data
$X_{2,7}$	= Management review
$X_{2,8}$	= Program Improvement
$X_{2,9}$	= Kompetensi leadership
$X_{2,10}$	=TQM
$X_{2,11}$	= Keterlibatan karyawan
$X_{2,12}$	= Balanced scorecard
ε	= kesalahan pengukuran
X	= variabel terukur
ξ	= variabel laten <i>eksogen</i>
λ	= muatan factor/ <i>factor loading</i>

d. Persamaan Strategi Penguatan budaya *Good Corporate Governance* :

$$\begin{aligned}
 X_{3,1} &= \lambda_{3,1} * \xi_3 + \varepsilon_{3,1} \\
 X_{3,2} &= \lambda_{3,2} * \xi_3 + \varepsilon_{3,2} \\
 X_{3,3} &= \lambda_{3,3} * \xi_3 + \varepsilon_{3,3} \\
 X_{3,4} &= \lambda_{3,4} * \xi_3 + \varepsilon_{3,4} \\
 X_{3,5} &= \lambda_{3,5} * \xi_3 + \varepsilon_{3,5} \\
 X_{3,6} &= \lambda_{3,6} * \xi_3 + \varepsilon_{3,6} \\
 X_{3,7} &= \lambda_{3,7} * \xi_3 + \varepsilon_{3,7} \\
 X_{3,8} &= \lambda_{3,8} * \xi_3 + \varepsilon_{3,8} \\
 X_{3,9} &= \lambda_{3,9} * \xi_3 + \varepsilon_{3,9} \\
 X_{3,10} &= \lambda_{3,10} * \xi_3 + \varepsilon_{3,10}
 \end{aligned}$$

Keterangan :

ξ_3	= Strategi Penguatan budaya <i>Good Corporate Governance</i> .
$X_{3,1}$	= GCG dalam RJP
$X_{3,2}$	= Analisis SWOT
$X_{3,3}$	= Sosialisasi strategi GCG
$X_{3,4}$	= Keseimbangan internal
$X_{3,5}$	= <i>Fairness</i>
$X_{3,6}$	= <i>Transparancy</i> .
$X_{3,7}$	= <i>Accountability</i>

$X_{3.8}$	= Responsibility
$X_{3.9}$	= Manual GCG
$X_{3.10}$	= Manfaat GCG
ε	= kesalahan pengukuran
X	= variabel terukur
ξ	= variabel laten <i>eksogen</i>
λ	= muatan factor/ <i>factor loading</i>

e. Persamaan Strategi Penguasaan teknologi terkini :

$X_{4.1}$	= $\lambda_{4.1} * \xi_4 + \varepsilon_{4.1}$
$X_{4.2}$	= $\lambda_{4.2} * \xi_4 + \varepsilon_{4.2}$
$X_{4.3}$	= $\lambda_{4.3} * \xi_4 + \varepsilon_{4.3}$
$X_{4.4}$	= $\lambda_{4.4} * \xi_4 + \varepsilon_{4.4}$
$X_{4.5}$	= $\lambda_{4.5} * \xi_4 + \varepsilon_{4.5}$
$X_{4.6}$	= $\lambda_{4.6} * \xi_4 + \varepsilon_{4.6}$
$X_{4.7}$	= $\lambda_{4.7} * \xi_4 + \varepsilon_{4.7}$
$X_{4.8}$	= $\lambda_{4.8} * \xi_4 + \varepsilon_{4.8}$
$X_{4.9}$	= $\lambda_{4.9} * \xi_4 + \varepsilon_{4.9}$
$X_{4.10}$	= $\lambda_{4.10} * \xi_4 + \varepsilon_{4.10}$
$X_{4.11}$	= $\lambda_{4.11} * \xi_4 + \varepsilon_{4.11}$

Keterangan :

ξ_4	= Strategi Penguasaan Teknologi Terkini
$X_{4.1}$	= Master plan IT
$X_{4.2}$	= Sistem Operasi
$X_{4.3}$	= Jaringan system informasi
$X_{4.4}$	= Jaringan internet
$X_{4.5}$	= ISO 27001
$X_{4.6}$	= Web perusahaan
$X_{4.7}$	= <i>Knowledge management</i>
$X_{4.8}$	= Aplikasi <i>paper less</i>
$X_{4.9}$	= Pemantauan kinerja berbasis IT
$X_{4.10}$	= Sistem proteksi
$X_{4.11}$	= <i>System back up data</i>
ε	= kesalahan pengukuran
X	= variabel terukur
ξ	= variabel laten <i>eksogen</i>
λ	= muatan factor/ <i>factor loading</i>

f. Persamaan Strategi Penguasaan Pasar Global :

$X_{5.1}$	= $\lambda_{5.1} * \xi_5 + \varepsilon_{5.1}$
$X_{5.2}$	= $\lambda_{5.2} * \xi_5 + \varepsilon_{5.2}$
$X_{5.3}$	= $\lambda_{5.3} * \xi_5 + \varepsilon_{5.3}$
$X_{5.4}$	= $\lambda_{5.4} * \xi_5 + \varepsilon_{5.4}$
$X_{5.5}$	= $\lambda_{5.5} * \xi_5 + \varepsilon_{5.5}$
$X_{5.6}$	= $\lambda_{5.6} * \xi_5 + \varepsilon_{5.6}$
$X_{5.7}$	= $\lambda_{5.7} * \xi_5 + \varepsilon_{5.7}$
$X_{5.8}$	= $\lambda_{5.8} * \xi_5 + \varepsilon_{5.8}$

$$X_{5,9} = \lambda_{5,9} * \xi_5 + \varepsilon_{5,9}$$

$$X_{5,10} = \lambda_{5,10} * \xi_5 + \varepsilon_{5,10}$$

Keterangan :

ξ_5	= Strategi Penguasaan Pasar Global
$X_{5,1}$	= Analisis SWOT mengacu lima kekuatan persaingan
$X_{5,2}$	= Analisis lingkungan bisnis
$X_{5,3}$	= Formulasi strategi
$X_{5,4}$	= Formulasi strategi tingkat perusahaan
$X_{5,5}$	= Formulasi strategi di tingkat unit bisnis
$X_{5,6}$	= Kebijakan <i>cluster</i>
$X_{5,7}$	= Strategi generik
$X_{5,8}$	= Sosialisasi, implementasi, monitor dan evaluasi strategi
$X_{5,9}$	= Implementasi strategi pelayanan prima
$X_{5,10}$	= Keberhasilan strategi
ε	= kesalahan pengukuran
X	= variabel terukur
ξ	= variabel laten <i>eksogen</i>
λ	= muatan factor/ <i>factor loading</i>

Adapun variabel-variabel terukur $X_{1,1}$, $X_{1,2}$, $X_{6,7}$ dari persamaan structural tersebut diambil dari 56 item indikator variabel - variabel instrumen pencapaian kinerja *excellence* . Variabel-variabel laten ξ_1 , ξ_2 , ξ_3 , ξ_4 dan ξ_5 diperoleh dari hasil analisis faktor dari variabel laten program privatisasi, strategi pengembangan sistem manajemen, strategi penguatan budaya GCG, strategi penguasaan teknologi terkini dan strategi penguasaan pasar global.

3.7.4 Memilih Jenis Input Matriks

Terdapat beberapa jenis input matriks yang dapat digunakan, yaitu Matriks Korelasi dan *Matriks Konvoriants*. Kelebihan Matriks Kovarians adalah hasil estimasi yang diperoleh dapat digunakan sebagai pembanding yang valid dengan hasil estimasi dari sampel yang lain dengan model sama. Kelemahan matriks koverians adalah bahwa setiap hasil yang diperoleh tidak mudah diinterpretasikan, karena setiap variabel memiliki satuan (pengukuran) yang berbeda. Kelebihan Matriks Korelasi adalah bahwa setiap nilai yang diperoleh sudah memiliki satuan yang sama, sehingga nilai-nilai yang diperoleh dapat langsung dibandingkan ¹⁶³.

¹⁶³ Hair, J.F., R.E. Anderson, R.L. Thatam dan W. C. Black, 1998, *Multivariate Data Analysis* , 5th Edition, New Jersey : Prentice Hall, Englewood Cliffs. P 627.

3.7.5 Identifikasi Model.

Dalam persamaan struktural, salah satu hal yang perlu mendapatkan jawaban adalah “ apakah model memiliki nilai yang unik sehingga model tersebut dapat diestimasi ?”. Jika suatu model tidak dapat diidentifikasi, maka tidak dapat menentukan nilai yang unik untuk koefisien model. Sebaliknya, estimasi parameter akan dapat diterima apabila suatu model memiliki beberapa estimasi yang fit pada model tersebut. Model struktural dapat dikatakan baik apabila memiliki satu solusi yang unik untuk estimasi parameter.

Proses identifikasi model terkait erat dengan pertanyaan apakah varian-kovarian variabel-variabel terukur yang diketahui, cukup untuk melakukan estimasi parameter yang tidak diketahui dari model yang digunakan. Suatu model dapat diidentifikasi apabila keseluruhan parameternya dapat diidentifikasi. Suatu parameter dapat diidentifikasi, apabila parameter tersebut dapat dikatakan merupakan fungsi varian-kovarian dari variabel-variabel terukur dalam model tersebut.¹⁶⁴

3.7.6 Evaluasi Kesesuaian

Evaluasi atau uji kesesuaian model yaitu suatu proses untuk melakukan penilaian apakah model cocok dan konsisten dengan data yang dikumpulkan. Jika model tidak cocok dan konsisten dengan data , maka perlu dicari penyebabnya pada model dan juga dicari cara untuk memodifikasi model tersebut agar diperoleh kecocokan dengan data data yang lebih baik. Jika model cocok dengan data, bukan berarti bahwa model tersebut adalah model yang benar atau model terbaik, karena jika ditinjau dari berbagai ukuran GOF banyak model ekuivalen yang mempunyai kecocokan sebaik model tersebut.

Evaluasi atau uji kesesuaian dalam model SEM cukup banyak mengundang perdebatan dan kontroversial. Prosedur ini berhubungan dengan perlakuan evaluasi terhadap derajat kesesuaian atau *Goodness Of Fit* (GOF) antara data dengan model. Hair et al (1998) menyatakan bahwa pelaksanaan evaluasi terhadap GOF model dilakukan melalui sejumlah tahapan yang meliputi: (i) Kesesuaian keseluruhan model (*overall model fit*), (ii) Kesesuaian model

¹⁶⁴ Ghozali, Imam, dan Fuad, 2008 . Op. Cit. P. 45

pengukuran (*measurement model fit*) dan (iii) Kesesuaian Model Struktural (*structural model fit*)¹⁶⁵.

1. Kesesuaian Keseluruhan Model

Ukuran kesesuaian absolute menentukan derajat prediksi model keseluruhan (model structural dan pengukuran) terhadap matriks korelasi dan kovarian. Ukuran ini mengandung ukuran-ukuran yang mewakili sudut pandang *overall fit* sebelumnya. *Goodness of Fit Index* (GFI) dan *Adjusted Goodness of Fit Index* (AGFI) juga digunakan untuk menguji kesesuaian model. Nilai GFI dan AGFI antara 0 dengan 1 (jarang sekali nilainya negative). Semakin besar nilai GFI dan AGFI, maka kesesuaian model semakin baik. GFI dan AGFI mempunyai arti yang parallel dengan R^2 dan *adjusted R²* .

2. Kesesuaian Model Pengukuran

Proses evaluasi yang lebih detail terhadap kesesuaian model pengukuran dapat dilakukan setelah evaluasi terhadap kesesuaian model secara keseluruhan telah selesai dilaksanakan. Evaluasi ini dilakukan terhadap setiap konstruk secara terpisah dengan melakukan (i) Evaluasi validitas (*validity*) konstruk, dan (ii) Evaluasi reliabilitas (*reliability*) konstruk.

Evaluasi terhadap validitas dari konstruk dimulai dengan memeriksa nilai t dari muatan-muatan faktor atau koefisien-koefisien yang ada didalam model. Nilai t suatu muatan faktor atau koefisien yang tinggi merupakan bukti bahwa variabel-variabel terukur atau factor-faktor mewakili konstruk-konstruk yang mendasarinya. Nilai t setiap muatan perlu melebihi nilai kritis yaitu 1,96 untuk tingkat signifikan 0,05 atau 2,576 untuk tingkat signifikan 0,01. Agar lebih praktis, dalam penelitian ini nilai t kritis dipilih adalah 2 (Doll, Xia, Torkzadeh, 1994). Nilai t suatu muatan faktor yang melebihi nilai kritis, menunjukkan bahwa variabel yang bersangkutan secara signifikan mempunyai hubungan dengan konstruk yang terkait, dan sekaligus merupakan verifikasi hubungan antara variabel dan konstruk yang telah didefinisikan.

Setelah signifikansi dari hubungan diperiksa perlu juga dilakukan pemeriksaan terhadap tingginya muatan faktor untuk melihat kekuatan hubungan antara variabel dengan konstraknya. Muatan faktor suatu variabel pada konstraknya dikatakan tinggi jika nilainya lebih dari 0,70. Dengan demikian suatu variabel dikatakan mempunyai validasi terhadap konstruk atau variabel

¹⁶⁵ Hair, *et al.*, *Op.Cit* P 614

laten yang baik, jika nilai t muatan faktornya lebih besar dari nilai kritis (dalam hal ini adalah 2) dan nilai muatan faktornya lebih besar atau sama dengan 0,70.¹⁶⁶

Reliabilitas digunakan untuk melihat konsistensi suatu pengukuran. Realibilitas tinggi menunjukkan bahwa indikator-indikator mempunyai konsistensi tinggi dalam mengukur konstruk latennya. Oleh karena itu, setelah validitas dari variabel-variabel indikator terhadap konstraknya dievaluasi, langkah berikutnya adalah evaluasi terhadap reliabilitasnya. Untuk itu dapat dilakukan dengan menggunakan dua jenis pengukuran, yaitu composite reliability measure atau construct realibility measure (ukuran reliabilitas komposit atau reliabilitas konstruk) dan variance extracted measure (ukuran ekstrak varian). Seperti halnya validitas, ukuran realibilitas sebuah konstruk yang baik adalah jika nilai construct reliabilitynya lebih besar atau sama dengan 0,70 dan nilai variansinya lebih besar atau sama dengan 0,50

Sementara itu, reliabilitas suatu konstruk dapat diukur menggunakan *construct reliability measure* dan *variance extracted measure* melalui formula sebagai berikut:¹⁶⁷

$$\text{Construct reliability} = \frac{(\sum \text{std. Loading})^2}{(\sum \text{std. Loading})^2 + \sum \epsilon_j}$$

$$\text{Variance extracted} = \frac{(\sum \text{std. Loading})^2}{(\sum \text{std. Loading})^2 + \sum \epsilon_j}$$

Teknik umum dalam melakukan estimasi terhadap reliabilitas adalah melakukan test dan *retest*, *alternative forms*, *split-halves*, dan *Cronbach's alpha*. Dari sejumlah cara pendekatan ini, ternyata koefisien *Cronbach's alpha* terbukti menggunakan batasan asumsi paling sedikit. Namun *Cronbach's alpha* akan memberikan estimasi terlalu rendah apabila digunakan dalam melakukan estimasi terhadap reliabilitas *congeneric measure*.

Evaluasi validitas merupakan kegiatan penilaian apakah suatu variabel mengukur sesuatu yang seharusnya diukur oleh variabel tersebut. Walaupun criteria validitas tidak akan pernah dapat terbukti, namun dapat dapat dikembangkan adanya dukungan kearah pembuktian tersebut. Kriteria validitas dapat dikelompokkan menjadi empat, yang meliputi: content validity, cronstruct

¹⁶⁶ Hair, *et al.*, *Op.Cit* P 612

¹⁶⁷ *Ibid*, P..642

validity, dan convergent and discriminant validity. Walaupun caranya berbeda, namun, setiap kelompok validitas tersebut berupa memberikan petunjuk apakah suatu ukuran berkaitan dengan sebuah konsep. Selain dari keempat kelompok validitas tersebut terdapat alternative definisi validitas yang dapat digunakan dalam prosedur SEM sebagai berikut: validitas dari pengukuran X_i terhadap ξ_j adalah merupakan besarnya hubungan structural langsung antara ξ_j dan X_i . Dalam definisi tersebut, agar suatu pengukuran dapat dikatakan valid, variabel laten dan variabel terukur harus memiliki keterkaitan langsung. Tidak boleh terdapat variabel pengganggu antara X_i dan ξ_j , apabila X_i merupakan pengukuran yang valid. Uji validitas ini dilakukan melalui pengujian dengan faktor analisis.

3. Kesesuaian Model Struktural

Pemeriksaan terhadap model structural merupakan pemeriksaan terhadap signifikansi koefisien yang diestimasi. Metode SEM dan LISREL tidak saja menyediakan koefisien yang diestimasi tetapi juga nilai terhitung untuk setiap koefisien. Dengan melakukan spesifikasinya (misalnya 0,05), maka setiap koefisien dapat diuji signifikansi secara statistic (apakah berbeda dengan nol), untuk hubungan kausal yang dihipotesiskan.

Pada tampilan hasil pengujian parameter misalnya ditulis sebagai berikut :

$$X56 = 0,68^* \text{ Global, error var.} = 0,78, R^2 = 0,026$$

$$(0,12) \qquad (0,087)$$

Angka 0,68 maupun 0,78 merupakan hasil estimasi parameter. Angka dalam kurung (0,12) dan (0,087) menunjukkan hasil perhitungan simpangan baku (standard error) tiap parameter. Angka paling bawah merupakan nilai t hitung, yaitu 5,48 dan 8,58. Pada penelitian ini, nilai kritis t dipilih pada batas sama dengan 2, yang berarti jika nilai t koefisien lebih besar atau sama dengan 2, maka koefisien tersebut adalah signifikan. Nilai maksimum koefisien pada solusi standar perlu diperiksa tidak boleh lebih dari ± 1 namun diatas 0.

Demikian juga nilai R^2 (koefisien determinasi) perlu dievaluasi untuk memperoleh gambar ukuran kecocokan relative dari setiap persamaan structural. Nilai R^2 antara 0 dengan 1, apabila nilai R^2 semakin mendekati 1, maka modelnya semakin baik karena variabel eksogen yang diestimasi mampu menjelaskan dengan baik perubahan pada variabel endogen. Nilai R^2 semakin mendekati 0, maka modelnya semakin buruk karena variabel eksogen yang diestimasi tidak mampu menjelaskan dengan baik perubahan pada variabel endogen. Jadi nilai R^2 dihitung seperti pada metode regresi berganda. Dalam

statistik, tidak ada uji signifikansi yang dapat dilakukan terhadap R^2 , namun paling tidak dapat memberikan gambaran tentang ukuran kesesuaian relatif dari setiap persamaan struktural.¹⁶⁸

3.7.7 Modifikasi

Langkah berikut setelah uji kesesuaian adalah pelaksanaan modifikasi yang sangat tergantung kepada strategi permodelan yang digunakan. Pemilihan strategi permodelan menentukan dilaksanakan atau tidaknya langkah modifikasi ini. Terdapat tiga strategi permodelan yang dapat dipilih dalam metode SEM, yang meliputi:

- (i) *Confirmatory modeling strategy* atau *strictly confirmatory*. Strategi permodelan ini diformulasikan atau diberikan spesifikasi satu model tunggal, kemudian dilakukan pengumpulan data empiris untuk melaksanakan uji signifikansinya. Pengujian ini menghasilkan keputusan diterima atau ditolaknya model tersebut. Strategi ini tidak memerlukan langkah modifikasi.
- (ii) *Compelling models strategy* atau *alternative competing* model. Strategi permodelan ini memberikan sejumlah model alternatif yang dispesifikasikan dan didasarkan pada analisis terhadap satu kelompok data empiris dengan memilih salah satu model yang paling sesuai. Dengan strategi ini modifikasi hanya diperlukan jika model-model alternative dikembangkan dari sejumlah model yang ada.
- (iii) *Model development strategy* atau *model generating*. Dengan strategi permodelan ini, suatu model awal dispesifikasikan dan data empiris dikumpulkan. Apabila model awal tersebut tidak sesuai dengan data empiris yang ada, maka model tersebut kemudian dimodifikasi dan diuji kembali dengan data yang sama. Sejumlah model dapat diuji dalam proses ini dengan tujuan untuk mencari satu model yang selain sesuai dengan data secara baik, tetapi juga memiliki sifat dimana pada setiap parameternya dapat diartikan dengan baik. Modifikasi model bisa dilaksanakan berdasarkan *theory-driven* atau *data-driven*,

¹⁶⁸ Hair, *et.al.*, *Op.Cit.* p.243

meskipun demikian, modifikasi berdasarkan *theory-driven* lebih dianjurkan.

Strategi permodelan konfirmatori jarang digunakan. Peneliti umumnya tidak puas apabila hanya menolak suatu model tanpa mengajukan usulan model alternative. Strategi penelitian ini akan menjadi serupa, apabila penelitian ini hanya berhenti pada pengujian hipotesis penelitian seperti dibahas pada strategi kompetisi model yang digunakan terhadap instrument ini, namun demikian strategi ini juga termasuk yang jarang digunakan orang. Metode yang paling banyak digunakan dalam penelitian dewasa ini adalah strategi pengembangan model.¹⁶⁹

Setelah proses modifikasi model maka diperlukan proses validasi silang model. Validasi silang model yaitu menguji fit tidaknya model terhadap suatu data baru (atau validasi sub sampel yang diperoleh melalui prosedur pemecahan sampel). Validasi silang ini penting apabila terdapat modifikasi substansial yang dilakukan terhadap model asli yang dilakukan pada langkah modifikasi.¹⁷⁰

3.7.8 Hipotesis Statistik

Berdasarkan hipotesis *development* mengacu teori tersebut selanjutnya dijabarkan dalam hipotesis statistik sesuai kebutuhan pengolahan data. Pengolahan data mengacu SEM dengan metode estimasi dan model dari penelitian, dibutuhkan suatu definisi dari sejumlah hipotesis yang berkaitan dengan estimasi dari parameter-parameter tersebut. Untuk keperluan itu, hipotesis statistik dalam penelitian ini diberikan gambaran sebagai parameter-parameter γ dan χ yang akan menghubungkan variabel-variabel dalam penelitian ini¹⁷¹. Pada Bab II telah disampaikan hipotesis penelitian mengacu teori dan kerangka penelitian yang dibuat. Hipotesis mengacu teori tersebut adalah :

1. Diduga ada pengaruh yang nyata program privatisasi dan strategi - strategi yang diterapkan BUMN terhadap pencapaian kinerja *excellence*. Dalam hipotesis ini terdapat lima variabel *independent* yang berhubungan dengan satu variabel *dependent*. Lima variabel independent yaitu program privatisasi dan empat model strategi BUMN. Satu variabel *dependent* yaitu pencapaian kinerja *excellence*. Berdasarkan hal tersebut

¹⁶⁹ Hair, Et.al, 1998, Op.Cit. P.235

¹⁷⁰ Ghozali, Imam, dan Fuad, 2008 . Op. Cit. P. 10

¹⁷¹ Ibid. P.8

maka hipotesis *development* pertama dapat dijabarkan menjadi lima hipotesis statistik sebagai berikut :

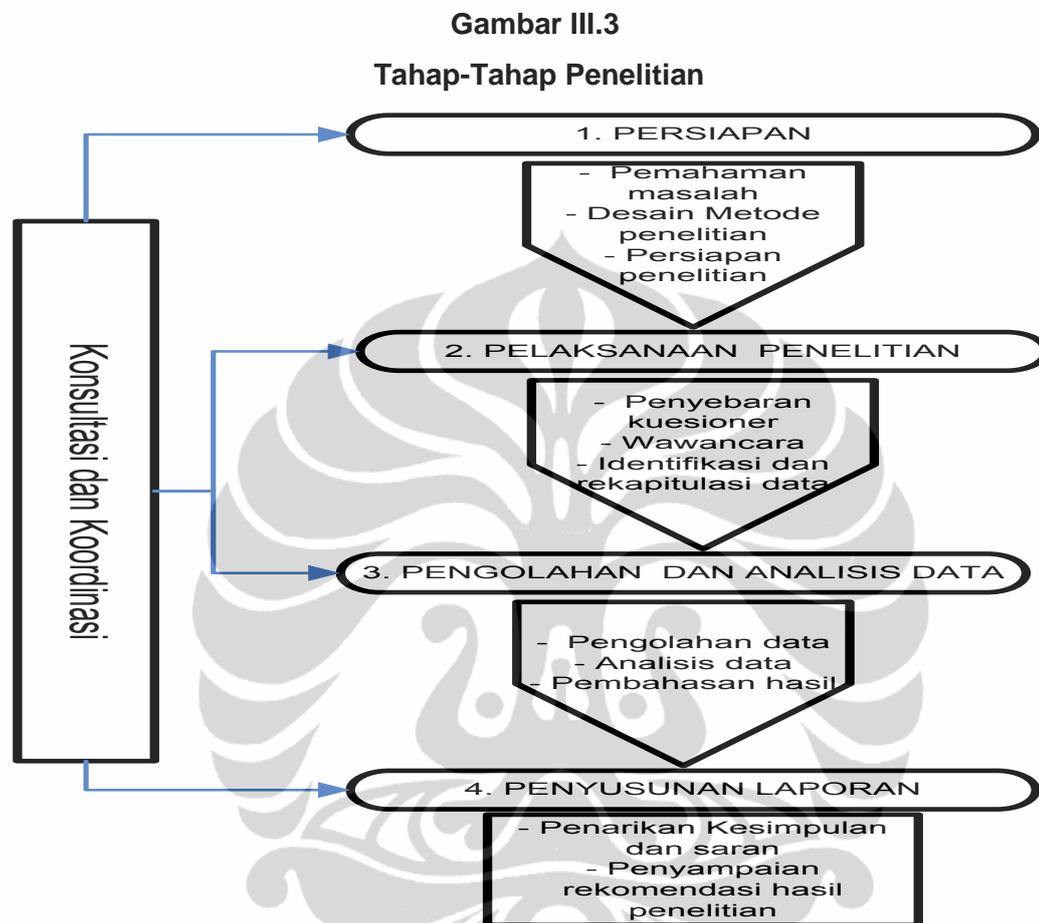
- a. H0 : Tidak ada pengaruh positif antara program privatisasi terhadap pencapaian *kinerja excellence*.
H1a : Ada pengaruh positif antara program privatisasi terhadap pencapaian *kinerja excellence*.
H0 : $\rho \leq 0$
H1a : $\rho > 0$
 - b. H0 : Tidak ada pengaruh positif antara strategi pengembangan sistem manajemen terhadap pencapaian *kinerja excellence*.
H1b : Ada pengaruh positif antara strategi pengembangan sistem manajemen terhadap pencapaian *kinerja excellence*.
H0 : $\rho \leq 0$
H1b : $\rho > 0$
 - c. H0 : Tidak ada pengaruh positif antara strategi penguatan budaya *Good Corporate Governance (GCG)* terhadap pencapaian *kinerja excellence*.
H1c : Ada pengaruh positif antara strategi penguatan budaya *Good Corporate Governance (GCG)* terhadap pencapaian *kinerja excellence*.
H0 : $\rho \leq 0$
H1c : $\rho > 0$
 - d. H0 : Tidak ada pengaruh positif antara strategi penguasaan teknologi terkini terhadap pencapaian *kinerja excellence*.
H1d : Ada pengaruh positif antara strategi penguasaan teknologi terkini terhadap pencapaian *kinerja excellence*.
H0 : $\rho \leq 0$
H1d : $\rho > 0$
 - e. H0 : Tidak ada pengaruh positif antara strategi penguasaan pasar global terhadap pencapaian *kinerja excellence*.
H1e : Ada pengaruh positif antara strategi penguasaan pasar global terhadap pencapaian *kinerja excellence*.
H0 : $\rho \leq 0$
H1e : $\rho > 0$
2. Diduga ada hubungan penerapan empat pola strategi BUMN dengan keberhasilan program privatisasi .
Dalam hipotesis ini terdapat empat variabel *independent* strategi BUMN yang dihubungkan dengan satu variabel *dependent* program privatisasi. Berdasarkan hal tersebut maka hipotesis *development* kedua dapat dijabarkan menjadi empat hipotesis statistik sebagai berikut :

- f. H0 : Tidak ada hubungan positif antara strategi pengembangan sistem manajemen dengan program privatisasi.
 H1f : Ada hubungan positif antara strategi pengembangan sistem manajemen dengan program privatisasi.
 H0 : $\rho \leq 0$
 H1f : $\rho > 0$
- g. H0 : Tidak ada hubungan positif antara strategi penguatan budaya *Good Corporate Governance (GCG)* dengan program privatisasi dengan
 H1g : Ada hubungan positif antara strategi penguatan budaya *Good Corporate Governance (GCG)* dengan program privatisasi.
 H0 : $\rho \leq 0$
 H1g : $\rho > 0$
- h. H0 : Tidak ada hubungan positif antara strategi penguasaan teknologi terkini dengan program privatisasi.
 H1h : Ada hubungan positif antara strategi penguasaan teknologi terkini dengan program privatisasi.
 H0 : $\rho \leq 0$
 H1h : $\rho > 0$
- i. H0 : Tidak ada hubungan positif antara strategi penguasaan pasar global dengan program privatisasi.
 H1i : Ada hubungan positif antara strategi penguasaan pasar global dengan program privatisasi .
 H0 : $\rho \leq 0$
 H1i : $\rho > 0$

3.8 Tahap – Tahap Penelitian

Guna menjawab permasalahan, penelitian ini dibagi dalam empat tahap pokok penelitian seperti dituangkan dalam Gambar III.3. Tahapan penelitian menjelaskan rangkaian kegiatan penelitian mulai dari latar belakang permasalahan, perumusan masalah, desain metode penelitian, persiapan penelitian, pelaksanaan penelitian, pengolahan dan analisis data sampai

penyusunan laporan. Dalam kegiatan penelitian ini secara umum dibagi dalam empat tahap besar yaitu pertama persiapan penelitian, kedua, pelaksanaan penelitian, ketiga pengolahan dan analisis data dan keempat penyusunan laporan.



Sumber : Hasil kajian peneliti

1. Tahap Persiapan Penelitian

Pada tahap ini hal penting yang dilakukan adalah mengenali dan memahami permasalahan, bagaimana masalah terjadi dan mengapa masalah timbul. Pemahaman masalah tujuan utamanya adalah mengidentifikasi masalah penelitian. Identifikasi tersebut diawali dengan uraian latar belakang perlunya kajian terhadap strategi dan pencapaian kinerja *excellence* BUMN pasca privatisasi.

Setelah dipahami masalah selanjutnya menyusun rancangan penelitian. Dalam rancangan penelitian hal-hal yang perlu diperhatikan antara lain metodologi penelitian dan desain survei atau desain kuesioner. Desain survey dilakukan berdasarkan data sekunder yang diperoleh dari berbagai literatur atau

pustaka, data dari Kementerian BUMN serta diskusi dengan berbagai pihak khususnya dari BUMN.

Sebelum melakukan penelitian, maka dilakukan persiapan diantaranya sebagai berikut: (1) melakukan pendataan alamat responden; (2) menyiapkan dan menggandakan instrumen survey sesuai dengan kebutuhan; (3) melakukan komunikasi awal dengan telpon untuk memastikan alamat dan person yang dituju; (4) menyiapkan sarana dan prasana untuk pelaksanaan penelitian, dan (5) persiapan secara administrative seperti surat ijin, dan lain-lain.

2. Tahap Pelaksanaan Penelitian

Dalam tahap pelaksanaan survey terdapat tiga kegiatan utama, yaitu: (1) Penyebaran kuesioner; (2) pemantauan pengisian kuesioner, (3) identifikasi dan rekapitulasi data. Penyebaran kuesioner ditujukan kepada Direksi BUMN melalui surat dan dimonitor apakah kuesioner telah sampai pada pihak yang dituju. Setelah kuesioner dipastikan telah sampai pada pihak yang dituju selanjutnya dipantau apakah responden mengalami kesulitan pada saat proses pengisian, jika ada yang mengalami kesulitan akan dibantu melalui proses wawancara. Kuesioner yang telah diisi akan diambil untuk selanjutnya diidentifikasi kelengkapan dalam pengisian dan diinput untuk proses rekapitulasi.

3. Tahap Pengolahan Dan Analisis Data

Data yang sudah lengkap selanjutnya dilakukan proses pengolahan menggunakan perangkat *software* statistik LISREL. Hasil pengolahan selanjutnya dianalisis untuk menguji hipotesa. Hasil pengujian diberikan penjelasan dengan mengacu pada teori atau kajian pustaka yang ada dan dilakukan pengkajian untuk mencari pembelajaran serta rekomendasi yang dapat disampaikan.

4. Penyusunan Laporan

Pada tahap pelaporan hal – hal yang dilakukan antara lain menuangkan hasil pelaksanaan penelitian, pengolahan data, analisis data dan pengkajian dalam format laporan yang telah ditetapkan. Dalam laporan penelitian disampaikan pula kesimpulan, rekomendasi dan saran – saran yang dapat dipakai untuk memperbaiki terkait regulasi BUMN, pengembangan strategi untuk mencapai kinerja *excellence* serta upaya peningkatan kinerja BUMN untuk mencapai kinerja yang *excellence* . Laporan akhir berupa disertasi yang akan diuji untuk memastikan laporan penelitian dapat bermanfaat bagi pengembangan BUMN khususnya terkait strategi dan upaya meningkatkan kinerja.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab IV ini membahas hasil pelaksanaan penelitian yang datanya dihimpun melalui instrumen kuesioner. Hal – hal yang dibahas dalam bab ini yaitu, pertama karakteristik obyek penelitian. Data terkait karakteristik obyek penelitian diperoleh dari kuesioner pada bagian data responden. Kedua adalah hasil analisis data penelitian yang berisi hasil uji validitas dan reliabilitas, hasil analisis LISREL serta pembuktian hipotesis. Ketiga adalah pembahahasan. Bagian pembahasan menguraikan keterkaitan fakta hasil penelitian dengan teori– teori yang melandasi serta kajian solusinya jika terjadi gap.

4.1 Karakteristik Obyek Penelitian

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner telah terkumpul kurang lebih 188 responden yang telah mengisi kuesioner. Informasi terkait responden yang telah mengisi kuesioner disajikan dalam Sub Bab 4.2.3 sampai dengan 4.2.14. Informasi terkait responden yang diidentifikasi yaitu tahun berdiri perusahaan, posisi responden yang mengisi kuesioner, jumlah tenaga kerja perusahaan, prosentase pendidikan tenaga kerja, jenis usaha, metode privatisasi, proporsi kepemilikan saham pemerintah, prosentase kenaikan pendapatan sebelum dan sesudah privatisasi, prosentase kenaikan profit sebelum dan sesudah privatisasi, proporsi penjualan ekspor, sertifikasi ISO 9001, ISO 14001, pengembangan sistem manajemen mutu mengacu ISO 9004 dan *total quality management*, penerapan *balanced scorecard*, *six sigma* & *ISO 27001*, penerapan *Good Corporate Governance* dan nilai aset perusahaan. Informasi terkait responden penting sebagai sumber informasi terkait pernyataan atau jawaban responden terkait kuesioner yang diberikan.

4.1.1 Tahun Berdiri Perusahaan

Informasi tahun berdiri perusahaan memberikan informasi lama waktu perusahaan telah menjalankan usahanya. Informasi tahun berdiri perusahaan

dapat dilihat pada Tabel IV.1. Pada Tabel IV.1 ditunjukkan bahwa yang telah menjalankan bisnis lebih dari 65 tahun sebanyak 5 %, yang telah menjalankan usaha antara 45 – 65 tahun sebanyak 25 %, yang telah menjalankan usaha antara 30 – 45 tahun sebanyak 28 %, yang telah menjalankan usaha antara 15 – 30 tahun sebanyak 24 % dan yang telah menjalankan usaha di bawah 15 tahun sebanyak 18 %. Hal tersebut menunjukkan bahwa 82 % obyek penelitian telah menjalankan bisnisnya di atas 15 tahun.

Tabel IV.1.
Informasi Tahun Berdiri Perusahaan

	TAHUN BERDIRI PERUSAHAAN					TOTAL
	DI BAWAH TH 1945	1945-1965	DI ATAS 1965 - 1980	DIATAS 1980 - 1995	DI ATAS 1995	
JUMLAH	9	47	52	46	34	188
%	5%	25%	28%	24%	18%	100%

Sumber : Hasil penelitian diolah dari data kuesioner.

4.1.2 Posisi Jabatan Responden Yang Mengisi Kuesioner

Informasi posisi responden yang mengisi kuesioner memberikan informasi kedudukan pejabat atau petugas yang memberikan informasi terkait pertanyaan dalam kuesioner. Pengisian kuesioner diharapkan oleh pejabat atau petugas yang memahami strategi dan kondisi perusahaan. Pada Tabel IV.2 ditunjukkan bahwa pejabat yang mengisi kuesioner setingkat Direksi sebanyak 7 %, setingkat senior manajer sebanyak 43 %, setingkat manajer sebanyak 47 %, setingkat supervisor sebanyak 3 % dan setingkat staff tidak ada. Berdasarkan data tersebut sebanyak 97 % kuesioner diisi oleh pejabat pada posisi level menengah ke atas. Hal tersebut mengindikasikan bahwa pengisian kuesioner sudah dilakukan oleh pejabat yang memahami strategi dan kondisi perusahaan.

Tabel IV.2.
Informasi Posisi Responden Yang Mengisi Kuesioner

POSISI RESPONDEN YANG MENGGISI KUESIONER						
	DIREKSI	SENIOR MANAJER	MANAJER	SUPERVISOR	STAF	TOTAL
JUMLAH	13	81	89	5	0	188
%	7%	43%	47%	3%	0%	100%

Sumber : Hasil penelitian diolah dari data kuesioner.

4.1.3 Prosentase Pendidikan Tenaga kerja Tahun 2009.

Informasi jumlah prosentase pendidikan tenaga kerja dapat memberikan informasi kompetensi sumber daya manusia yang tersedia dalam merancang dan menjalankan strategi yang digunakan untuk mencapai kinerja *excellence*. Semakin besar proporsi tenaga kerja yang memiliki pendidikan tinggi dapat sebagai prediksi kompetensi yang dimiliki perusahaan cukup tinggi dalam merancang dan mengimplementasikan strategi untuk mencapai kinerja *Excellence*. Pada Tabel IV.4 ditunjukkan bahwa jumlah prosentase pendidikan tenaga kerja untuk pendidikan setingkat sekolah dasar 0 %, pendidikan sekolah menengah pertama 1 %, pendidikan menengah atas 45 %, pendidikan diploma dan sarjana strata 1 sebesar 41 % dan pendidikan pasca sarjana untuk strata 2 dan tiga sebesar 14 %. Proporsi pendidikan tenaga kerja pada obyek penelitian antara sekolah menengah atas sampai sarjana strata satu yaitu sebesar 86 %.

Tabel IV.3.
Informasi Prosentase Pendidikan Tenaga Kerja Tahun 2009.

PROSENTASE PENDIDIKAN TENAGA KERJA TAHUN 2009						
	SD	SMP	SMA	DIPLOMA A & S1	S2 DAN S3	TOTAL
Prosentase	0%	1%	45%	41%	14%	100%

Sumber : Hasil penelitian diolah dari data kuesioner.

4.1.4 Jenis Usaha

Informasi jenis usaha dapat memberikan informasi proporsi jenis usaha jasa dan non jasa. Pada Tabel IV.5 ditunjukkan bahwa proporsi obyek penelitian di dominasi jenis usaha jasa yaitu sebesar 78,2 %, sedang untuk non jasa hanya sebesar 21,8 %. Hal tersebut menunjukkan sampel penelitian didominasi perusahaan yang memiliki usaha jasa.

Tabel IV.4.

Informasi Jenis Usaha Obyek Penelitian

	JASA	MANUFACTURE ATAU NON JASA	TOTAL
JUMLAH	147	41	188
%	78,2%	21,8%	100,0%

Sumber : Hasil penelitian diolah dari data kuesioner.

4.1.5 Metode Privatisasi

Informasi metode privatisasi memberikan informasi jenis metode privatisasi yang di setiap obyek penelitian. Ada dua jenis yang diminta untuk dipilih yaitu metode IPO (*Initial Public offering*) dan non IPO seperti *strategic sales*, *private sales*, atau yang lain. Informasi metode privatisasi dapat digunakan untuk memprediksi beberapa hal antara lain kesiapan sistem manajemen yang dijalankan. Privatisasi dengan metode IPO mempersyaratkan kesiapan sistem manajemen yang lebih tinggi dari pada non IPO seperti *strategic sales*. Privatisasi dengan metode IPO mempersyaratkan sejumlah tertentu aset dan omset yang lebih besar dari pada non IPO (*strategic sales* dan *private sales*)¹⁷². Pada Tabel IV.6 menunjukkan bahwa proporsi obyek penelitian di dominasi metode privatisasi yang non IPO sebesar 83 %. Untuk IPO sebesar 17 %. Hal tersebut menunjukkan sampel penelitian didominasi perusahaan yang metode privatisasi menggunakan cara non IPO (*strategic sales* dan *private sales*).

¹⁷² Nugroho, Riant dan Wrihatnolo, Randy R. 2008. Manajemen Privatisasi BUMN. Cetakan pertama. Jakarta : PT Elex Media Computindo. P.187

Tabel IV.5.
Informasi Metode Privatisasi

	IPO	NON IPO (<i>strategic sales dan private sales</i>).	TOTAL
JUMLAH	32	156	188
%	17,0%	83,0%	100,0%

Sumber : Hasil penelitian diolah dari data kuesioner.

4.1.6 Proporsi Kepemilikan Saham Pemerintah.

Informasi kepemilikan saham pemerintah memberikan informasi sejauh mana kemampuan pemerintah dalam mengatur urusan internal perusahaan. Semakin tinggi kepemilikan pemerintah mengindikasikan kemampuan pemerintah untuk mengatur urusan internal perusahaan. Tujuan privatisasi salah satu diantaranya adalah mengurangi campur tangan pemerintah dalam perekonomian¹⁷³. Pada Tabel IV.7 ditunjukkan bahwa proporsi kepemilikan saham pemerintah di bawah 10 % : 0 %, 10 – 25 % : 3,2 %, di atas 25 – 50 % : 3,2 %, di atas 50 – 75 % : 44,7 %, di atas 75 % - 90 % : 34,0 % dan di atas 90 % : 14,9 %. Dari data tersebut pemerintah menguasai saham di atas 50 % kurang lebih 93,6 % dari seluruh obyek penelitian. Hal tersebut menunjukkan pengaruh pemerintah terhadap BUMN yang merupakan sampel penelitian cukup tinggi.

Tabel IV.6.
Informasi Kepemilikan Saham Pemerintah

PROPORSI KEPEMILIKAN SAHAM PEMERINTAH							
	DI BAWAH 10 %	10 % - 25 %	DI ATAS 25 % - 50 %	DI ATAS 50 % - 75 %	DI ATAS 75 % - 90 %	DI ATAS 90 %	TOTAL
JUMLAH	0	6	6	84	64	28	188
%	0,0%	3,2%	3,2%	44,7%	34,0%	14,9%	100,0%

Sumber : Hasil penelitian diolah dari data kuesioner.

¹⁷³ Nugroho, Riant dan Wrihatnolo, Randy R. 2008. Op.Cit. P.80

4.1.7 Prosentase Rata- Rata Kenaikan Pendapatan Sebelum Dan Sesudah Privatisasi

Informasi prosentase rata – rata kenaikan pendapatan sebelum dan sesudah privatisasi memberikan informasi sejauh mana pengaruh program privatisasi dalam mendorong peningkatan pendapatan perusahaan. Dengan diketahuinya tingkat peningkatan pendapatan setelah privatisasi akan dapat memberikan gambaran tingkat keberhasilan program privatisasi dari aspek keuangan. Pada Tabel IV.7 ditunjukkan prosentase rata – rata kenaikan pendapatan sebelum dan sesudah privatisasi . Pada selang kenaikan rata – rata di bawah 10 % : Sebelum privatisasi ada 30, 3 % setelah privatisasi turun menjadi 15 %. Pada selang kenaikan rata- rata 10 – 25 %, sebelum privatisasi 67 % setelah privatisasi naik menjadi 70,7 %. Pada selang kenaikan rata- rata 25 - 50 %, sebelum privatisasi 2,7 % setelah privatisasi naik menjadi 12,27 %. Pada selang kenaikan rata- rata 50 – 75 %, sebelum privatisasi 0 % setelah privatisasi naik menjadi 2,1 %. Pada selang kenaikan rata-rata 75 – 90 % dan di atas 90 %, sebelum dan setelah privatisasi tidak ada kenaikan (0 %). Data tersebut menunjukkan dari aspek keuangan ada peningkatan kinerja setelah privatisasi.

Tabel IV.7.

Prosentase Rata- Rata Kenaikan Pendapatan Sebelum dan Sesudah Privatisasi

RATA - RATA KENAIKAN PENDAPATAN SEBELUM DAN SESUDAH PRIVATISASI							
	DI BAWAH 10 %	10 % - 25 %	DI ATAS 25 % - 50 %	DI ATAS 50 % - 75 %	DI ATAS 75 % - 90 %	DI ATAS 90 %	TOTAL
SEBELUM PRIVATISASI	57	126	5	0	0	0	188
	30,3%	67%	2,7%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0 %
SESUDAH PRIVATISASI	28	133	23	4	0	0	188
	15%	70,7%	12,2%	2,1%	0,0%	0,0%	100%

Sumber : Hasil penelitian diolah dari data kuesioner.

4.1.8 Prosentase Rata- Rata Kenaikan Profit Sebelum Dan Sesudah Privatisasi.

Informasi prosentase rata-rata kenaikan profit atau keuntungan sebelum dan sesudah privatisasi memberikan informasi sejauh mana pengaruh program privatisasi dalam mendorong peningkatan keuntungan perusahaan. Dengan diketahuinya tingkat peningkatan keuntungan setelah privatisasi akan dapat memberikan gambaran tingkat keberhasilan program privatisasi dari aspek keuangan. Pada Tabel IV.9 ditunjukkan prosentase rata-rata kenaikan keuntungan sebelum dan sesudah privatisasi. Pada selang kenaikan rata – rata di bawah 10 % : Sebelum privatisasi ada 29, 3 % setelah privatisasi turun menjadi 15 % . Pada selang kenaikan rata- rata 10 – 25 % , sebelum privatisasi 67 % setelah privatisasi naik menjadi 70,2 % . Pada selang kenaikan rata- rata 25 - 50 % , sebelum privatisasi 3,2 % setelah privatisasi naik menjadi 13,8 % . Pada selang kenaikan rata-rata 50 – 75 % , sebelum privatisasi 0 % setelah privatisasi naik menjadi 0,5 % . Pada selang kenaikan rata- rata 75 – 90 % , sebelum privatisasi 0,5 % setelah privatisasi naik menjadi 0 % . Pada selang kenaikan rata- rata di atas 90 % , sebelum dan setelah privatisasi tidak ada kenaikan (0 %) . Dari data tersebut menunjukkan dari aspek keuangan ada peningkatan kinerja setelah privatisasi.

Tabel IV.8.

Prosentase Rata- Rata Kenaikan Profit Sebelum Dan Sesudah Privatisasi

	RATA - RATA KENAIKAN PROFIT SEBELUM DAN SESUDAH						TOTAL
	DI BAWAH 10 %	10 % - 25 %	DI ATAS 25 % - 50 %	DIATAS 50 % - 75 %	DIATAS 75 % - 90 %	DI ATAS 90 %	
SEBELUM PRIVATISASI	55	126	6	0	1	0	188
	29,3%	67%	3,2%	0,0%	0,5%	0,0%	100,0 %
SESUDAH PRIVATISASI	29	132	26	1	0	0	188
	15,4%	70,2%	13,8%	0,5%	0,0%	0,0%	100%

Sumber : Hasil penelitian diolah dari data kuesioner.

4.1.9 Proporsi Penjualan Ekspor.

Informasi proporsi penjualan ekspor memberikan informasi sejauh mana BUMN yang menjadi sampel penelitian telah mengembangkan area pemasaran ke luar negeri. Semakin besar proporsi penjualan ekspor semakin dapat mengidentifikasi semakin kuatnya *positioning* perusahaan di area pasar global. Pada Tabel IV.10 ditunjukkan informasi proporsi penjualan ekspor di mana pada proporsi di bawah 10 % sebesar 46,8 %. Hal tersebut merupakan proporsi paling tinggi yang menunjukkan 46,8 % penjualan adalah lokal ataupun jika ada yang diekspor kurang dari 10 %. Pada proporsi 10 % - 25 % sebesar 20,2 %, pada proporsi di atas 25 % - 50 % sebesar 18,1 % , %, pada proporsi di atas 50 % - 75 % sebesar 7,4 % , %, pada proporsi di atas 75 % - 90 % sebesar 4,3 % dan %, pada proporsi di atas 90 % sebesar 3,2 %. Dari data tersebut menunjukkan sampel penelitian memiliki orientasi pemasaran di atas 75 % adalah pasar dalam negeri..

Tabel IV.9.
Informasi Proporsi Penjualan Ekspor

PROPORSI PENJUALAN EXPORT							
	DI BAWAH 10 %	10 % - 25 %	DI ATAS 25 % - 50 %	DIATAS 50 % - 75 %	DIATAS 75 % - 90 %	DI ATAS 90 %	TOTAL
JUMLAH	88	38	34	14	8	6	188
%	46,8%	20,2%	18,1%	7,4%	4,3%	3,2%	100,0%

Sumber : Hasil penelitian diolah dari data kuesioner.

4.1.10 Sertifikasi ISO 9001 , ISO 14001, Pengembangan Sistem Manajemen Mutu Mengacu ISO 9004 Dan *Total Quality Management*.

Informasi sertifikasi ISO 9001 , ISO 14001, pengembangan sistem manajemen mutu mengacu ISO 9004 dan *total quality management* memberikan gambaran sejauh mana BUMN yang menjadi sampel penelitian telah membangun sistem manajemen yang berbasis standar internasional. Perusahaan yang telah tersertifikasi ISO 9001 berarti perusahaan tersebut telah diakui menerapkan sistem manajemen mutu yang memprioritaskan kepuasan

pelanggan dalam setiap aktifitas yang dilakukan¹⁷⁴. Perusahaan yang telah tersertifikasi ISO 14001 berarti perusahaan telah diakui menerapkan sistem manajemen lingkungan yang berorientasi meminimalisasi terjadinya dampak lingkungan yang merugikan dalam setiap aktifitasnya¹⁷⁵. Perusahaan yang telah mengembangkan sistem manajemen mengacu ISO 9004 dan *total quality management* berarti perusahaan tersebut telah menerapkan strategi untuk mencapai kinerja *excellence*¹⁷⁶.

Tabel IV.10.

Informasi Sertifikasi ISO 9001 , ISO 14001, Pengembangan Sistem Manajemen Mutu Mengacu ISO 9004 Dan *Total Quality Management*

	SERTIFIKASI , PENERAPAN & PENGEMBANGAN		
	SUDAH	BELUM	TOTAL
SERTIFIKASI ISO 9001	182	6	188
	96,8%	3,2%	100,0%
SERTIFIKASI ISO 14001	81	107	188
	43,1%	56,9%	100,0%
PENGEMBANGAN IMPLEMENTASI ISO 9004	152	36	188
	80,9%	19,1%	100,0%
PENERAPAN TQM	126	62	188
	67,0%	33,0%	100,0%

Sumber : Hasil penelitian diolah dari data kuesioner.

Pada Tabel IV.11 ditunjukkan informasi sertifikasi ISO 9001 , ISO 14001, pengembangan sistem manajemen mutu mengacu ISO 9004 dan *total quality management* pada sampel penelitian. Data menunjukkan sampel penelitian yang telah sertifikasi ISO 9001 sebanyak 96,8 % yang berarti hampir seluruh sampel penelitian telah tersertifikasi ISO 9001. Sampel penelitian yang telah tersertifikasi ISO 14001 sebanyak 43, 1 %, hal tersebut berarti lebih dari 50 % belum tersertifikasi ISO 14001. Hal tersebut terkait data pada Tabel IV.7 yang menunjukkan 78,2 % sampel penelitian bergerak dalam jenis usaha jasa. Usaha

¹⁷⁴ Goetsch, David L and Davis, Stanley, 2002, Manajemen Mutu Total, Edisi kedua, Alih bahasa Benyamin Molan, Jakarta : PT Prenhalindo. P.68.

¹⁷⁵ Technical Committee ISO / TC 214, 2004, ISO 14001 – Environmental Management Systems – Requirements with guidance for use, Geneva : ISO copyright office. P.15

¹⁷⁶ Technical Committee ISO / TC 176, 2009, ISO 9004 : 2009, third edition, Geneva : ISO Copyright Office. P. 18

jasa bisa dikatakan kecil aktifitasnya yang menimbulkan dampak besar pada lingkungan, jadi perusahaan jasa jarang yang mengambil sertifikasi sistem manajemen lingkungan ISO 14001. Data menunjukkan sampel penelitian yang telah mengembangkan implementasi sistem manajemen mengacu ISO 9004 sebanyak 80,9 % dan yang mengembangkan sistem manajemen mengacu *total quality management* sebesar 67 %. Data tersebut menunjukkan sampel penelitian sebagian besar telah mengembangkan sistem manajemen berbasis standar internasional.

4.1.11 Penerapan *Balanced Scorecard*, Six Sigma Dan ISO 27001.

Informasi penerapan *balanced scorecard*, six sigma dan ISO 27001 memberikan gambaran sejauh mana BUMN yang menjadi sampel penelitian telah membangun teknologi dibidang *information technology* mengacu standar internasional. Perusahaan yang telah menerapkan *balanced scorecard* disertai aplikasi software, *six sigma* dan ISO 27001 menunjukkan perusahaan tersebut memiliki komitmen yang tinggi untuk membangun perusahaan yang berkelas dunia.

Pada Tabel IV.14 ditunjukkan informasi penerapan *balanced scorecard*, six sigma dan ISO 27001. Data menunjukkan sampel penelitian yang telah menerapkan *balanced scorecard* dalam penjabaran strategi sebesar 97, 9 %, jadi hampir seluruh sampel penelitian telah menerapkan *balanced scorecard* dalam proses penjabaran strateginya. Aplikasi software *balanced scorecard* menurut Tabel IV.14 hanya 28,2 %, hal tersebut mengandung arti 71,8 % sampel penelitian belum mengaplikasikan software *balanced scorecard* . Dari sisi penerapan *Six Sigma* menurut Tabel IV.12 hanya 25 % yang telah menerapkan, jadi 75 % sampel penelitian belum menerapkan *Six Sigma*. Dari sisi penerapan ISO 27001 menurut Tabel IV.12 hanya 13,3 % yang telah menerapkan, jadi 86,7 % sampel penelitian belum menerapkan ISO 27001. Data pada Tabel 4.12 menunjukkan sampel penelitian sebagian besar belum banyak mengembangkan aplikasi teknologi berbasis IT khususnya yang terkait penjabaran dan monitoring efektifitas strategi .

Tabel IV.11.
Informasi Penerapan *Balanced Scorecard*, *Six Sigma* Dan *ISO 27001*

	BSC, Six Sigma Dan ISO 27001		
	SUDAH	BELUM	TOTAL
Menerapkan BSC dlm Penjabaran Strategi	184	4	188
	97,9%	2,1%	100,0%
Aplikasi Software BSC	53	135	188
	28,2%	71,8%	100,0%
Menerapkan Six Sigma	47	141	188
	25,0%	75,0%	100,0%
Menerapkan ISO 27001	25	163	188
	13,3%	86,7%	100,0%

Sumber : Hasil penelitian diolah dari data kuesioner.

4.1.12 Penerapan *Good Corporate Governance*.

Informasi penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) memberikan gambaran sejauh mana BUMN yang menjadi sampel penelitian telah membangun budaya keadilan, keterbukaan, *accountability*, dan tanggung jawab. Budaya-budaya tersebut merupakan budaya penting dalam membangun perusahaan yang berkelas dunia. Pada Tabel IV.13 ditunjukkan informasi penerapan *Good Corporate Governance* (GCG). Data menunjukkan sampel penelitian yang telah menerapkan *Good Corporate Governance* (GCG) sebesar 99,5 %, jadi hampir seluruh sampel penelitian telah menerapkan *Good Corporate Governance* (GCG). Hal tersebut disebabkan Pemerintah telah menekankan pada seluruh BUMN untuk menerapkan GCG. Informasi dari sisi audit oleh pihak independen terhadap penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) menurut Tabel IV.13 sebanyak 90 % telah diaudit oleh pihak independen. Dari data tersebut menunjukkan sampel penelitian sebagian besar telah memiliki *basic* budaya GCG. Hal tersebut merupakan dasar yang cukup baik untuk membangun budaya organisasi berkelas dunia.

Tabel IV.12.
Informasi Penerapan *Good Corporate Governance*

	PENERAPAN & AUDIT GCG		
	SUDAH	BELUM	TOTAL
Menerapkan GCG	187	1	188
	99,5%	0,5%	100,0%
Audit GCG oleh Pihak Independen	170	18	188
	90,4%	9,6%	100,0%

Sumber : Hasil penelitian diolah dari data kuesioner.

4.1.13 Nilai Aset Perusahaan

Informasi terkait nilai aset perusahaan memberikan gambaran besar kecilnya perusahaan dari sisi aset yang dimiliki. Besar kecilnya aset perusahaan secara tidak langsung dapat memberikan kemampuan perusahaan untuk membangun teknologi guna memperkuat daya saing perusahaan. Pada Tabel IV.14 ditunjukkan informasi nilai aset sampel penelitian. Pada kisaran aset di bawah 100 milyar sebanyak 0,5 %, pada kisaran aset di bawah 100 – 250 milyar sebanyak 3,2 %, pada kisaran aset 100 – 250 milyar sebanyak 3,2 %, pada kisaran aset di atas 250 - 500 milyar sebanyak 3,2 %., pada kisaran aset di atas 500 – 750 milyar sebanyak 25,5 % dan di atas 750 milyar sebanyak 67,6 %. Data tersebut menunjukkan sampel penelitian sebagian besar (93,1 %) masuk dalam katagori perusahaan dengan aset yang besar.

Tabel IV.13.
Nilai Aset Perusahaan

	NILAI ASET PERUSAHAAN TAHUN 2009					
	DI BAWAH 100 MILYAR (M)	100 M - 250 M	DI ATAS 250 M - 500 M	DIATAS 500 M - 750 M	DIATAS 750 M	TOTAL
JUMLAH	1	6	6	48	127	188
%	0,5%	3,2%	3,2%	25,5%	67,6%	100,0%

Sumber : Hasil penelitian diolah dari data kuesioner.

4.2 Hasil Analisis Penelitian

4.2.1 Hasil Uji Reliabilitas Dan Validitas.

Instrumen yang baik harus memenuhi dua persyaratan penting yaitu reliabel dan valid. Untuk mengetahui apakah instrumen reliabel atau tidak maka perlu dilakukan uji reliabilitas dan untuk mengetahui valid tidaknya suatu instrumen maka perlu dilakukan uji validitas.

Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini berdasarkan besarnya nilai koefisien alpha atau *cronbach's alpha* yang diperoleh. Koefisien alpha berada pada rentang nilai 0 – 1. Apabila koefisien alpha memiliki nilai 0,7 atau kurang, maka secara umum menunjukkan bahwa reliabilitas tidak memuaskan¹⁷⁷. Perhitungan koefisien alpha atau *cronbach's alpha* dilakukan terhadap seluruh item pertanyaan/pernyataan dalam setiap jenis kuesioner dengan jumlah responden yang ditetapkan berdasarkan hasil perhitungan dengan teknik sampling. Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas menggunakan software SPSS diperoleh nilai *Cronbach's Alpha Based on Standardized Items* adalah sebesar 0,970. (Lampiran 3) Hal tersebut menunjukkan bahwa reliabilitas instrumen penelitian masuk dalam katagori baik yang berarti instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data. Setelah semua indikator dinyatakan reliabel maka pengujian selanjutnya adalah pengukuran terhadap validitas.

Sebuah instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan atau apabila dapat mengungkap data dari variabel yang diteliti secara tepat. Tinggi rendahnya validitas instrumen menunjukkan data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran variabel yang dimaksud. Berbeda dengan validitas, pengertian reliabilitas menunjuk pada sejauh mana instrumen dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data. Instrumen yang reliabel jika dapat menghasilkan data yang dapat dipercaya¹⁷⁸

Pada penelitian ini uji validitas dilakukan dengan dua metode yaitu pertama mengevaluasi konstruk dimulai dengan memeriksa nilai t hitung dari muatan – muatan faktor atau koefisien lamda (λ) pada persamaan di dalam

¹⁷⁷ Maholtra, Narsh K.. 2004. *Marketing Research: An Applied Orientation*. New Jersey: Prentice P. 134

¹⁷⁸ Tumpal dan Sugiarto, 2006, Lisrel, Yogyakarta : Graha Ilmu. P70.

model yang *standardized*. Kedua mengevaluasi nilai *corrected item total correlation* pada hasil uji statistik.

Tabel IV.14.
Beberapa Contoh Nilai t Hitung pada Model Persamaan

NO	Model Persamaan (Measurement Equation)	t Hitung	t Tabel
1	A1=0,49*Var1 (Program privatisasi)	11,30	1,96
2	A2=0,66* Var1 (Program privatisasi)	13,32	1,96
3	A3=0,71* Var1 (Program privatisasi)	13,10	1,96
4	A4=0,80* Var1 (Program privatisasi)	14,51	1,96
5	A5=0,59* Var1 (Program privatisasi)	11,85	1,96
6	A6=0,73* Var1 (Program privatisasi)	13,21	1,96
7	B1=0,71*Var2 (Pencapaian kinerja Excellence)	11,97	1,96
8	B2 =0,42* Var2 (Pencapaian kinerja Excellence)	8,79	1,96
9	B3 =0,36* Var2 (Pencapaian kinerja Excellence)	7,89	1,96
10	B4 =0,26* Var2 (Pencapaian kinerja Excellence)	3,33	1,96
11	B5 =0,33* Var2 (Pencapaian kinerja Excellence)	7,15	1,96
12	B6 =0,57* Var2 (Pencapaian kinerja Excellence)	11,94	1,96
13	B7 =0,69* Var2 (Pencapaian kinerja Excellence)	13,30	1,96
14	B8 =0,49* Var2 (Pencapaian kinerja Excellence)	10,77	1,96
15	B9 =0,64* Var2 (Pencapaian kinerja Excellence)	12,65	1,96
16	B10 =0,32* Var2 (Pencapaian kinerja Excellence)	6,91	1,96
17	B11=0,33* Var2 (Pencapaian kinerja Excellence)	8,16	1,96
18	B12 =0,52* Var2 (Pencapaian kinerja Excellence)	11,23	1,96

Sumber : Hasil pengolahan menggunakan program LISREL

Hasil uji validitas dengan metode pertama dapat ditunjukkan pada Tabel IV.15 di mana nilai t hitung dari muatan faktor hampir semua lebih besar dari t tabel (1,96) pada tingkat *signifikant* 0,05, sehingga dapat dikatakan bahwa mayoritas indikator hasil penelitian memiliki validitas yang baik untuk digunakan pada pengujian selanjutnya (**detail di lampiran 4**).

Tabel IV.15.
Hasil Uji Validitas Mengacu Nilai Corrected Item – Total Correlation

Variabel & Indikator	Corrected Item–Total Correlation	Variabel & Indikator	Corrected Item–Total Correlation
Program Privatisasi		<i>Pencapaian Kinerja Excellence</i>	
1.A1 atau X1.1	0,718	1. Y1	0,724
2.A2 atau X1.2	0,744	2. Y2	0,740
3.A3 atau X1.3	0,715	3. Y3	0,551
4. A4 atau X1.4	0,776	4. Y4	0,559
5. A5 atau X1.5	0,723	5. Y5	0,575
6. A6 atau X1.6	0,710	6. Y6	0,589
		7. Y7	0,766
Strategi Pengembangan Sistem Manajemen		Strategi Penguasaan Teknologi Terkini	
1. B1 atau X2.1	0,696	1. D1 atau X4.1	0,600
2. B2 atau X2.2	0,625	2. D2 atau X4.2	0,523
3. B3 atau X2.3	0,604	3. D3 atau X4.3	0,563
4. B4 atau X2.4	0,342	4. D4 atau X4.4	0,718
5. B5 atau X2.5	0,550	5. D5 atau X4.5	0,531
6. B6 atau X2.6	0,715	6. D6 atau X4.6	0,635
7. B7 atau X2.7	0,725	7. D7 atau X4.7	0,489
8. B8 atau X2.8	0,663	8. D8 atau X4.8	0,628
9. B9 atau X2.9	0,702	9. D9 atau X4.9	0,464
10. B10 atau X2.10	0,520	10. D10 atau X4.10	0,431
11. B11 atau X2.11	0,612	11. D11 atau X4.11	0,677
12. B12 atau X2.12	0,698		
Strategi Penguatan Budaya GCG		Strategi Penguasaan Pasar Global	
1. C1 atau X3.1	0,588	1. E1 atau X5.1	0,467
2. C2 atau X3.2	0,292	2. E2 atau X5.2	0,548
3. C3 atau X3.3	0,473	3. E3 atau X5.3	0,415
4. C4 atau X3.4	0,493	4. E4 atau X5.4	0,479
5. C5 atau X3.5	0,655	5. E5 atau X5.5	0,647
6. C6 atau X3.6	0,554	6. E6 atau X5.6	0,369
7. C7 atau X3.7	0,523	7. E7 atau X5.7	0,509
8. C8 atau X3.8	0,558	8. E8 atau X5.8	0,641
9. C9 atau X3.9	0,716	9. E9 atau X5.9	0,500

Variabel & Indikator	Corrected Item–Total Correlation	Variabel & Indikator	Corrected Item–Total Correlation
10. C10 atau X3.10	0,716	10. E10 atau X5.10	0,617

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan program SPSS

Hasil uji validitas dengan metode kedua dapat ditunjukkan pada Tabel IV.16 dan **lampiran 3**. Hasil uji validitas menggunakan metode kedua menunjukkan nilai *corrected item–total correlation* hampir seluruh indikator memiliki nilai lebih besar dari 0,3. Ada satu indikator yang memiliki nilai *corrected item – total correlation* di bawah 0,3 yaitu indikator analisa SWOT dalam variabel penguatan budaya GCG dengan nilai 0,292. Hal tersebut menunjukkan bahwa mayoritas indikator hasil penelitian memiliki validitas yang baik untuk digunakan pada pengujian selanjutnya

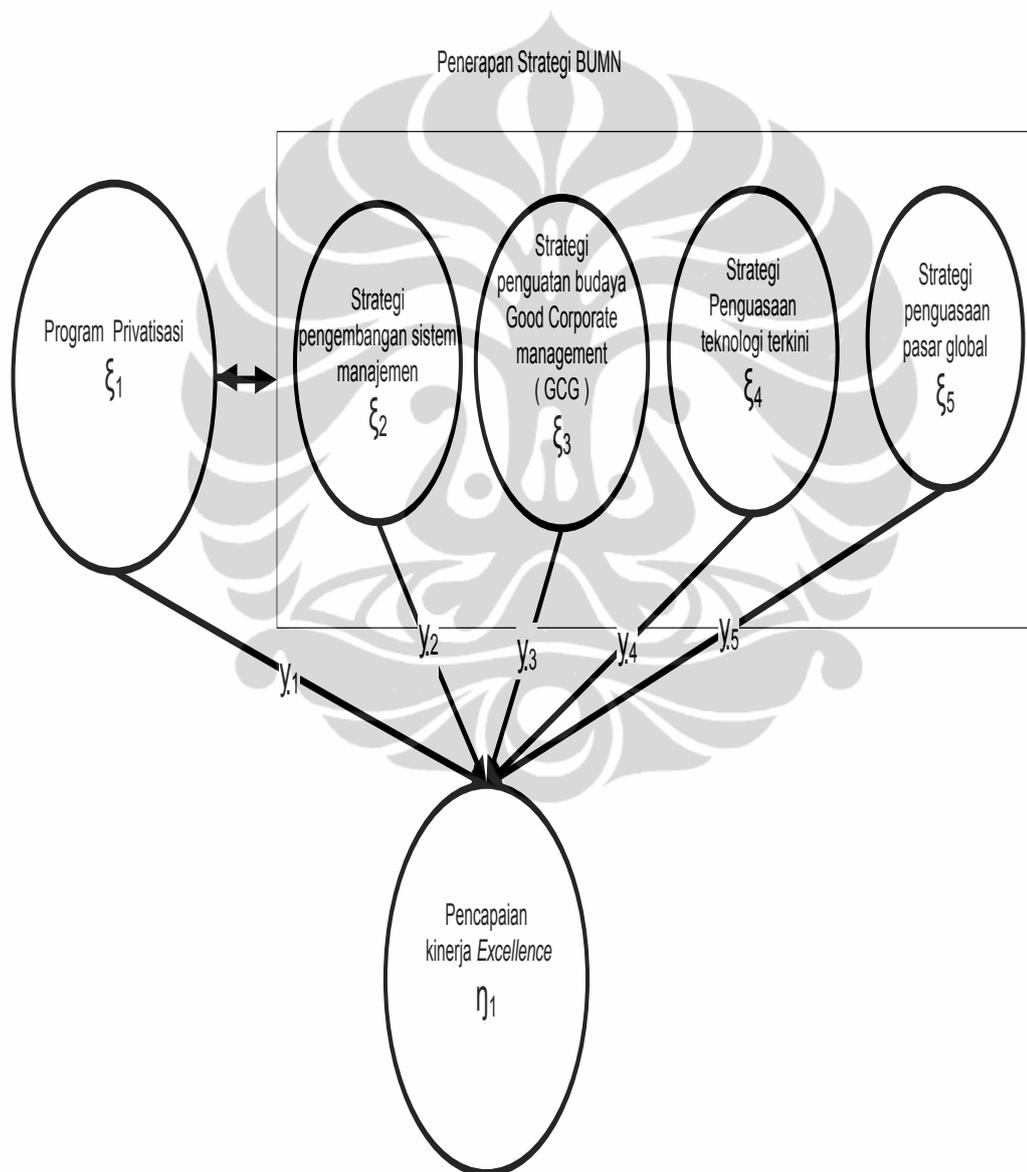
4.2.2 Hasil Analisis LISREL

Dalam analisis data penelitian menggunakan metode SEM dengan program komputer LISREL 8.70 ada perubahan notasi untuk pengolahan dalam rangka penyesuaian bahasa program LISREL 8.70. Beberapa notasi yang disesuaikan yaitu program privatisasi dengan notasi X1 pada program pengolahan LISREL diganti dengan kode Var1 artinya variabel pertama. Indikator dari program privatisasi yang terdiri X1.1 – X1.6, pada program LISREL diganti menjadi A1 – A6. Strategi pengembangan sistem manajemen dengan notasi X2 pada program pengolahan LISREL diganti dengan kode Var2 artinya variabel kedua. Indikator dari Strategi pengembangan sistem manajemen yang terdiri X2.1 – X2.12, pada program LISREL diganti menjadi B1 – B12. Strategi penguatan budaya *Good Corporate Governance* (GCG) dengan notasi X3 pada program pengolahan LISREL diganti dengan kode Var3 artinya variabel ketiga. Indikator dari strategi penguatan *Good Corporate Governance* (GCG) yang terdiri X3.1–X3.11, pada program LISREL diganti menjadi C1–C12. Strategi penguasaan teknologi terkini dengan notasi X4 pada program pengolahan LISREL diganti dengan kode Var4 artinya variabel keempat. Indikator dari strategi penguasaan teknologi terkini yang terdiri X4.1–X4.11, pada program LISREL diganti menjadi D1–D11. Strategi penguasaan pasar global dengan notasi X5 pada program pengolahan LISREL diganti dengan kode Var5 artinya variabel kelima. Indikator dari strategi penguasaan pasar global yang terdiri

X5.1–X5.10, pada program LISREL diganti menjadi E1–E10. Pencapaian kinerja *excellence* dengan notasi Y pada program pengolahan LISREL diganti dengan kode Var6 artinya variabel keenam. Indikator dari pencapaian kinerja *excellence* yang terdiri Y.1–Y.7, pada program LISREL diganti menjadi F1 – F7.

Gambar IV.1.

Diagram Hubungan Secara Teoritis Antar Variabel Laten



Sumber : Hasil penelitian, diolah dengan program *Visio*

Secara teoritis dalam kondisi ideal model penelitian ini dapat digambarkan seperti terlihat pada Gambar IV.1. Pada Gambar IV.1 ditunjukkan penelitian ini menganalisis hasil pengolahan LISREL yang dikelompokkan dalam dua bentuk analisis. Dua bentuk analisis tersebut sesuai hipotesis development yang telah dikemukakan pada Bab2. Analisis pertama pengaruh program privatisasi dan empat strategi BUMN terhadap variabel pencapaian kinerja Excellence. Analisis kedua yaitu mengkaji hubungan empat variabel strategi untuk mencapai kinerja Excellence dengan variabel program privatisasi .

4.2.2.1 Hasil Analisis Pengaruh Variabel Program Privatisasi Dan Variabel Penerapan Strategi BUMN Terhadap Variabel Pencapaian Kinerja Excellence.

Proses menganalisis pengaruh variabel program privatisasi dan variabel-variabel strategi untuk mencapai kinerja excellence terhadap pencapaian kinerja excellence, digunakan program LISREL. Pada kelompok uji pengaruh ini terdapat lima hipotesis yang akan diuji. Sebelum proses pengujian hipotesis akan didahului dengan analisis SEM untuk proses uji kecocokan dan uji regresi .

1. Analisis Structural Equation Modelling (SEM) Pengaruh Variabel Program Privatisasi Dan Variabel Penerapan Strategi BUMN Terhadap Pencapaian Kinerja Excellence.

Untuk mengetahui kekuatan prediksi model, perlu dilakukan uji kecocokan. Uji kecocokan model dilakukan untuk tujuan mengevaluasi derajat kecocokan atau *Goodness of Fit (GOF)* antara data dan model. Uji kecocokan yang dilakukan dalam penelitian ini adalah *absolute fit measure* atau ukuran kecocokan absolut. Uji kecocokan ini dilakukan untuk menentukan derajat prediksi model keseluruhan (model struktural dan pengukuran) terhadap matrix korelasi dan kovarian. Ukuran derajat kecocokan yang digunakan dalam kasus ini yaitu Chi-Square (X^2), derajat korelasi dan koefisien regresi.

Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan LISREL yang ditunjukkan pada Tabel IV.17 menjelaskan bahwa dengan menggunakan ukuran derajat kecocokan Chi-Square (X^2) diperoleh nilai *Minimum Fit Function Chi-Square* = 0,0 dengan P=1,0. Hal tersebut menunjukkan ada perbedaan antara

,matrix kovarian populasi dan matrix kovarian sampel. Pada kasus ini RMSEA dan GFI tidak muncul nilai disebabkan model sudah cocok (pada lampiran 6 menunjukkan bahwa model sudah memenuhi).

Tabel IV.16

Uji kecocokan *Absolut Fit Measure* Pengaruh Variabel Program privatisasi dan Empat Variabel Strategi BUMN Terhadap Pencapaian *kinerja Excellence*.

Ukuran Derajat Kecocokan	Standar Penerimaan	Nilai Hasil penelitian	Keterangan
Chi –Square (X^2)	P Value minimal 0,05	$X^2 = 0$ P value =1	Signifikan
Derajat Korelasi	t hitung lebih besar 1,96	9,54	Signifikan dengan korelasi 0,81.
Koeffisien Regresi parsial X1 terhadap Y	t hitung lebih besar 1,96	7,01	Signifikan dengan pengaruh 33 %.
X2 terhadap Y		5,31	Signifikan dengan pengaruh 19 %.
X3 terhadap Y		0,98	Tidak Signifikan
X4 terhadap Y		-0,16	Tidak Signifikan
X5 terhadap Y		1,66	Tidak Signifikan

Sumber : hasil pengolahan data menggunakan program LISREL

2. Hasil Uji Regresi Variabel Program Privatisasi Dan Variabel Penerapan Strategi BUMN Terhadap Pencapaian Kinerja *Excellence*.

Hasil analisis regresi berganda menggunakan LISREL menghasilkan persamaan (Hasil olahan LISREL di lampiran 5) :

$$Y = 3,47 + 0,33*X1 + 0,19*X2 + 0,41*X3 - 0,0064*X4 + 0,070 *X5$$

Model persamaan regresi linear berganda tersebut menunjukkan adanya hubungan variabel pencapaian kinerja Excellence (Y) sebagai variabel Indogen dan variabel program privatisasi (X1), variabel strategi pengembangan sistem manajemen (X2), variabel strategi penguatan budaya *Good Corporate Governance* (GCG) (X3), variabel penguasaan teknologi terkini (X4) dan variabel

penguasaan pasar bebas (X5) sebagai variabel eksogen. Berdasarkan hasil perhitungan pada Tabel IV.18, diperoleh nilai koefisien determinasi regresi berganda sebesar 0,81. Hal tersebut menunjukkan ada hubungan kuat antara variabel endogen (Y = pencapaian kinerja *Excellence*) dengan variabel– variabel eksogen yaitu variabel program privatisasi (X1), variabel strategi pengembangan sistem manajemen (X2), variabel strategi penguatan budaya *Good Corporate Governance* (GCG) (X3), variabel penguasaan teknologi terkini (X4) dan variabel penguasaan pasar bebas (X5) secara bersama–sama. Nilai 0,81 menunjukkan 81 % variabel endogen pencapaian kinerja *excellence* diterangkan oleh garis regresi.

Tabel IV.17.

Hasil Regresi Pengaruh Program Privatisasi dan Empat Strategi BUMN Terhadap Pencapaian Kinerja *Excellence*.

Variabel	Koefisien Regresi	t Hitung	t Tabel $\alpha = 0,05$	keterangan
X1 (program Privatisasi)	0,33	7,01	1,96	Signifikan
X2 (Strategi Pengembangan Sistem Manajemen)	0,19	5,31	1,96	Signifikan
X3 (Strategi Penguatan budaya GCG)	0,041	0,98	1,96	Tdk Significant
X4 (Strategi Penguasaan Teknologi Terkini)	-0,004	-0,16	1,96	Tidak Signifikan
X5 (Strategi Penguasaan Pasar Global)	0,070	1,66	1,96	Tidak Signifikan
$R^2 = 0,81$	$R = 0,90$			

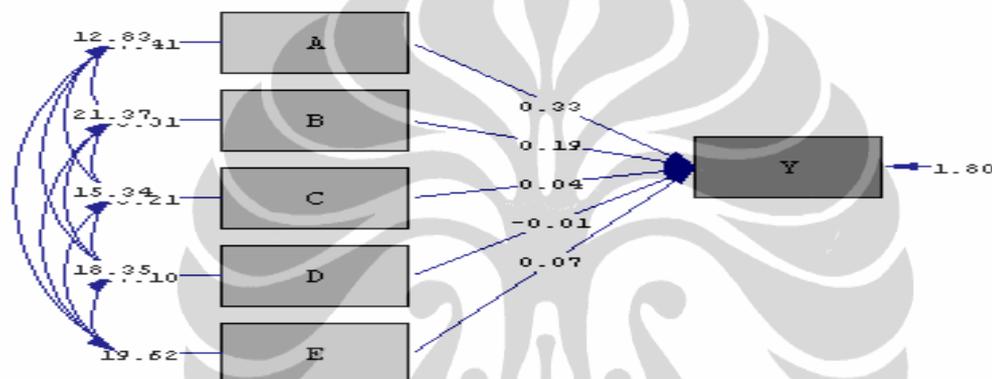
Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan program LISREL

Hubungan antar variabel–variabel tersebut dapat digambarkan dalam diagram *Path* pada Gambar IV.16. Berdasarkan Gambar IV. 2 dapat ditunjukkan bahwa variabel laten program privatisasi berpengaruh 33 persen terhadap variabel pencapaian kinerja *excellence*. Variabel strategi pengembangan sistem manajemen berpengaruh 19 % terhadap variabel pencapaian kinerja *excellence*. Variabel strategi penguatan budaya *Good Corporate Governance* (GCG) berpengaruh 4,1 % terhadap variabel pencapaian kinerja *excellence*. Variabel

strategi penguasaan teknologi terkini tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel pencapaian kinerja *excellence*. Hal tersebut disebabkan t hitung pada variabel strategi penguasaan teknologi terkini di bawah 1,96. Variabel strategi penguasaan pasar global tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel pencapaian kinerja *excellence*. Penyebabnya sama yaitu t hitung pada variabel strategi penguasaan teknologi terkini di bawah 1,96.

Gambar IV.2.

Diagram Path Hasil Uji Regresi Pengaruh Variabel Program Privatisasi Dan Empat Variabel Strategi BUMN Terhadap Variabel Pencapaian Kinerja Excellence



Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan program LISREL

3. Pembuktian Hipotesis Pengaruh Variabel Program Privatisasi dan Variabel Penerapan Strategi BUMN Terhadap Pencapaian Kinerja Excellence.

Guna melihat pengaruh variabel program privatisasi dan variabel-variabel strategi untuk mencapai kinerja *excellence*, telah disusun lima hipotesis. Hipotesis tersebut yaitu :

- Hipotesis statistik yang pertama, menyatakan H_0 tidak ada pengaruh positif antara program privatisasi dengan pencapaian kinerja *Excellence* dan H_1 menyatakan ada pengaruh positif antara program privatisasi dengan pencapaian kinerja *Excellence*. Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan LISREL menunjukkan koefisien regresi program privatisasi sebesar 0,33 dengan t hitung sebesar 7,01 (lebih besar dari 1,96). Hal tersebut berarti H_0 di tolak dan H_1 diterima. Dapat

disimpulkan bahwa program privatisasi memberi pengaruh secara signifikan sebesar 33 %.

- Hipotesis statistik yang kedua, menyatakan H_0 tidak ada pengaruh positif antara strategi pengembangan sistem manajemen terhadap pencapaian kinerja *excellence* dan H_1 menyatakan ada pengaruh positif antara strategi pengembangan sistem manajemen dengan pencapaian kinerja *excellence*. Berdasarkan koefisien regresi antara variabel strategi pengembangan sistem manajemen dan variabel pencapaian kinerja *excellence*, terdapat koefisien regresi sebesar 0,19 dengan t hitung 5,31. Hal tersebut berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima. Dapat disimpulkan ada pengaruh yang signifikan antara strategi pengembangan sistem manajemen dengan pencapaian kinerja *excellence*. Besar pengaruh sebesar 19 % dengan tingkat kepercayaan sebesar 95 %.
- Hipotesis statistik yang ketiga, menyatakan H_0 tidak ada pengaruh positif antara strategi penguatan budaya *good corporate governance* (GCG) terhadap pencapaian kinerja *Excellence* dan H_1 menyatakan ada pengaruh positif antara strategi penguatan budaya *good corporate governance* (GCG) dengan pencapaian kinerja *Excellence*. Berdasarkan koefisien regresi antara variabel strategi penguatan budaya *good corporate governance* (GCG) dan variabel pencapaian kinerja *Excellence*, terdapat koefisien regresi sebesar 0,041 dengan t hitung 0,98. Hal tersebut berarti H_0 diterima dan H_1 ditolak. Dapat disimpulkan tidak ada pengaruh yang signifikan antara strategi penguatan budaya *good corporate governance* (GCG) dengan pencapaian kinerja *Excellence*.
- Hipotesis statistik yang keempat, menyatakan H_0 tidak ada pengaruh positif antara strategi penguasaan teknologi terkini terhadap pencapaian kinerja *Excellence*. H_1 menyatakan ada pengaruh positif antara strategi penguasaan teknologi terkini dengan pencapaian kinerja *Excellence*. Berdasarkan koefisien regresi antara variabel strategi penguasaan teknologi terkini dan variabel pencapaian kinerja *Excellence*, terdapat koefisien regresi sebesar $-0,0064$ dengan t hitung $-0,16$. Hal tersebut berarti H_0 diterima dan H_1 ditolak. Dapat disimpulkan tidak ada pengaruh yang signifikan antara strategi penguasaan teknologi terkini dengan pencapaian kinerja *Excellence*.

- Hipotesis statistik yang kelima menyatakan H_0 tidak ada pengaruh positif antara strategi penguasaan pasar global terhadap pencapaian kinerja *Excellence*. H_1 menyatakan ada pengaruh positif antara strategi penguasaan pasar global dengan pencapaian kinerja *Excellence*. Berdasarkan koefisien regresi antara variabel strategi penguasaan pasar global dan variabel pencapaian kinerja *Excellence*, terdapat koefisien regresi sebesar $-0,0064$ dengan t hitung $-0,16$. Hal tersebut berarti H_0 diterima dan H_1 ditolak. Dapat disimpulkan tidak ada pengaruh yang signifikan antara strategi penguasaan pasar global dengan pencapaian kinerja *Excellence*.

Berdasarkan hasil pembuktian lima hipotesis pengaruh program privatisasi dan empat model strategi untuk mencapai kinerja *excellence* terhadap pencapaian kinerja *excellence*, menghasilkan dua hipotesis menerima H_1 dan tiga hipotesis menolak H_1 . Hipotesis yang menerima H_1 yang berarti ada pengaruh yaitu program privatisasi dengan pencapaian kinerja *excellence* dan strategi pengembangan sistem manajemen terhadap pencapaian kinerja *excellence*. Hipotesis yang menolak H_1 yang berarti tidak ada pengaruh yaitu strategi penguatan budaya *Good Corporate Governance* (GCG) dengan pencapaian kinerja *excellence*, strategi penguasaan teknologi terkini terhadap pencapaian kinerja *excellence* dan strategi penguasaan pasar global terhadap pencapaian kinerja *excellence*.

4.2.2.2 Hasil Analisis Hubungan Penerapan Strategi BUMN dengan Keberhasilan Program Privatisasi Dengan.

Hipotesis terkait hubungan strategi–strategi yang diterapkan BUMN untuk mencapai kinerja *Excellence* dengan program privatisasi, secara statistik dapat dijabarkan menjadi empat hipotesis yaitu pertama hipotesis terkait hubungan strategi pengembangan sistem manajemen dengan program privatisasi, kedua hipotesis terkait hubungan strategi penguatan budaya *good corporate governance* (GCG) dengan program privatisasi, ketiga hipotesis terkait hubungan strategi penguasaan teknologi terkini program privatisasi dengan dan keempat hipotesis terkait hubungan strategi penguasaan pasar global dengan program privatisasi. Proses analisis akan diawali dengan uji *Structural Equation Model* (SEM), uji konfirmatori dan pembuktian hipotesis.

1. Analisis *Structural Equation Modelling* (SEM) Hubungan Program Privatisasi dengan Penerapan Strategi BUMN.

Untuk mengetahui kekuatan prediksi model, perlu dilakukan uji kecocokan. Uji kecocokan model perlu dilakukan untuk tujuan mengevaluasi derajat kecocokan atau *Goodness of Fit (GOF)* antara data dan model. Uji kecocokan yang dilakukan dalam penelitian ini adalah *absolute fit measure* atau ukuran kecocokan absolut. Uji kecocokan ini dilakukan untuk menentukan derajat prediksi model keseluruhan (model struktural dan pengukuran) terhadap matrix korelasi dan kovarian. Ukuran derajat kecocokan yang digunakan adalah Chi-Square (X^2), GFI (*Goodness of Fit Index*) RMSEA (*Root Mean Square Error of approximation*) dan derajat korelasi.

Chi-Square (X^2) adalah salah satu alat uji statistik untuk melihat adanya perbedaan antara matrix kovarian populasi dan matrix kovarian sampel. Chi-Square (X^2) yang kecil dan signifikanlah yang diharapkan agar hipotesa H_0 ditolak. Semakin kecil nilai X^2 semakin baik model karena dalam uji beda *Chi-square* (X^2) = 0, berarti tidak ada perbedaan, H_0 diterima. RMSEA (*Root Mean Square Error of approximation*) adalah nilai rata – rata perbedaan per *degree of freedom* yang diharapkan terjadi dalam populasi. GFI atau *Goodness of Fit Index* adalah index yang menunjukkan derajat kesesuaian model dengan datanya. Standar keberterimaan GFI adalah antara 0-1, dengan pengkatagorian ; GFI \geq 0,90 masuk kataori *good fit.*, GFI antara 0,80 - < 0,90 masuk katagori sedang dan GFI < 0,80 adalah *marginal fit.*

Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan LISREL yang ditunjukkan pada Tabel IV.19 (detail di lampiran 4) menjelaskan bahwa dengan menggunakan ukuran derajat kecocokan Chi-Square (X^2) diperoleh nilai $X^2 = 4121,65$ P value =0 yang berarti tidak signifikan. Hal tersebut menunjukkan tidak ada perbedaan antara ,matrix kovarian populasi dan matrix kovarian sampel. Berdasarkan GFI, diperoleh nilai 0,37 yang berarti di bawah 0,90. Hal tersebut menunjukkan variabel program privatisasi kurang memiliki kecocokan yang baik untuk memprediksi variabel strategi-strategi untuk mencapai kinerja *excellence*. Berdasarkan hasil RMSEA diperoleh nilai 0,18 yang berarti nilai masih di atas 0,05 batas maksimalnya. Hasil tersebut menunjukkan tidak terdapat perbedaan *degree of freedom* pada populasi.

Berdasarkan derajat korelasi antar variabel laten dapat ditunjukkan hubungan antar variabel Laten sebagai berikut :

- Variabel Laten variabel Laten strategi pengembangan sistem manajemen (X2) dengan program privatisasi (X1) dengan memiliki derajat korelasi yang signifikan dengan t hitung sebesar 68,30 yang berarti lebih besar dari t tabel 1,96. Derajat korelasinya sebesar 96 %
- Variabel Laten variabel Laten strategi penguatan budaya *Good Corporate Governance* (GCG) (X3) dengan program privatisasi (X1) memiliki derajat korelasi yang signifikan dengan t hitung sebesar 36,22 yang berarti lebih besar dari t tabel 1,96. Derajat korelasinya sebesar 89 %
- Variabel Laten strategi penguasaan teknologi terkini (X4) dengan program privatisasi (X1) memiliki derajat korelasi yang signifikan dengan t hitung sebesar 48,73 yang berarti lebih besar dari t tabel 1,96. Derajat korelasinya sebesar 93 %
- Variabel Laten strategi penguasaan pasar global (X2) dengan variabel laten program privatisasi (X1) memiliki derajat korelasi yang signifikan dengan t hitung sebesar 30,94 yang berarti lebih besar dari t tabel 1,96. Derajat korelasinya sebesar 88 %

Tabel IV.19

Uji kecocokan *Absolut Fit Measure* Hubungan Program Privatisasi Dengan Penerapan Empat Strategi BUMN

Ukuran Derajat Kecocokan	Standar Penerimaan	Nilai Hasil penelitian	Keterangan
Chi –Square (X^2)	P Value minimal 0,05	$X^2 = 4121,65$ P value =0	Tidak signifikan
GFI (Goodness of Fit Index)	Lebih besar atau sama dengan 0,90 = Good fit. Antara 0,80 – 0,90 = sedang dan dibawah 0,80 = marjinal fit	0,37	Tidak signifikan
RMSEA (Root Mean Square Error of approximation.	< 0,05	RMSEA = 0,18	Tidak signifikan
Derajat Korelasi Variabel Laten X2 dengan X1	t hitung lebih besar 1,96	t hitung 68,30	Signifikan dengan korelasi 0,96.
Derajat Korelasi Variabel Laten X3 dengan X1	t hitung lebih besar 1,96	t hitung 36,22	Signifikan dengan korelasi 0,89
Derajat Korelasi Variabel Laten X4 dengan X1	t hitung lebih besar 1,96	t hitung 48,73	Signifikan dengan korelasi 0,93.

Ukuran Derajat Kecocokan	Standar Penerimaan	Nilai Hasil penelitian	Keterangan
Derajat Korelasi Variabel Laten X5 dengan X1	t hitung lebih besar 1,96	t hitung 30,94	Signifikan dengan korelasi 0,88.

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan program LISREL

2. Uji Konfirmatori Hubungan Program Privatisasi Dengan Penerapan Strategi BUMN

Hasil uji konfirmatori hubungan program privatisasi dengan penerapan Strategi BUMN secara lengkap dapat dilihat pada lampiran 4. Pada Tabel IV.20 ditunjukkan bahwa faktor muatan (*loading factor*) untuk semua indikator pada variabel program privatisasi memiliki nilai t hitung yang lebih besar dari 1,96. Sebagai contoh indikator X1.1 ; metode privatisasi, nilai t hitung sebesar 11,30, indikator X1.2 ; proporsi saham pemerintah, nilai t hitung 13,32, indikator X1,3 ; pengembangan pegawai, nilai t hitung sebesar 13,32, indikator X1,4 ; kesejahteraan pegawai, nilai t hitung sebesar 14,51, indikator X1,5 ; peningkatan efisiensi, nilai t hitung sebesar 11,48 dan X1.6; perubahan budaya nilai t hitung sebesar 13,21. Hal tersebut menunjukkan bahwa indikator – indikator tersebut dapat diterima sebagai indikator pada variabel program privatisasi .

Tabel IV.20.

Faktor Muatan (*Factor Loading*) Dan Nilai t hitung Variabel Program Privatisasi

Variabel	Indikator	Faktor Muatan	t Hitung	t Tabel
X1 (program Privatisasi)	X1.1	0,49	11,30	1,96
X1 (program Privatisasi)	X1.2	0,66	13,32	1,96
X1 (program Privatisasi)	X1.3	0,71	13,32	1,96
X1 (program Privatisasi)	X1.4	0,80	14,51	1,96
X1 (program Privatisasi)	X1.5	0,59	11,48	1,96
X1 (program Privatisasi)	X1.6	0,73	13,21	1,96

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan program LISREL

Pada Tabel IV.21 ditunjukkan bahwa faktor muatan (*loading factor*) untuk semua indikator pada variabel strategi pengembangan sistem manajemen memiliki nilai t hitung yang lebih besar dari 1,96. Sebagai contoh indikator X2.1 ; sistem manajemen mutu, nilai t hitung sebesar 11,97, indikator X2.2 ; *knowledge*

management , nilai t hitung 8,79, indikator X2,3 ; pengembangan pegawai, nilai t hitung sebesar 7,86, indikator X2,4 ; pengukuran VMV, nilai t hitung sebesar 3,33, dan lain-lain nilai t hitung lebih besar dari 1,96. Hal tersebut menunjukkan bahwa indikator – indikator tersebut dapat diterima sebagai indikator pada variabel strategi pengembangan sistem manajemen.

Tabel IV.21.

Faktor Muatan (*Loading Factor*) dan Nilai t hitung Variabel Strategi Pengembangan Sistem Manajemen

Variabel	Indikator	Faktor Muatan	t Hitung	t Tabel
X2(Strategi pengembangan sistem manajemen)	X2.1	0,71	11,97	1,96
X2(Strategi pengembangan sistem manajemen)	X2.2	0,42	8,79	1,96
X2(Strategi pengembangan sistem manajemen)	X2.3	0,36	7,86	1,96
X2(Strategi pengembangan sistem manajemen)	X2.4	0,26	3,33	1,96
X2(Strategi pengembangan sistem manajemen)	X2.5	0,33	7,15	1,96
X2(Strategi pengembangan sistem manajemen)	X2.6	0,57	11,94	1,96
X2(Strategi pengembangan sistem manajemen)	X2.7	0,69	13,30	1,96
X2(Strategi pengembangan sistem manajemen)	X2.8	0,49	10,77	1,96
X2(Strategi pengembangan sistem manajemen)	X2.9	0,64	12,65	1,96
X2(Strategi pengembangan sistem manajemen)	X2.10	0,32	6,91	1,96
X2(Strategi pengembangan sistem manajemen)	X2.11	0,33	8,16	1,96
X2(Strategi pengembangan sistem manajemen)	X2.12	0,52	11,23	1,96

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan program LISREL

Pada Tabel IV.22 ditunjukkan bahwa faktor muatan (*loading factor*) untuk semua indikator pada variabel strategi penguatan budaya *good corporate governance* (GCG) memiliki nilai t hitung yang lebih besar dari 1,96. Sebagai contoh indikator X3.1 ; GCG dalm RJP, nilai t hitung sebesar 10,05, indikator X3.2 ; analisa SWOT , nilai t hitung 2,33, indikator X3,3 ; sosialisasi strategi GCG, nilai t hitung sebesar 6,32, indikator X3,4 ; keseimbangan internal, nilai t

hitung sebesar 7,41, dan lain-lain nilai t hitung lebih besar dari 1,96. Hal tersebut menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut dapat diterima sebagai indikator pada variabel strategi penguatan budaya *good corporate governance* (GCG).

Tabel IV.22.

Faktor Muatan (*Factor Loading*) Dan Nilai t Hitung Strategi Penguatan Budaya *Good Corporate Governance* (GCG)

Variabel	Indikator	Faktor Muatan	t Hitung	t Tabel
X3 (Strategi penguatan budaya <i>good corporate governance</i> (GCG))	X3.1	0,45	10,05	1,96
X3 (Strategi penguatan budaya <i>good corporate governance</i> (GCG))	X3.2	0,13	2,33	1,96
X3 (Strategi penguatan budaya <i>good corporate governance</i> (GCG))	X3.3	0,27	6,32	1,96
X3 (Strategi penguatan budaya <i>good corporate governance</i> (GCG))	X3.4	0,30	7,41	1,96
X3 (Strategi penguatan budaya <i>good corporate governance</i> (GCG))	X3.5	0,64	11,56	1,96
X3 (Strategi penguatan budaya <i>good corporate governance</i> (GCG))	X3.6	0,34	8,59	1,96
X3 (Strategi penguatan budaya <i>good corporate governance</i> (GCG))	X3.7	0,27	7,41	1,96
X3 (Strategi penguatan budaya <i>good corporate governance</i> (GCG))	X3.8	0,36	7,81	1,96
X3 (Strategi penguatan budaya <i>good corporate governance</i> (GCG))	X3.9	0,70	12,82	1,96
X3 (Strategi penguatan budaya <i>good corporate governance</i> (GCG))	X3.10	0,59	12,50	1,96

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan program LISREL

Pada Tabel IV.23 ditunjukkan bahwa faktor muatan (*loading factor*) untuk semua indikator pada variabel strategi penguasaan teknologi terkini memiliki nilai t hitung yang lebih besar dari 1,96. Sebagai contoh indikator X4.1 ; *master plan* IT, nilai t hitung sebesar 10,89, indikator X4.2 ; sistem operasi , nilai t hitung

6,83, indikator X4,3 ; jaringan sistem informasi, nilai t hitung sebesar 10,51, indikator X4,4 ; jaringan internet, nilai t hitung sebesar 13,23, dan lain-lain nilai t hitung lebih besar dari 1,96. Hal tersebut menunjukkan bahwa indikator–indikator tersebut dapat diterima sebagai indikator pada variabel strategi penguasaan teknologi terkini.

Tabel IV.23.

Faktor Muatan (*Loading Factor*) Dan Nilai t Hasil Perhitungan Hubungan Program Privatisasi Dengan Strategi Penguasaan Teknologi Terkini

Variabel	Indikator	Faktor Muatan	t Hitung	t Tabel
X4 (strategi penguasaan teknologi terkini)	X4.1	0,46	10,89	1,96
X4 (strategi penguasaan teknologi terkini)	X4.2	0,25	6,83	1,96
X4 (strategi penguasaan teknologi terkini)	X4.3	0,47	10,51	1,96
X4 (strategi penguasaan teknologi terkini)	X4.4	0,75	13,23	1,96
X4 (strategi penguasaan teknologi terkini)	X4.5	0,33	7,32	1,96
X4 (strategi penguasaan teknologi terkini)	X4.6	0,68	12,30	1,96
X4 (strategi penguasaan teknologi terkini)	X4.7	0,21	4,09	1,96
X4 (strategi penguasaan teknologi terkini)	X4.8	0,48	10,52	1,96
X4 (strategi penguasaan teknologi terkini)	X4.9	0,22	4,05	1,96
X4 (strategi penguasaan teknologi terkini)	X4.10	0,19	3,47	1,96
X4 (strategi penguasaan teknologi terkini)	X4.11	0,70	13,14	1,96

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan program LISREL

Pada Tabel IV.24 ditunjukkan bahwa faktor muatan (*loading factor*) untuk semua indikator pada variabel strategi penguasaan pasar global memiliki nilai t hitung yang lebih besar dari 1,96. Sebagai contoh indikator X5.1 ; analisa SWOT mengacu lima kekuatan persaingan, nilai t hitung sebesar 4,39, indikator X5.2 ; analisa lingkungan bisnis , nilai t hitung 7,80, indikator X5.3 ; formulasi strategi, nilai t hitung sebesar 4,27, indikator X5.4 ; formulasi strategi tingkat perusahaan, nilai t hitung sebesar 7,14, indikator X5.5 ; formulasi strategi di tingkat unit bisnis, nilai t hitung sebesar 11,12 dan lain-lain nilai t hitung lebih besar dari 1,96. Hal tersebut menunjukkan bahwa indikator–indikator pada variabel strategi penguasaan pasar global dapat diterima.

Berdasarkan nilai t hitung hasil hubungan secara Keseluruhan variabel program privatisasi dan variabel strategi–strategi untuk mencapai kinerja *Excellence* secara keseluruhan memiliki nilai t hitung lebih besar dari t tabel maka dapat dikatakan seluruh indikator dapat diterima sebagai indikator variabel–variabel yang diteliti.

Tabel IV.24.

Faktor Muatan (*Loading Factor*) Dan Nilai t Hasil Perhitungan Hubungan Program Privatisasi Dengan Strategi Penguasaan Pasar Global

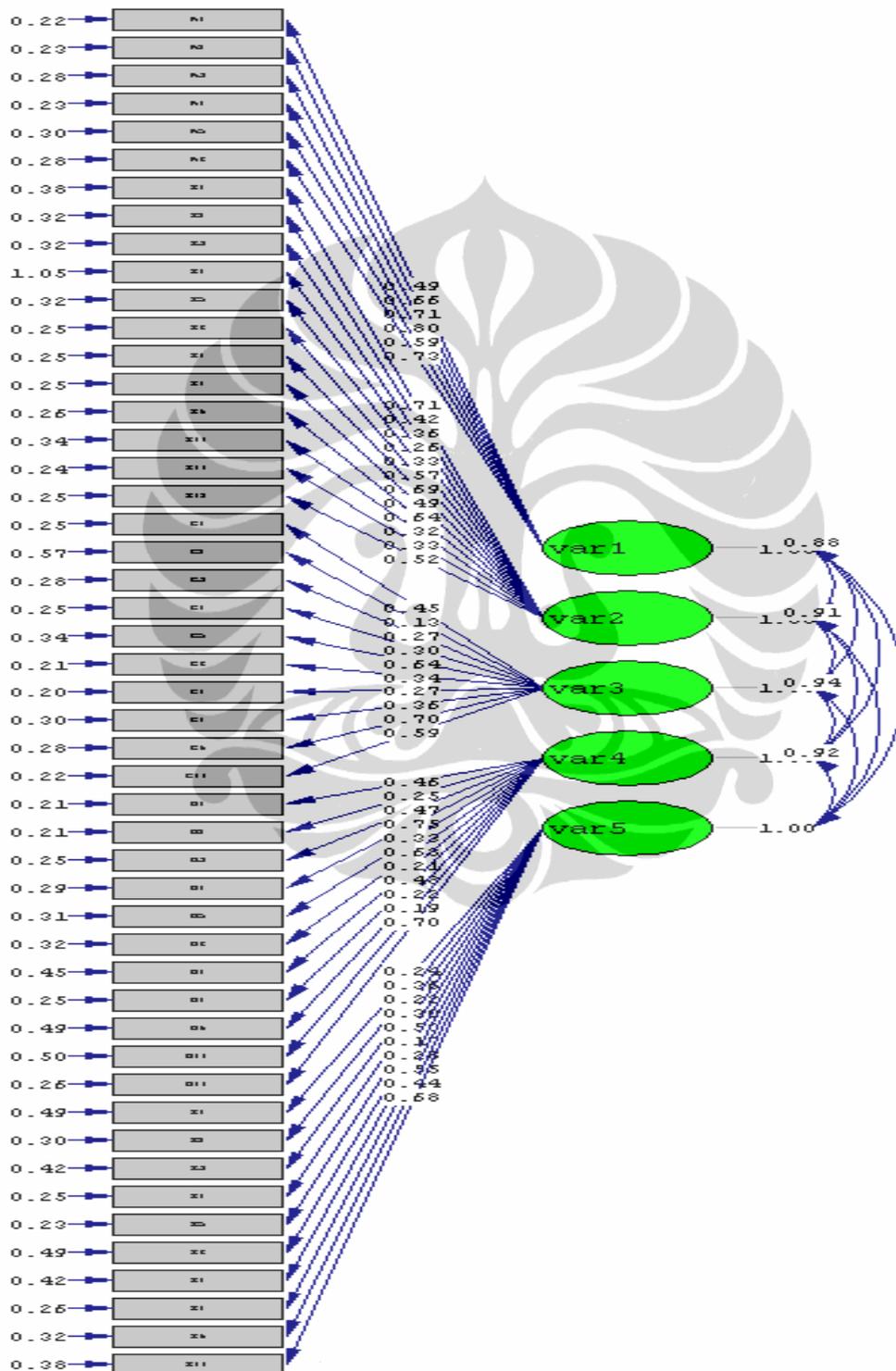
Variabel	Indikator	Faktor Muatan	t Hitung	t Tabel
X5 (strategi penguasaan pasar global)	X5.1	0,24	4,39	1,96
X5 (strategi penguasaan pasar global)	X5.2	0,36	7,80	1,96
X5 (strategi penguasaan pasar global)	X5.3	0,22	4,27	1,96
X5 (strategi penguasaan pasar global)	X5.4	0,30	7,14	1,96
X5 (strategi penguasaan pasar global)	X5.5	0,50	11,12	1,96
X5 (strategi penguasaan pasar global)	X5.6	0,17	3,23	1,96
X5 (strategi penguasaan pasar global)	X5.7	0,28	5,38	1,96
X5 (strategi penguasaan pasar global)	X5.8	0,55	11,41	1,96
X5 (strategi penguasaan pasar global)	X5.9	0,44	9,08	1,96
X5 (strategi penguasaan pasar global)	X5.10	0,68	11,48	1,96

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan program LISREL

Hubungan–hubungan antara indikator dan antar variabel dapat dijelaskan pada gambar IV.3. Nilai t hitung pada Gambar IV.3 menunjukkan bahwa jalur – jalur hubungan antara indikator dan variabel memiliki tingkat signifikansi yang tinggi. Pada Gambar IV.3 ditunjukkan bahwa variabel program privatisasi (var1) memiliki korelasi yang baik dengan variabel strategi pengembangan sistem manajemen (var2), variabel strategi penguatan budaya GCG (var3), variabel strategi penguasaan teknologi terkini (var4) dan variabel strategi penguasaan pasar global (var5).

Gambar IV.3.

Diagram *Path* Uji Konfirmatori Variabel Hubungan Program Privatisasi Dengan Empat Variabel Strategi BUMN.



Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan program LISREL

3. Pembuktian Hipotesis Hubungan Program Privatisasi Dengan Penerapan Strategi BUMN

Berdasarkan hipotesis yang telah diajukan, pada hipotesis statistik yang pertama, menyatakan H_0 tidak ada hubungan positif antara strategi pengembangan sistem manajemen dengan program privatisasi dan H_1 menyatakan ada hubungan positif antara strategi pengembangan sistem manajemen program privatisasi dengan. Berdasarkan derajat korelasi antara variabel strategi pengembangan sistem manajemen dengan variabel program privatisasi, terdapat korelasi sebesar 0,96 dengan t hitung 68,30. Hal tersebut berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima. Hasil di atas menunjukkan ada hubungan yang signifikan antara program privatisasi dengan strategi pengembangan sistem manajemen.

Hipotesis statistik yang kedua, menyatakan H_0 tidak ada hubungan positif antara strategi penguatan budaya *good corporate governance* (GCG) program privatisasi dengan dan H_1 menyatakan ada hubungan positif antara strategi penguatan budaya *good corporate governance* (GCG) dengan program privatisasi. Berdasarkan derajat korelasi antara variabel strategi penguatan budaya *good corporate governance* (GCG) dengan variabel program privatisasi, terdapat korelasi sebesar 0,89 dengan t hitung 36,22. Hal tersebut berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima. Hasil di atas menunjukkan ada hubungan yang signifikan antara strategi penguatan budaya *good corporate governance* (GCG) program privatisasi.

Hipotesis statistik yang ketiga, menyatakan H_0 tidak ada hubungan positif antara strategi penguasaan teknologi terkini dengan program privatisasi dan H_1 menyatakan ada hubungan positif antara strategi penguasaan teknologi terkini dengan program privatisasi. Berdasarkan derajat korelasi antara variabel strategi penguasaan teknologi terkini dengan variabel program privatisasi, terdapat korelasi sebesar 0,93 dengan t hitung 48,73. Hal tersebut berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima. Hasil menunjukkan ada hubungan yang signifikan antara strategi penguasaan teknologi terkini program privatisasi.

Hipotesis statistik yang keempat, menyatakan H_0 tidak ada hubungan antara strategi penguasaan pasar global dengan program privatisasi dan H_1 menyatakan ada hubungan positif antara strategi penguasaan pasar global program privatisasi. Berdasarkan derajat korelasi antara variabel strategi

penguasaan pasar global dengan variabel program privatisasi, terdapat korelasi sebesar 0,88 dengan t hitung 30,94. Hal tersebut berarti H₀ ditolak dan H₁ diterima. Hal tersebut menunjukkan ada hubungan yang signifikan antara strategi penguasaan pasar global dengan program privatisasi.

Berdasarkan pembuktian secara statistik empat hipotesis hubungan variabel empat model strategi untuk mencapai kinerja *excellence* dengan program privatisasi, terbukti bahwa keempat hipotesis menolak H₀. Hal tersebut mengindikasikan ada korelasi kuat antara empat model strategi untuk mencapai kinerja *excellence* dengan program privatisasi

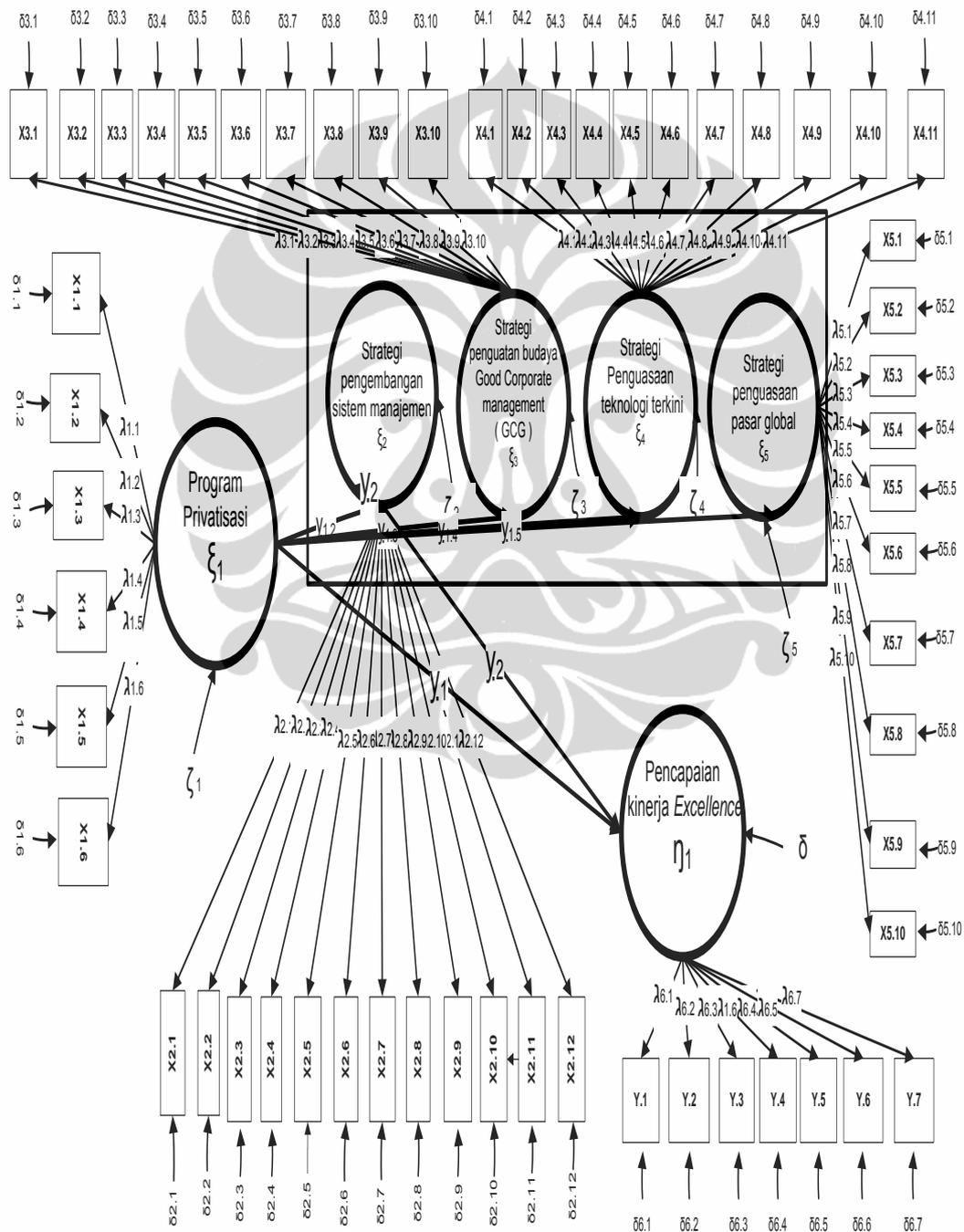
4.2.3 Model Akhir

Berdasarkan hasil pengujian empat hipotesis statistik pada kelompok hubungan empat pola strategi untuk mencapai kinerja *excellence* dengan program privatisasi, menunjukkan keempat hipotesis menolak H₀. Hal tersebut berarti memiliki empat pola strategi BUMN memiliki hubungan yang kuat dengan program privatisasi. Indikator – indikator yang membentuk variabel program privatisasi ataupun indikator yang membentuk variabel-variabel strategi untuk mencapai kinerja *excellence* secara keseluruhan memiliki nilai t hitung yang lebih besar dari 1,96. Hal tersebut berarti seluruh indikator dapat diterima sebagai pembentuk variabel program privatisasi dan variabel-variabel strategi untuk mencapai kinerja *excellence*.

Berdasarkan hasil pengujian lima hipotesis statistik pada kelompok tingkat pengaruh program privatisasi dan strategi – strategi untuk mencapai kinerja *excellence*, terhadap pencapaian kinerja *excellence*, menunjukkan dua hipotesis menolak H₀ dan tiga hipotesis menerima H₀. Dua hipotesis yang menolak H₀ yaitu variabel program privatisasi dan variabel strategi pengembangan sistem manajemen. Hipotesis yang menerima H₀ yaitu variabel strategi penguatan budaya *Good Corporate Governance* (GCG), variabel penguasaan teknologi terkini dan variabel penguasaan pasar global. Implikasi hasil pembuktian hipotesis tersebut yaitu terjadinya perubahan model akhir hubungan dan pengaruh antar variabel eksogen maupun endogen. Bentuk model akhir digambarkan dalam Gambar IV.4. Pada model awal antar variabel eksogen maupun endogen terdapat garis yang saling menghubungkan sebanyak sembilan jalur. Sembilan jalur tersebut yaitu pertama variabel program privatisasi dengan variabel strategi pengembangan sistem manajemen.

kedua ; program privatisasi dengan variabel strategi penguatan budaya *Good Corporate Governance* (GCG). Ketiga ; program privatisasi dengan variabel

Gambar IV.4.
Diagram Path Model Akhir Hubungan Dan Pengaruh Variabel Program Privatisasi, Empat Variabel BUMN dan Variabel Pencapaian Kinerja Excellence.



Sumber : Hasil pengolahan dengan program VISIO.

strategi penguasaan teknologi terkini. Keempat ; program privatisasi dengan variabel strategi penguasaan pasar global. kelima ; variabel program privatisasi dengan variabel pencapaian kinerja *excellence*. Keenam ; variabel strategi pengembangan sistem manajemen dengan variabel pencapaian kinerja *excellence*. Ketujuh ; variabel strategi penguatan budaya *Good Corporate Governance* (GCG) dengan variabel pencapaian kinerja *excellence*. Kedelapan ; variabel strategi penguasaan teknologi terkini dengan variabel pencapaian kinerja *excellence*. Kesembilan ; variabel strategi penguasaan pasar global dengan variabel pencapaian kinerja *excellence*.

Pada model akhir garis yang menghubungkan antar variabel laten sebanyak enam variabel. Garis-garis yang dihilangkan yaitu pertama garis pengaruh antara strategi penguatan budaya GCG dengan pencapaian kinerja *excellence*. Kedua garis pengaruh antara strategi penguasaan teknologi terkini dengan pencapaian kinerja *excellence*. Ketiga garis pengaruh antara strategi penguasaan pasar global dengan pencapaian kinerja *excellence*. Garis dihilangkan karena tingkat pengaruh tidak signifikan.

4.3 Pembahasan Hasil Penelitian

4.3.1 Pengaruh Program Privatisasi Dan Penerapan Strategi BUMN Terhadap Pencapaian Kinerja *Excellence*.

Banyak cara untuk mengukur keberhasilan program privatisasi, salah satu yang sering dilakukan adalah mengukur dari sisi keuangan seperti keberhasilan pengumpulan dana untuk menutup defisit anggaran, kinerja keuangan BUMN, dan lain – lain. Dalam penelitian ini untuk mengukur keberhasilan program privatisasi melalui persepsi internal perusahaan terkait keberhasilan program privatisasi dilihat dari sisi metode privatisasi yang diambil, proporsi kepemilikan saham pemerintah, pengembangan pegawai, kesejahteraan pegawai, peningkatan efisiensi dan produktifitas dan perubahan budaya yang terjadi.

Hasil analisis pengaruh antara variabel program privatisasi dan variabel penerapan strategi BUMN terhadap variabel pencapaian kinerja *excellence* menunjukkan dua variabel berpengaruh positif dan tiga variabel tidak berpengaruh. Dua variabel yang berpengaruh positif tersebut antara lain variabel program privatisasi dan variabel strategi pengembangan sistem manajemen. Tiga variabel yang tidak berpengaruh terhadap pencapaian kinerja

excellence yaitu variabel strategi penguatan budaya *Good Corporate Governance* (GCG), variabel strategi penguasaan teknologi terkini dan variabel strategi penguasaan pasar global.

Berdasarkan kajian teori, lima variabel yaitu variabel program privatisasi dan variabel Penerapan Strategi BUMN seharusnya berpengaruh positif terhadap pencapaian kinerja *excellence*. Dugaan penyebab terjadinya penyimpangan terhadap teori disebabkan pertama penilaian kinerja mengacu tujuh indikator *Malcolm Baldrige Criteria For Performance Excellence* (MBCFPE) belum semua dilakukan di BUMN. Hal tersebut bisa berpengaruh terhadap penilaian setiap indikator, responden bisa menilai terlalu tinggi atau terlalu rendah, walaupun di kuesioner telah dijelaskan mekanisme penilaian per indikator. Validitas indikator untuk menilai kinerja *excellence* mengacu standar *Malcolm Baldrige Criteria For Performance Excellence* (MBCFPE) sebenarnya sudah tidak perlu diragukan lagi karena indikator-indikator tersebut secara konsep telah dikaji oleh tim ahli dari US Congress.

Melihat sejarahnya standar *Malcolm Baldrige Criteria For Performance Excellence* (MBCFPE) sebagai alat untuk mengukur kinerja *excellence*, terbentuk pertama kali oleh U.S. Congress pada tahun 1987 dibawah Public Law 100-107. Pada 20 Agustus 1987, Presiden Ronald Reagan menanda tangani *Malcolm Baldrige National Quality Improvement Act of 1987* menjadi undang-undang (*Public Law*). Tanda penghargaan ini untuk memperingati seorang sekretaris perdagangan yang terdahulu yaitu *Malcolm Baldrige* dan untuk mendorong perbaikan mutu baik manajemen maupun hasilnya di seluruh industri Amerika. MBCFPE atau awalnya sering disebut *Malcolm Baldrige Nasional For Quality Award* (MBNQA) adalah sebuah tanda penghargaan di Amerika Serikat untuk prestasi dan manajemen yang dihadiahkan setiap tahun. Public Law 100-107 menetapkan tiga kategori yang berhak memperoleh MBCFPE yaitu manufaktur, jasa, dan bisnis kecil (UKM), tetapi sejak tahun 1999 menambahkan kategori kesehatan dan pendidikan. Organisasi yang tidak berorientasi pada keuntungan, seperti organisasi pemerintahan, yayasan amal, asosiasi perdagangan, asosiasi professional keagamaan, dan sebagainya tidak berhak mendapat MBCFPE, tetapi organisasi ini bisa menerapkan filosofi MBCFPE untuk *self-assesment*. The *Malcolm Baldrige National Quality Program* berada dibawah tanggung jawab The *National Institute of Standards and Technology* (NIST), sebuah lembaga di bawah naungan Departemen Perdagangan Amerika Serikat. MBCFPE digunakan sebagai kerangka kerja (*framework*) untuk

mengevaluasi dan mendiagnosis kinerja sistem manajemen organisasi secara keseluruhan. Selain itu, MBCFPE merupakan *cammon language* yang memfasilitasi pertukaran informasi antar organisasi di Amerika Serikat tentang praktik dan strategi bisnis terbaik. Tujuan dari MBCFPE adalah:

- Membantu meningkatkan kinerja dari proses, kapabilitas, dan hasil organisasi
- Memfasilitasi komunikasi dan *sharing* informasi tentang praktik-praktik terbaik diantara organisasi – organisasi Amerika Serikat dari semua jenis.
- Berfungsi sebagai alat kerja untuk memahami dan mengelola kinerja serta sebagai pedoman perencanaan dan kesempatan pembelajaran.

Dalam penilaiannya, MBCFPE memiliki tujuh kriteria sebagai dasar pelaksanaan *Total Quality Management* yang harus dipenuhi oleh perusahaan yang ikut kompetisi. Ketujuh kriteria itu setiap tahunnya dikaji ulang sesuai dengan kondisi perindustrian saat itu, sehingga makin lama kriteria-kriteria tersebut makin disempurnakan. Ketujuh kriteria yang digunakan dalam *Malcolm Baldrige Criteria For Performance Excellence* (MBCFPE) terdiri dari *Leadership, Strategic Planning, Customer and Market Focus, Measurement, Analysis, and Knowledge Management, Workforce Focus, Process Management* dan *Business Result*.¹⁷⁹

Mengacu sejarah terbentuknya dan pengembangan indikator–indikator penilaian kinerja Excellence mengacu MBCFPE maka indikator–indikator tersebut cukup valid untuk menilai kinerja BUMN. Kementerian BUMN sudah mencoba mensosialisasikan sistem penilaian ini melalui pembentukan *BUMN Executive Club*, tapi penerapan masih bersifat sukarela, sehingga belum semua BUMN secara sukarela bersedia menggunakan sebagai ukuran kinerja.

Dugaan penyebab penyimpangan terhadap teori yang kedua yaitu beberapa indikator yang membentuk variabel strategi yang diuji masih belum diterapkan di BUMN. Hal tersebut berdampak walaupun penilaian kinerja baik namun beberapa indikator strategi yang diuji mendapat penilaian rendah. beberapa indikator yang diduga belum banyak diterapkan di BUMN antara lain pada variabel strategi penguatan budaya *Good Corporate Governance* (GCG). Indikator yang masih lemah penerapannya antara lain memasukan

¹⁷⁹ National Institute Of Standard & Technology. 2004. *The Baldrige National Quality Program*. USA: NIST. p. 42

pengembangan GCG dalam rencana jangka panjang perusahaan dan penggunaan analisa SWOT dalam membangun strategi penerapan GCG. Hal tersebut dapat diketahui dari frekuensi penilaian pada indikator tersebut yang cenderung memberi nilai rendah. Pada lampiran 6 dapat ditunjukkan jumlah responden yang memilih nilai 1 dan 2 (Sangat tidak yakin dan t tidak yakin) bahwa perusahaan telah memasukkan strategi membangun GCG dalam RJP sebanyak 72,3 % (**lampiran 6**). Pada variabel strategi penguasaan teknologi terkini, indikator yang diduga masih lemah penerapannya yaitu pembuatan *master plan* IT, penerapan ISO 27001, aplikasi *knowledge management* berbasis IT dan aplikasi *paper less*. Hal tersebut dapat juga diketahui dari frekuensi penilaian pada indikator tersebut yang cenderung memilih nilai 1 (sangat tidak yakin) dan 2 (tidak yakin) sebesar 81,92 %, 71,81 %, 69,15 % dan 70,75 % (**lampiran 6**). Pada variabel strategi penguasaan pasar global, indikator yang diduga lemah dalam penerapannya yaitu analisa SWOT mengacu lima kekuatan persaingan, kebijakan *cluster*, dan strategi *generic*. Penilaian pada indikator dengan nilai 1 atau 2 sebanyak 71,81 % dan 78,72 %. (**lampiran 6**). Dugaan lemahnya penerapan beberapa indikator tersebut maka nilai yang diberikan juga cenderung rendah walaupun kinerja BUMN mengacu kriteria *business result* cukup baik. Nilai yang saling berlawanan tersebut sedikit banyak akan melemahkan tingkat pengaruh variabel strategi terhadap variabel pencapaian kinerja *excellence*.

Dua variabel yang berpengaruh positif terhadap variabel pencapaian kinerja *excellence* yaitu variabel program privatisasi dan variabel strategi pengembangan sistem manajemen. Dugaan dua variabel tersebut berpengaruh positif antara lain pertama program privatisasi adalah suatu program utama yang menjadi agenda nasional untuk mereformasi BUMN. Pelaksanaan program ini tidak hanya diawasi oleh Pemerintah melalui kementerian BUMN tapi juga diawasi oleh Dewan Perwakilan Rakyat (DPR), masyarakat melalui media dan pihak-pihak yang berkepentingan. Pengawasan yang cukup ketat menyebabkan manajemen BUMN lebih komit dan lebih sungguh-sungguh dalam mempersiapkan strategi dan menjalankannya. Hal tersebut akan berpengaruh positif terhadap pencapaian kinerja *excellence*. Kedua, hampir semua BUMN sudah mengenal penerapan sistem manajemen mutu berbasis ISO 9001. Hal tersebut terbukti dari isian kuesioner 96,8 % sudah sertifikasi ISO 9001. Penerapan ISO 9001 yang sesuai dengan acuan standar akan berpengaruh positif terhadap pencapaian kinerja khususnya pada indikator *strategic planning*,

process management, human resources focus dan measurement, analysis & knowledge management.

4.3.1.1 Pengaruh Program Privatisasi Terhadap Pencapaian Kinerja Excellence.

Berdasarkan hasil analisis data menunjukkan keberhasilan program privatisasi berpengaruh positif terhadap pencapaian kinerja *excellence*. Hal tersebut mengandung arti bahwa semakin berhasil program privatisasi maka upaya untuk mencapai kinerja *excellence* cenderung akan berhasil pula. Jika dilihat dari indikator – indikator program privatisasi, seperti metode privatisasi yang dipilih, proporsi saham pemerintah, kesejahteraan pegawai, peningkatan efisiensi dan produktifitas dan perubahan budaya, dan dibandingkan dengan indikator–indikator pada pencapaian kinerja *excellence*, terlihat ada beberapa indikator yang saling mendukung. Contohnya, indikator kesejahteraan pegawai ada kemiripan dengan indikator *human resources focus*, indikator peningkatan efisiensi dan produktifitas memiliki kemiripan dengan indikator *business result*. Adanya indikator yang saling mendukung diduga yang menjadi penyebab program privatisasi dalam konteks penelitian ini memiliki pengaruh yang kuat terhadap pencapaian kinerja *excellence*.

Menurut Moore tujuan privatisasi dari perspektif ekonomi yaitu . pertama kebebasan ekonomi dan kepentingan konsumen (*economic freedom and consumer sovereignty*); privatisasi yang dilakukan pemerintah diharapkan dapat membuka kesempatan ekonomi yang lebih baik kepada pihak swasta sehingga pihak swasta dapat memberikan pelayanan publik yang terjangkau oleh pelanggan. Kedua Meningkatkan efisiensi (*improving efficiency*); perusahaan publik secara relatif menunjukkan kinerja yang lebih buruk jika dibandingkan dengan perusahaan dengan perusahaan swasta dalam posisi kompetisi serta penggunaan modal dan tenaga kerja yang kurang efisien dan kurang menguntungkan¹⁸⁰ . Mengacu pada pendapat Moore maka untuk berhasilnya program privatisasi , BUMN perlu melakukan upaya – upaya memperbaiki sistem pengelolaan internal untuk mencapai kinerja tertentu yang diharapkan. Kinerja – kinerja tersebut antara lain peningkatan loyalitas pelanggan, peningkatan efisiensi dan produktifitas. Peningkatan kinerja – kinerja tersebut merupakan

¹⁸⁰ Moore, Stephen, 1987, *Contracting Out : A Painless Alternative to the Budget Cutter's knife*, in Steve H. Hanke (Ed), *Prospect for Privatization*, Newyork : The Academy of Political Science. P. 98

salah satu ukuran dalam pencapaian kinerja *excellence*. Berdasarkan tujuan privatisasi yang dikemukakan oleh Moore, maka dapat dikatakan bahwa privatisasi merupakan salah satu jalan menuju tercapainya kinerja *excellence*. Hal tersebut sejalan dengan hasil pengolahan data menunjukkan bahwa ada pengaruh yang kuat antara program privatisasi dengan pencapaian kinerja *excellence*.

Berdasarkan hasil penelitian yang menunjukkan pengaruh yang kuat dari program privatisasi terhadap pencapaian kinerja *excellence*, maka hal tersebut dapat sebagai bahan pertimbangan Pemerintah ataupun manajemen BUMN untuk segera mempercepat terlaksananya program privatisasi. Pemerintah dapat berperan dalam hal memberikan kebijakan – kebijakan yang dapat mendorong percepatan program privatisasi dan mengurangi hambatan – hambatan yang dapat memperlambat terselesainya program privatisasi. Manajemen BUMN dapat berperan dalam mempersiapkan strategi yang tepat sesuai metode privatisasi yang dipilih dan melakukan perbaikan sistem manajemen yang ada dengan melibatkan seluruh komponen BUMN untuk mencapai tujuan privatisasi.

4.3.1.2 Pengaruh Strategi Pengembangan Sistem Manajemen Terhadap Pencapaian Kinerja Excellence.

Dalam upaya membangun BUMN kelas dunia maka peranan pembangunan sistem manajemen mempunyai pengaruh cukup positif. Hal tersebut terbukti dari hasil penelitian yang menunjukkan pengaruh positif antara strategi pengembangan sistem manajemen dengan variabel pencapaian kinerja *excellence*. Hal tersebut dapat diartikan bahwa semakin lemahnya upaya mengembangkan sistem manajemen akan berdampak pada lemahnya pencapaian kinerja Excellence, begitu pula sebaliknya.

Mengkaji indikator – indikator dalam variabel strategi pengembangan sistem manajemen dan kaitannya dengan indikator pencapaian kinerja *Excellence*, dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Indikator pertama yaitu manajemen telah menerapkan sistem manajemen mutu yang berbasis ISO 9001 dan telah memasukkan pengembangan sistem manajemen mutu (SMM) tersebut dalam strategi perusahaan. Strategi pengembangan SMM tersebut antara lain mengacu ISO 9004 yaitu standar internasional ' *Managing for the sustained succes of an organization – a quality management approach* '. Jawaban dari indikator ini

akan berdampak signifikan pada indikator leadership, strategic planning, *Leadership, Customer and Market Focus, Measurement, Analysis, and Knowledge Management, Human Resources Focus, Process Management dan Business Result*.¹⁸¹ Hal tersebut dapat dijelaskan bahwa dalam implementasi sistem manajemen mutu mengacu ISO 9001 ataupun pengembangannya mengacu ISO 9004 terdapat prinsip-prinsip yang harus dijalankan. Prinsip – prinsip tersebut antara lain : pertama organisasi yang berfokus pada Pelanggan, kedua kepemimpinan (leadership), ketiga melibatkan seluruh personil, keempat pendekatan proses, kelima pendekatan sistem bagi manajemen, keenam peningkatan terus menerus, ketujuh pengambilan keputusan berdasarkan fakta dan kedelapan hubungan saling menguntungkan dengan Pemasok . Jika prinsip-prinsip tersebut benar – benar dijalankan maka indikator – indikator pencapaian kinerja *Excellence* yaitu indikator *Leadership, Customer and Market Focus, Measurement, Analysis, and Knowledge Management, Human Resources Focus, Process Management* akan dapat terpenuhi.

2. Indikator kedua yaitu manajemen telah menetapkan dan memelihara proses untuk mengelola pengetahuan (*knowledge management*), informasi dan teknologi sebagai sumber daya yang penting. Beberapa upaya yang telah dilakukan antara lain ;
 - Mengidentifikasi *knowledge- knowledge* yang dimiliki, mencari *knowledge untuk kebutuhan* sekarang dan yang akan datang, memelihara *knowledge yang ada* serta menjaga *knowledge yang ada*. Contoh *knowledge* antara lain pembelajaran dari kesalahan, pengetahuan dan pengalaman karyawan, informasi atau masukan dari customer, dari hasil analisa data, dan lain – lain.
 - Menetapkan prosedur untuk memelihara dan mengumpulkan data– data yang penting serta menyimpan, menjaga dan mendistribusikan untuk pihak yang sesuai.
 - Mengidentifikasi kebutuhan teknologi untuk meningkatkan kinerja perusahaan, contohnya di area realisasi produk, marketing, *customer interaction, supplier relation dan process outsourced*

¹⁸¹ Technical Committee ISO / TC 176, 2008, ISO 9001 : 2008, Geneva : ISO copyright Office. p19.

Indikator ini berpengaruh langsung pada indikator pencapaian kinerja *Excellence* yaitu pada indikator *Measurement, Analysis, and Knowledge Management*.

3. Indikator ketiga yaitu manajemen telah melakukan pengukuran terhadap pencapaian visi, misi, strategi, kebijakan dan sasaran yang telah ditetapkan dan hal tersebut telah dilakukan disemua level organisasi. Metode yang dilakukan dalam proses pengukuran antara lain :
 - Melakukan *risk assessment* dan *risk control*
 - Melakukan survey kepuasan pelanggan, karyawan dan pihak – pihak lain seperti supplier dan masyarakat.
 - Melakukan *benchmarking*.
 - Melakukan review kinerja
 - Melakukan monitoring dan pencatatan variabel – variabel proses dan karakteristik produk.

Indikator ini berpengaruh langsung pada indikator pencapaian kinerja *Excellence* yaitu pada indikator *strategic planning dan measurement, analysis, and knowledge management*.

4. Indikator keempat yaitu manajemen telah mengembangkan penerapan sistem manajemen dengan menerapkan sistem manajemen lingkungan mengacu ISO 14001 dan menerapkan sistem manajemen keselamatan dan kesehatan kerja mengacu OHSAS 18001. kedua sistem tersebut diterapkan secara terintegrasi. Indikator ini berpengaruh langsung pada indikator pencapaian kinerja *Excellence* yaitu pada indikator *process management* .
5. Indikator kelima yaitu perusahaan telah menerapkan Six Sigma guna meningkatkan efisiensi dan guna menekan terjadinya ketidak sesuaian di semua proses. Penerapan *Six Sigma* tersebut di perusahaan telah berhasil meningkatkan efisiensi dan menekan terjadinya ketidaksesuaian :Indikator ini berpengaruh langsung pada indikator pencapaian kinerja *Excellence* yaitu pada indikator *process management* .
6. Indikator keenam yaitu manajemen telah mengembangkan prosedur analisa data dan melakukan proses analisa sesuai prosedur yang telah ditetapkan. Proses analisa telah menggunakan metode tertentu seperti *seven QC Tools* atau *seven management tools* serta telah menggunakan

software aplikasi statistika. Hasil analisa data berupa ditetapkan nya strategi dan kebijakan khususnya yang terkait .:

- Perubahan–perubahan penting yang diharapkan dan dibutuhkan perusahaan untuk jangka panjang.
- Peningkatan nilai tambah produk
- Pembentukan produk baru sesuai kebutuhan pasar
- Pengaruh teknologi baru dalam perusahaan
- Kompetensi baru yang dibutuhkan.

Indikator ini berpengaruh langsung pada indikator pencapaian kinerja *Excellence* yaitu pada indikator *measurement, analysis, and knowledge management*.

7. Indikator ketujuh yaitu manajemen telah mengembangkan prosedur dan melaksanakan proses review untuk seluruh informasi yang tersedia guna menjamin informasi tersebut digunakan untuk proses pengambilan keputusan. Sumber informasi tersebut antara lain :

- Hasil monitoring.
- Hasil pengukuran.
- Hasil assessment.
- Hasil audit
- Hasil *feedback*.

Indikator ini berpengaruh langsung pada indikator pencapaian kinerja *excellence* yaitu pada indikator *measurement, analysis, and knowledge management dan indikator process management* .

8. Indikator delapan yaitu manajemen telah mendorong terlaksananya *improvement* dan inovasi melalui proses pembelajaran. Pembelajaran organisasi (*learning organization*) telah ditetapkan sebagai proses penting dalam setiap aktivitas, oleh karena itu dalam setiap aktivitas yang dilakukan selalu dicari pembelajaran yang bisa diambil. Indikator ini berpengaruh langsung pada indikator pencapaian kinerja *Excellence* yaitu pada indikator *measurement, analysis, and knowledge management* .

9. Indikator kesembilan yaitu perusahaan telah mengembangkan kompetensi terkait kepemimpinan (*leadership*) kepada seluruh jajaran manajemen. Pengembangan kompetensi *leadership* tersebut antara lain dalam bentuk :

- Membangun standar kompetensi *leadership*

- Melaksanakan pelatihan – pelatihan rutin kepada seluruh level jabatan terkait *leadership*
- Secara rutin mengevaluasi kepemimpinan setiap level dan memberikan *feed back* kepada yang bersangkutan.
- Di dalam mengevaluasi kepemimpinan dievaluasi pula tanggung jawab sosial (*social responsibility*) seluruh level manajemen.
- Setiap level manajemen telah melakukan review kinerja yang dilaporkan pada manajemen level di atasnya.

Indikator ini berpengaruh langsung pada indikator pencapaian kinerja *Excellence* yaitu pada indikator *Leadership*, dan *Human Resources Focus*.

10. Indikator kesepuluh yaitu dalam upaya meningkatkan produktifitas dan kualitas, perusahaan telah menerapkan *Total Quality Management* (TQM). Dalam menjalankan TQM, tiga pilar utama yaitu sistem manajemen, budaya atau perilaku dan teknologi telah dikembangkan secara bersamaan sehingga sasaran yang diharapkan telah berhasil dicapai. Indikator ini berpengaruh langsung pada indikator pencapaian kinerja *Excellence* yaitu pada indikator *process management*.
11. Indikator kesebelas yaitu perusahaan telah melibatkan seluruh karyawan guna meningkatkan kualitas dan produktivitas. Agar keterlibatan karyawan dapat maksimal, telah dilakukan langkah – langkah dalam bentuk :
 - Memberikan motivasi dalam bentuk training atau insentif
 - Menerapkan *suggetion sistem* (sistem sumbang saran)
 - Dalam proses pengambilan keputusan melibatkan karyawan dalam bentuk tim – tim kecil (*quality control circle*)
 - Membangun sistem *recognition* (pengakuan) dan *reward* (insentif) yang fair.

Indikator ini berpengaruh langsung pada indikator pencapaian kinerja *Excellence* yaitu pada indikator *human resources focus*.

12. Indikator keduabelas yaitu manajemen telah mengadopsi *Balanced Scorecard* dalam mengelola strategi jangka panjang perusahaan. Manajemen telah memformulasikan dan mentransformasikan strategi perusahaan menggunakan 4 perspektif yaitu *customer* (pelanggan),

finance (keuangan), *internal process* (proses internal) dan *learning & growth* (pembelajaran dan pertumbuhan). Manajemen telah mengkomunikasikan dan menyelaraskan sasaran perusahaan dari manajemen level atas sampai manajemen level terbawah. Manajemen telah menerapkan aplikasi software BSC untuk memonitor pencapaian sasaran yang dilinkkan dengan strategi yang ditetapkan. Indikator ini berpengaruh langsung pada indikator pencapaian kinerja *excellence* yaitu pada indikator *human resources focus*.

Berdasarkan hasil penelitian yang menunjukkan pengaruh yang kuat dari strategi pengembangan sistem manajemen dengan variabel pencapaian kinerja *excellence*, maka hal tersebut dapat sebagai bahan pertimbangan manajemen BUMN untuk meningkatkan implementasi sistem manajemen yang ada. Beberapa peningkatan dalam implementasi sistem manajemen yang ada antara lain pertama peningkatan penerapan sistem manajemen mutu yang berbasis ISO 9001 dikembangkan menjadi ISO 9004, kedua ; penerapan sistem penilaian kinerja mengacu *balanced scorecard* dan *sixsigma*. Ketiga : melibatkan seluruh karyawan dalam penerapan sistem manajemen. Keempat : memadukan seluruh pola penerapan sistem manajemen dengan menerapkan *Total Quality Management*.

4.3.1.3 Pengaruh Strategi Penguatan Budaya *Good Corporate Governance* Terhadap Pencapaian Kinerja *Excellence*.

Berdasarkan hasil penelitian ini tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara strategi penguatan budaya *Good Corporate Governance (GCG)* dengan pencapaian kinerja *excellence*. Secara teori, strategi penguatan budaya *Good Corporate Governance (GCG)* akan berpengaruh positif. Mengkaji indikator yang membentuk variabel penguatan budaya *Good Corporate Governance (GCG)* dan variabel pencapaian kinerja *excellence*, dapat dijelaskan beberapa potensi penyebab hasil penelitian ini menunjukkan pengaruh yang lemah dari variabel strategi penguatan budaya *Good Corporate Governance (GCG)* terhadap variabel pencapaian kinerja *excellence*.

Mengkaji beberapa indikator dalam variabel strategi penguatan budaya *Good Corporate Governance (GCG)* yang tidak memiliki pengaruh yang signifikan dengan variabel pencapaian kinerja *excellence*, dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Indikator pertama yaitu *Good Corporate Governance* (GCG) dalam Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP). Strategi penerapan GCG yang disusun mengacu visi– misi–*value* (budaya) perusahaan. Jawaban dari indikator ini menunjukkan 72,34 % responden menyatakan tidak yakin bahwa Strategi penerapan GCG yang disusun mengacu visi – misi – *value* (budaya) perusahaan telah dimasukkan dalam Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP). Membandingkan dengan jawaban responden terkait pencapaian kinerja *excellence* menunjukkan 68,62 % keyakinan responden bahwa tingkat pencapaian kinerja *excellence* antara cukup tinggi sampai sangat tinggi. Detail rincian 55,6 % menjawab cukup tinggi, 12,8 % menyatakan tinggi dan hanya 0,22 % menyatakan sangat tinggi. Berdasarkan hasil kajian terhadap jawaban responden terlihat bahwa tidak terjadi korelasi positif antara indikator *Good Corporate Governance* (GCG) dalam Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) dengan variabel pencapaian kinerja *excellence*
2. Indikator kedua yaitu dalam memformulasikan strategi penerapan GCG menggunakan analisa SWOT yaitu dengan mempertimbangkan *Strength* (kekuatan perusahaan), *Weakness* (kelemahan perusahaan), *Opportunity* (peluang- peluang yang dimiliki) dan *Threat* (hambatan–hambatan yang akan dihadapi). Jawaban dari indikator ini menunjukkan 75 % responden menyatakan tidak yakin bahwa perusahaan telah memformulasikan strategi penerapan GCG menggunakan analisa SWOT. Seperti telah disebutkan di no 1, mengacu jawaban jawaban responden terkait pencapaian kinerja *excellence* menunjukkan 68,62 % keyakinan responden bahwa tingkat pencapaian kinerja *excellence* antara cukup tinggi sampai sangat tinggi.. Berdasarkan hasil kajian terhadap jawaban responden terlihat bahwa tidak terjadi korelasi positif antara indikator memformulasikan strategi penerapan GCG menggunakan analisa SWOT dengan variabel pencapaian kinerja *excellence*

Secara umum dapat dikatakan bahwa pengaruh yang tidak signifikan antara strategi penguatan budaya *Good Corporate Governance* (GCG) terhadap variabel pencapaian kinerja *excellence* antara lain disebabkan terdapat dua indikator dalam variabel penguatan budaya *Good Corporate Governance* (GCG) yaitu pengembangan GCG dalam rencana jangka panjang perusahaan

(RJP) dan melakukan analisa SWOT dalam menyusun strategi GCG, yang memiliki korelasi negatif sehingga berdampak strategi penguatan budaya *Good Corporate Governance (GCG)* terhadap variabel pencapaian kinerja *excellence* tidak berpengaruh signifikan.

4.3.1.4 Pengaruh Strategi Penguasaan Teknologi Terkini Terhadap Pencapaian Kinerja *Excellence*.

Berdasarkan hasil uji regresi menunjukkan tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara strategi penguasaan teknologi terkini dengan pencapaian kinerja *excellence*. Secara teori, strategi penguasaan teknologi terkini akan berpengaruh positif. Mengkaji beberapa indikator dalam variabel strategi penguasaan teknologi terkini yang tidak memiliki pengaruh yang signifikan dengan variabel pencapaian kinerja *excellence*, dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Indikator pertama master plan IT yaitu keyakinan responden bahwa manajemen telah membangun *master plan* pembangunan sistem informasi yang berbasis teknologi informasi (*Information technology* atau IT) yang terintegrasi dengan seluruh fungsi yang ada. Jawaban dari indikator ini menunjukkan 81,92 % responden menyatakan tidak yakin bahwa strategi penguasaan teknologi terkini dengan indikator bahwa manajemen telah membangun *master plan* pembangunan sistem informasi yang berbasis teknologi informasi (*Information technology* atau IT) yang terintegrasi dengan seluruh fungsi yang ada telah benar-benar dilakukan. Dikaitkan dengan jawaban responden terkait pencapaian kinerja *excellence* menunjukkan 68,62 % keyakinan responden bahwa tingkat pencapaian kinerja *excellence* antara cukup tinggi sampai sangat tinggi, hal tersebut menunjukkan tidak terjadi korelasi positif antara indikator master plan IT dengan variabel pencapaian kinerja *excellence*
2. Indikator kelima penerapan ISO 27001 yaitu tingkat keyakinan bahwa perusahaan telah menerapkan system manajemen informasi dan pengamanan system informasi berbasis ISO 27001. Jawaban dari indikator ini menunjukkan 65,49 % responden menyatakan tidak yakin bahwa strategi penguasaan teknologi terkini dengan indikator bahwa perusahaan telah menerapkan system manajemen informasi dan

pengamanan sistem informasi berbasis ISO 27001 telah benar-benar dilakukan. Dikaitkan dengan jawaban responden terkait pencapaian kinerja *excellence* menunjukkan 68,62 % keyakinan responden bahwa tingkat pencapaian kinerja *excellence* antara cukup tinggi sampai sangat tinggi, hal tersebut menunjukkan tidak terjadi korelasi positif antara indikator penerapan ISO 27001 dengan variabel pencapaian kinerja *excellence*

3. Indikator ketujuh *knowledge management* yang berbasis IT yaitu tingkat keyakinan bahwa perusahaan telah menerapkan *knowledge management* yang berbasis IT untuk memastikan pengetahuan – pengetahuan yang bermanfaat bagi perusahaan selalu diinformasikan untuk pembelajaran. Jawaban dari indikator ini menunjukkan 69,15 % responden menyatakan tidak yakin bahwa strategi penguasaan teknologi terkini dengan indikator *knowledge management* yang berbasis IT telah benar – benar dilakukan. Dikaitkan dengan jawaban responden terkait pencapaian kinerja *excellence* menunjukkan 68,62 % keyakinan responden bahwa tingkat pencapaian kinerja *excellence* antara cukup tinggi sampai sangat tinggi, hal tersebut menunjukkan tidak terjadi korelasi positif antara indikator *knowledge management* yang berbasis IT dengan variabel pencapaian kinerja *excellence*
4. Indikator kedelapan aplikasi *paper less* yaitu administrasi internal perusahaan seperti marketing, akuntansi, keuangan, pengadaan, operasi, *human resources*, *general affair*, *warehouse*, dan lain-lain, sudah menggunakan software IT sehingga sudah mengarah pada *paper less* (tidak banyak menghasilkan cetakan kertas). Jawaban dari indikator ini menunjukkan 70,75 % responden menyatakan tidak yakin bahwa strategi penguasaan teknologi terkini dengan indikator aplikasi *paper less* telah benar-benar dilakukan. Dikaitkan dengan jawaban responden terkait pencapaian kinerja *excellence* menunjukkan 68,62 % keyakinan responden bahwa tingkat pencapaian kinerja *excellence* antara cukup tinggi sampai sangat tinggi, hal tersebut menunjukkan tidak terjadi korelasi positif antara indikator aplikasi *paper less* dengan variabel pencapaian kinerja *excellence*
5. Indikator kesembilan pemantauan kinerja berbasis IT yaitu tingkat keyakinan bahwa proses pemantauan kinerja baik untuk tingkat satuan kerja, bagian atau individu telah menggunakan software IT sehingga

kinerja tersebut selalu update dan dapat dipantau setiap saat. Jawaban dari indikator ini menunjukkan 50 % responden menyatakan tidak yakin bahwa strategi penguasaan teknologi terkini dengan indikator pemantauan kinerja berbasis IT telah benar-benar dilakukan. Dikaitkan dengan jawaban responden terkait pencapaian kinerja *excellence* menunjukkan 68,62 % keyakinan responden bahwa tingkat pencapaian kinerja *excellence* antara cukup tinggi sampai sangat tinggi, hal tersebut menunjukkan tidak terjadi korelasi positif antara indikator pemantauan kinerja berbasis IT dengan variabel pencapaian kinerja *excellence*

6. Indikator kesepuluh sistem proteksi yaitu tingkat keyakinan bahwa perusahaan telah menerapkan sistem proteksi yang berlapis dalam aplikasi sistem informasi baik untuk jaringan atau software aplikasi sehingga sangat jarang terjadi gangguan virus computer atau gangguan jaringan . Jawaban dari indikator ini menunjukkan 52,1 % responden menyatakan tidak yakin bahwa strategi penguasaan teknologi terkini dengan indikator sistem proteksi telah benar-benar dilakukan. Dikaitkan dengan jawaban responden terkait pencapaian kinerja *excellence* menunjukkan 68,62 % keyakinan responden bahwa tingkat pencapaian kinerja *excellence* antara cukup tinggi sampai sangat tinggi, hal tersebut menunjukkan tidak terjadi korelasi positif antara indikator sistem proteksi dengan variabel pencapaian kinerja *excellence*

Secara umum dapat disimpulkan bahwa penyebab terjadinya penyimpangan dari teori terkait penerapan strategi penguasaan teknologi terkini yang tidak berpengaruh terhadap pencapaian kinerja *excellence*, yaitu ada beberapa indikator dalam strategi penguasaan teknologi terkini yang menurut persepsi responden belum benar-benar dijalankan oleh BUMN . Indikator tersebut antara lain *master plan* IT, penerapan ISO 27001, *knowledge management* berbasis IT, aplikasi *paperless*, pemantauan kinerja berbasis IT, dan sistem proteksi. Akibat belum diterapkannya indikator-indikator tersebut maka nilai pada indikator tersebut sangat rendah walaupun nilai pencapaian kerjanya cukup baik.

4.3.1.5 Pengaruh Strategi Penguasaan Pasar Global Terhadap Pencapaian Kinerja Excellence

Berdasarkan hasil uji regresi dapat ditunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara strategi penguasaan pasar global dengan pencapaian kinerja *excellence*. Secara teori, strategi penguasaan pasar global akan berpengaruh positif. Mengkaji beberapa indikator dalam variabel strategi penguasaan pasar global yang tidak memiliki pengaruh yang signifikan dengan variabel pencapaian kinerja *excellence*, dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Indikator pertama analisa swot mengacu lima kekuatan persaingan yaitu tingkat keyakinan bahwa manajemen telah melakukan analisa lingkungan *stake holders* dan sumber daya organisasi sebelum menetapkan formulasi strategi dengan menggunakan analisa SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity & Threat*). Jawaban dari indikator ini menunjukkan 64,42 % responden menyatakan tidak yakin bahwa strategi penguasaan pasar global dengan indikator analisa swot mengacu lima kekuatan persaingan telah benar-benar dilakukan. Dikaitkan dengan jawaban responden terkait pencapaian kinerja *excellence* menunjukkan 68,62 % keyakinan responden bahwa tingkat pencapaian kinerja *excellence* antara cukup tinggi sampai sangat tinggi, hal tersebut menunjukkan tidak terjadi korelasi positif antara indikator analisa swot mengacu lima kekuatan persaingan dengan variabel pencapaian kinerja *excellence*
2. Indikator ketiga formulasi strategi yaitu tingkat keyakinan bahwa proses formulasi strategi dilakukan setelah disimpulkan dan disepakati bersama hal – hal yang menjadi pokok perhatian terkait lima kekuatan dalam persaingan tersebut di atas. Bentuk kesepakatan minimal dalam bentuk notulen rapat. Proses formulasi strategi dibagi dalam tiga tingkatan yaitu formulasi strategi tingkat perusahaan, formulasi strategi tingkat unit bisnis dan formulasi strategi tingkat fungsi dalam organisasi. Jawaban dari indikator ini menunjukkan 52,7 % responden menyatakan tidak yakin bahwa strategi penguasaan pasar global dengan indikator formulasi strategi telah benar-benar dilakukan. Dikaitkan dengan jawaban responden terkait pencapaian kinerja *excellence* menunjukkan 68,62 % keyakinan responden bahwa tingkat pencapaian kinerja *excellence* antara cukup tinggi sampai sangat tinggi, hal tersebut menunjukkan tidak terjadi korelasi positif antara indikator formulasi strategi dengan variabel pencapaian kinerja *excellence*

3. Indikator keenam kebijakan *cluster* yaitu tingkat keyakinan bahwa proses formulasi strategi untuk mencapai keunggulan dalam proses persaingan khususnya dalam memasuki pasar global, banyak dibantu kebijakan pemerintah menyangkut strategi atau kebijakan *cluster*. Jawaban dari indikator ini menunjukkan 71,8 % responden menyatakan tidak yakin bahwa strategi penguasaan pasar global dengan indikator kebijakan *cluster* telah benar-benar dilakukan. Dikaitkan dengan jawaban responden terkait pencapaian kinerja *excellence* menunjukkan 68,62 % keyakinan responden bahwa tingkat pencapaian kinerja *excellence* antara cukup tinggi sampai sangat tinggi, hal tersebut menunjukkan tidak terjadi korelasi positif antara indikator kebijakan *cluster* dengan variabel pencapaian kinerja *excellence*
4. Indikator ketujuh strategi generik yaitu tingkat keyakinan bahwa proses formulasi strategi baik di tingkat *corporate* maupun unit bisnis telah memperhitungkan tingkat keunggulan kompetitif dan jangkauan bersaing mengacu strategi generik dari Michael Porter. Jawaban dari indikator ini menunjukkan 78,73 % responden menyatakan tidak yakin bahwa strategi penguasaan pasar global dengan indikator strategi generik telah benar – benar dilakukan. Dikaitkan dengan jawaban responden terkait pencapaian kinerja *excellence* menunjukkan 68,62 % keyakinan responden bahwa tingkat pencapaian kinerja *excellence* antara cukup tinggi sampai sangat tinggi, hal tersebut menunjukkan tidak terjadi korelasi positif antara indikator strategi generik dengan variabel pencapaian kinerja *excellence*

Hasil penelitian ini menunjukkan tidak terjadi pengaruh positif disebabkan ada beberapa indikator dalam strategi penguasaan pasar global yang selama ini belum dijalankan secara lengkap . Indikator tersebut antara lain analisa *SWOT* mengacu lima kekuatan persaingan, formulasi strategi, kebijakan *cluster*, dan strategi generik Akibat belum diterapkannya indikator–indikator tersebut maka nilai pada indikator tersebut sangat rendah (lampiran 6) walaupun nilai pencapaian kerjanya cukup baik.

4.3.2 Hubungan Program Privatisasi Dengan Penerapan Strategi BUMN.

Program privatisasi di Indonesia terus digalakkan baik oleh Pemerintah maupun internal BUMN. Privatisasi telah disadari oleh Pemerintah Indonesia sebagai obat yang manjur untuk mengurangi inefisiensi dan produktifitas yang rendah dari badan usaha milik negara. Jika melihat terminologi, privatisasi adalah suatu perubahan hubungan antara pemerintah dengan sector swasta, dimana perubahan yang paling signifikan adalah adanya disnasionalisasi penjualan kepemilikan public. Adapun pengertian privatisasi menurut Undang-undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang BUMN, yaitu penjualan saham Persero, baik sebagian maupun seluruhnya, kepada pihak lain dalam rangka meningkatkan kinerja dan nilai perusahaan, memperbesar manfaat bagi Negara dan masyarakat, serta memperluas pemilikan saham oleh masyarakat.

Menurut Master Plan BUMN Tahun 2005-2009 yang diterbitkan oleh Kementrian BUMN, privatisasi diartikan sebagai berikut;

1. Perubahan peranan pemerintah dari peran sebagai pemilik dan pelaksana menjadi regulator dan pembuat kebijakan serta penetapan sasaran baik nasional maupun lokal.
2. Para manajer selanjutnya bertanggungjawab kepada pemilik baru, yang diharapkan akan mengejar pencapaian sasaran perusahaan dalam kerangka regulasi perdagangan, persaingan, keselamatan dan peraturan lainnya yang ditetapkan oleh pemerintah termasuk kewajiban pelayanan masyarakat.
3. Pemilihan metode dan waktu privatisasi terbaik bagi BUMN dengan mengacu kondisi pasar dan kebijakan regulasi sektoral.

Dari definisi-definisi tersebut, secara umum privatisasi diartikan sebagai pendistribusian sebagian atau seluruh saham perusahaan Negara, yang tadinya 100% *state owned*, kepada public atau sector swasta, sehingga terjadi perubahan dalam ownership structure perusahaan tersebut. Jika sebagian saham saja yang didistribusikan atau dijual kepada swasta, maka perusahaan negara tersebut statusnya berubah menjadi mixed ownership enterprise (namun biasanya pemerintah tetap memegang proporsi kepemilikan saham terbesar). Sedangkan jika seluruh saham dijual kepada swasta, maka otomatis perusahaan tersebut murni menjadi perusahaan public. Privatisasi bukan semata-mata

kebijakan final, namun merupakan sebuah metode regulasi untuk mengatur aktivitas ekonomi sesuai mekanisme pasar.¹⁸²

Pelaksanaan privatisasi ditujukan untuk memenuhi beberapa harapan, seperti harapan dari sisi aspek keuangan, aspek pembenahan internal manajemen (jasa dan organisasi), dan aspek ekonomi dan politik. Dari sisi aspek keuangan, privatisasi ditujukan untuk meningkatkan penghasilan pemerintah terutama berkaitan dengan tingkat perpajakan dan pengeluaran public; mendorong keuangan swasta untuk ditempatkan dalam investasi public dalam skema infrastruktur utama; menghapus jasa-jasa dari control keuangan *sector public*. Dari sisi aspek pembenahan internal manajemen (jasa dan organisasi) yaitu: meningkatkan efisiensi dan produktifitas, mengurangi peran Negara dalam pembuatan keputusan, mendorong penetapan harga komersial, organisasi yang berorientasi pada keuntungan dan perilaku bisnis yang menguntungkan dan meningkatkan pilihan bagi konsumen. Dari sisi aspek ekonomi, tujuan privatisasi yaitu: memperluas scope kekuatan pasar dan meningkatkan persaingan serta mengurangi ukuran *sector public* dan membuka pasar baru untuk modal swasta. Tujuan privatisasi dari aspek politik antara lain : mengendalikan kekuatan asosiasi /perkumpulan bidang usaha bisnis tertentu dan memperbaiki pasar tenaga kerja agar lebih fleksibel, mendorong kepemilikan saham untuk individu dan karyawan serta memperluas kepemilikan kekayaan, memperoleh dukungan politik dengan memenuhi permintaan industry dan menciptakan kesempatan lebih banyak akumulasi modal spekulasi dan meningkatkan kemandirian dan individualis.

Tujuan pelaksanaan privatisasi sebagaimana tercantum dalam pasal 74 Undang-undang Nomor 19 Tahun 2003 adalah meningkatkan kinerja dan nilai tambah perusahaan serta meningkatkan peran serta masyarakat dalam pemilikan saham persero. Penerbitan peraturan perundangan tentang BUMN dimaksudkan untuk memperjelas landasan hukum dan menjadi pedoman bagi berbagai pemangku kepentingan yang terkait serta sekaligus merupakan upaya untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas BUMN. Privatisasi bukan semata-mata kebijakan final, namun merupakan sebuah metode regulasi untuk mengatur aktivitas ekonomi sesuai mekanisme pasar. Kebijakan privatisasi dianggap dapat membantu pemerintah dalam menopang penerimaan Negara dan menutupi defisit APBN sekaligus menjadikan BUMN lebih efisien dan profitable dengan

¹⁸² Hanggraeni, Dewi, 2009, Pengaruh Privatisasi Terhadap Tata Kelola dan Kinerja Perusahaan, Disertasi S3 Antar Bidang, UGM. p.19

melibatkan pihak swasta di dalam pengelolaannya sehingga membuka pintu bagi persaingan yang sehat dalam perekonomian. Berdasarkan penjelasan tersebut di atas secara konsep privatisasi akan berdampak signifikan terhadap upaya membangun dan menjalankan strategi – strategi guna mencapai kinerja *excellence*.

4.3.2.1 Hubungan Strategi Pengembangan Sistem Manajemen Dengan Program Privatisasi

Berdasarkan hasil penelitian ditunjukkan bahwa strategi pengembangan sistem manajemen dengan program privatisasi mempunyai korelasi positif terhadap. Hal tersebut dapat diartikan keberhasilan strategi pengembangan sistem manajemen berkorelasi positif dengan semakin kuatnya program privatisasi. Hal tersebut secara logika dapat dimengerti karena untuk menjalankan program privatisasi agar dapat berhasil dengan baik membutuhkan sistem manajemen yang efektif. Agar sistem manajemen dapat berjalan secara efektif maka dibutuhkan pengembangan sesuai kebutuhan perusahaan. Hal tersebut logika yang dapat menjelaskan mengapa program privatisasi berkorelasi positif dengan strategi pengembangan sistem manajemen. Mengacu penjelasan tersebut di atas maka hasil penelitian yang menyatakan variabel strategi pengembangan sistem manajemen berpengaruh secara positif terhadap variabel pencapaian kinerja *excellence* dan berkorelasi positif terhadap program privatisasi telah sesuai dengan teori yang ada.

Keberhasilan strategi pengembangan sistem manajemen berkorelasi positif terhadap keberhasilan program privatisasi, dapat diartikan pulai bahwa semakin berhasil program privatisasi maka upaya untuk akan berpeluang tinggi berhasil pula. Jika dilihat pada indikator-indikator program privatisasi seperti indikator kedua yaitu proporsi saham pemerintah yang semakin kecil akan berdampak positif yaitu manajemen internal memiliki keleluasaan mengelola BUMN secara profesional. Indikator kelima yaitu perubahan budaya, jika perubahan budaya diyakini telah terjadi khususnya yang menyangkut mutu maka indikator tersebut akan berdampak positif terhadap upaya membangun strategi pengembangan sistem manajemen. Proses mengembangkan sistem manajemen diperlukan komitmen dan kemauan semua pihak di internal perusahaan untuk berubah sesuai tuntutan dalam sistem manajemen yang baru. Sebagai contoh, perusahaan akan mengembangkan sistem manajemen mutu yang berbasis ISO 9001, maka tuntutan perubahan budaya yang diminta sesuai prinsip sistem

manajemen mutu yaitu *customer focus organization, leadership, involvement of people, sistem approach to management, process approach, continual improvement, factual approach to decision making* dan *mutually beneficiary supplier relationship*¹⁸³. Hal tersebut salah satu yang mendasari hubungan positif program privatisasi pada indikator perubahan budaya dengan strategi pengembangan sistem manajemen.

4.3.2.2 Hubungan Strategi Penguatan Budaya GCG Dengan Program Privatisasi .

keberhasilan program privatisasi berkorelasi positif terhadap strategi penguatan budaya *Good Corporate Governance (GCG)*. Hal tersebut mengandung arti bahwa semakin berhasil strategi penguatan budaya *Good Corporate Governance (GCG)* maka upaya untuk membangun dan menerapkan program privatisasi akan berhasil pula. Jika dilihat pada indikator – indikator program privatisasi seperti indikator kedua yaitu terkait keleluasaan manajemen internal untuk mengelola BUMN secara professional dan indikator enam yaitu terkait perubahan budaya, maka indikator tersebut akan berdampak positif terhadap upaya membangun budaya sesuai prinsip-prinsip GCG seperti *transparency, fairness, accountability dan responsibility*. Hal tersebut salah satu yang menyebabkan adanya hubungan yang positif antara program privatisasi dengan strategi penguatan budaya *Good Corporate Governance (GCG)*.

Upaya yang telah dilakukan Pemerintah untuk membangun BUMN menjadi Perusahaan kelas dunia, dilakukan oleh menteri Negara BUMN dalam *master plan* BUMN sejak tahun 1999 salah satu caranya dengan meletakkan *Corporate Governance* sebagai fondasi korporasi BUMN. Langkah itu dilanjutkan dengan dimasukkannya kebijakan penerapan *Good Corporate Governance (GCG)* dalam master plan reformasi BUMN yang disusun kantor Menteri Negara BUMN pada Mei 2000.¹⁸⁴

Kebijakan Pemerintah dalam rangka mendukung penerapan GCG di Indonesia antara lain diwujudkan dengan membentuk Komite Nasional mengenai kebijakan *Corporate Governance* oleh Menko Ekuin Republik Indonesia tanggal 19 Agustus 1999. Pada tanggal 8 Maret 2001 Komite tersebut telah merumuskan

¹⁸³ Technical Committee ISO / TC 176, 2005, ISO 9000 : 2005, Geneva : ISO copyright Office, P. 15

¹⁸⁴ Hanggraeni, Dewi, 2009, Pengaruh Privatisasi Terhadap Tata Kelola dan Kinerja Perusahaan, Disertasi S3 Antar Bidang, UGM . P.4

“Pedoman GCG” untuk dijadikan acuan dunia usaha di Indonesia. Kebijakan Kementerian BUMN dalam penerapan Praktek GCG di BUMN telah diwujudkan dalam beberapa hal antara lain sebagai berikut:

- a. Dikeluarkannya Keputusan Menteri BUMN Nomor: Kep-117/M-MBU/2002 tentang Penerapan Praktek GCG pada BUMN, dimana BUMN diwajibkan menerapkan secara konsisten dan atau menjadikan GCG sebagai landasan operasionalnya.
- b. Dimasukkannya GCG sebagai bagian dan inisi Kementerian BUMN dan strategi utama pengembangan BUMN dalam master plan BUMN tahun 2002-2006
- c. Transparansi dalam pembinaan dan pengelolaan BUMN melalui BUMN online.
- d. Pemberian *Annual Report Award*, pemberian BUMN & CEO Award, serta Expo GCG¹⁸⁵.

Sebagai payung dari kebijakan penerapan GCG dilingkungan BUMN, Presiden Republik Indonesia telah menetapkan Undang-Undang tentang BUMN, pada tanggal 19 Juni 2003. Undang-undang tersebut dirancang untuk menciptakan sistem pengelolaan dan pengawasan berlandaskan pada prinsip efisiensi dan produktivitas guna meningkatkan kinerja dan nilai BUMN, serta menghindarkan BUMN dan tindakan-tindakan pengeksploitasian di luar tata kelola perusahaan yang baik atau GCG.

Hasil penelitian menyangkut variabel strategi penguatan budaya *Good Corporate Governance* terbukti memiliki korelasi positif dengan variabel program privatisasi. Mengkaji beberapa indikator dalam variabel strategi penguatan budaya *Good Corporate Governance* dan kaitannya dengan indikator variabel program privatisasi, dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Indikator pertama yaitu *Good Corporate Governance* (GCG) dalam Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP). Strategi penerapan GCG yang disusun mengacu visi – misi – *value* (budaya) perusahaan. Jawaban dari indikator ini akan berdampak signifikan pada indikator perubahan budaya. Hal tersebut dapat dijelaskan bahwa dalam rencana jangka panjang berisi rencana – rencana strategi dan output yang ingin dicapai salah satu diantaranya adalah perubahan budaya. Pemenuhan

¹⁸⁵ Ibid. P. 7

indikator ini maka indikator perubahan budaya pada variabel program privatisasi akan mendapat poin yang lebih tinggi.

2. Indikator kedua yaitu dalam memformulasikan strategi penerapan GCG menggunakan analisa SWOT yaitu dengan mempertimbangkan *Strength* (kekuatan perusahaan), *Weakness* (kelemahan perusahaan), *Opportunity* (peluang- peluang yang dimiliki) dan *Threat* (hambatan – hambatan yang akan dihadapi). Pemenuhan indikator ini maka indikator perubahan budaya pada variabel program privatisasi akan terpenuhi.
3. Indikator ketiga yaitu strategi penerapan GCG yang telah disahkan, disosialisasikan pada seluruh karyawan per departemen / satuan kerja / bagian. Pemenuhan indikator ini maka indikator kesejahteraan pegawai pada variabel program privatisasi akan terpenuhi.
4. Indikator keempat yaitu manajemen telah berhasil membangun keseimbangan internal yaitu keseimbangan hubungan antara Dewan Komisaris, Dewan Direksi dan RUPS, serta telah mampu membangun keseimbangan eksternal yaitu pemenuhan tanggung jawab perusahaan pada masyarakat termasuk hubungan perusahaan dengan pemegang saham. Membangun keseimbangan internal termasuk di dalamnya adalah pemenuhan kebutuhan dan hak pegawai sesuai aturan yang berlaku. Jika keseimbangan internal secara meyakinkan telah terbentuk maka akan berkorelasi dengan terbangunnya kesejahteraan pegawai.
5. Indikator kelima yaitu manajemen telah berhasil membangun salah satu prinsip dasar GCG yaitu *fairness* (keadilan). Contoh keadilan antara lain pemegang saham minoritas memperoleh perlakuan yang adil dan terhindar dari penipuan atau kolusi. Beberapa fakta yang dapat ditunjukkan terkait *fairness*: telah disusun peraturan perusahaan yang melindungi kepentingan pemegang saham minoritas, telah dibentuk kebijakan dan aturan tentang kepatuhan (*compliance policies*) untuk mencegah terjadinya kesalahan yang dilakukan oleh pihak internal perusahaan, *self dealing* dan *conflict of interest*, telah ditetapkan peran dan tanggung jawab dari Dewan Komisaris, manajemen dan komite-komite, telah dibangun keterbukaan atas semua informasi penting dan penyajiannya secara wajar. Pemenuhan indikator ini maka indikator perubahan budaya pada variabel program privatisasi akan terpenuhi.

6. Indikator keenam yaitu manajemen telah berhasil membangun salah satu prinsip dasar GCG yaitu *transparancy* (keterbukaan). Beberapa fakta yang dapat ditunjukkan terkait *transparancy* (keterbukaan) antara lain telah dikembangkan sistem akuntansi berdasarkan atas standar dan prinsip-prinsip akuntansi yang berlaku untuk menjamin kualitas dan keterbukaan laporan keuangan, telah dikembangkan sistem informasi manajemen dan teknologi informasi untuk menjamin pengukuran kinerja yang tepat dan proses pengambilan keputusan yang efektif oleh Dewan Komisaris dan manajemen, telah dibentuk manajemen resiko untuk perusahaan secara menyeluruh untuk menjamin bahwa semua resiko dikelola secara optimal pada tingkat yang dapat ditolerir dan telah dibentuk Komite Audit untuk memperkuat fungsi pengawasan Komisaris, telah dikembangkan dan didefinisikan kembali peran dan fungsi Internal Auditor sebagai rekan strategis berdasarkan pada praktek yang berlaku, telah digunakan jasa Auditor independen yang berkualitas dan bereputasi. Pemenuhan indikator ini maka indikator perubahan budaya pada variabel program privatisasi akan terpenuhi.
7. Indikator ketujuh yaitu manajemen telah berhasil membangun salah satu prinsip dasar GCG yaitu *accountability* (pertanggung jawaban). Beberapa fakta yang dapat ditunjukkan terkait *accountability* (pertanggung jawaban) antara lain : telah dibangun sistem pengawasan yang efektif berlandaskan atas keseimbangan kekuatan antara manajer, pemegang saham, dewan direksi dan auditor, telah ditetapkan sistem pengukuran kinerja melalui sistem informasi dan akuntansi, telah disusun lembaga pengawasan yang efektif dan telah dijalankan penerapan hukum bagi para pelanggar. Terpenuhinya indikator ini maka indikator perubahan budaya dan kesejahteraan pegawai pada variabel program privatisasi akan terpenuhi.
8. Indikator kedelapan yaitu manajemen telah berhasil membangun salah satu prinsip dasar GCG yaitu *responsibility* (tanggung jawab). Beberapa fakta yang dapat ditunjukkan terkait *responsibility* (tanggung jawab) antara lain: telah dilaksanakan program-program kemasyarakatan sebagai wujud tanggung jawab sosial, pemberian sanksi yang keras terhadap penyalagunaan kekuasaan, memasukkan profesionalisme sebagai salah satu budaya organisasi, selalu mendorong terciptanya

lingkungan bisnis yang sehat. Pemenuhan indikator ini maka indikator perubahan budaya dan peningkatan efisiensi dan produktifitas pada variabel program privatisasi akan terpenuhi.

9. Indikator kesembilan yaitu perusahaan telah memiliki panduan atau manual GCG. Manual GCG telah disosialisasikan dan dimonitor realisasinya secara rutin. Pemenuhan indikator ini maka indikator perubahan budaya pada variabel variabel program privatisasi akan terpenuhi.
10. Indikator kesepuluh yaitu penerapan GCG telah memberikan manfaat yang nyata bagi perusahaan antara lain: Alokasi sumber daya menjadi lebih efisien, Pengambilan keputusan menjadi lebih efektif dan teradaptasi., Arah perusahaan menjadi lebih jelas., Terjadi peningkatan efisiensi.

4.3.2.3 Hubungan Strategi Penguasaan Teknologi Terkini Dengan Program Privatisasi.

Penguasaan teknologi terkini merupakan salah satu prasarat penting bagi perusahaan untuk bisa memenangkan persaingan. Dalam perkembangannya, kemajuan teknologi telah berkembang begitu pesat sehingga perusahaan yang tidak selalu meng *up date* teknologinya setiap saat maka akan tertinggal dari kompetitornya yang selalu meng*up date*¹⁸⁶. Hasil penelitian yang terkait variabel strategi penguasaan teknologi terkini menunjukkan bahwa variabel tersebut secara signifikan pada tingkat kepercayaan 95 % ada korelasi positif dengan variabel program privatisasi. Hal tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan penerapan strategi penguasaan teknologi terkini . berkorelasi kuat dengan keberhasilan program privatisasi

Mengkaji beberapa indikator dalam variabel strategi penguasaan teknologi terkini yang memiliki keterkaitan kuat dengan indikator program privatisasi, dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Indikator pertama yaitu keyakinan responden bahwa manajemen telah membangun *master plan* pembangunan sistem informasi yang berbasis teknologi informasi (*Information technology* ataut IT) yang terintegrasi dengan seluruh fungsi yang ada. Pembangunan dan penerapan *master*

¹⁸⁶ Landon, K, 1994. *Management Information System, 3rd Ed. New York, Mc Milan. P28.*

plan IT salah satu tujuan yang ingin dicapai adalah peningkatan efisiensi dan produktifitas. Hal tersebut mengindikasikan korelasi yang kuat antara membangun dan menerapkan *master plan* IT dengan peningkatan efisiensi dan produktifitas pada variabel program privatisasi.

2. Indikator kedua yaitu perusahaan telah berhasil melakukan penguasaan teknologi terkini terkait sistem operasi, sistem pengelolaan keuangan, sistem pengelolaan hubungan dengan pelanggan dan sistem komunikasi internal. Bagusnya nilai pada indikator ini berarti menunjukkan responden yakin bahwa perusahaan telah menguasai teknologi yang terkait dengan sistem operasi. Penguasaan terhadap teknologi yang terkait sistem operasi akan berkorelasi kuat dengan peningkatan efisiensi dan produktifitas. Hal tersebut salah satu hal yang mendasari bahwa program privatisasi berkorelasi kuat dengan strategi penguasaan teknologi terkini.
3. Indikator ketiga yaitu manajemen telah berhasil membangun jaringan sistem informasi antar unit/departemen/bagian. Keberhasilan pembangunan jaringan sistem informasi tersebut akan dapat mendorong percepatan pencapaian efisiensi dan produktifitas.
4. Indikator keempat seluruh karyawan telah mendapatkan akses jaringan internet tanpa batas untuk menunjang pekerjaannya. Pemenuhan indikator ini maka akan berkorelasi positif terhadap program privatisasi, khususnya pada indikator pengembangan pegawai dan peningkatan efisiensi dan produktifitas.
5. Indikator ketujuh yaitu administrasi internal perusahaan seperti marketing, akuntansi, keuangan, pengadaan, operasi, *human resources*, *general affair*, *warehouse*, dan lain-lain, sudah menggunakan software IT sehingga sudah mengarah pada *paper less* (tidak banyak menghasilkan cetakan kertas). Jika indikator ini secara meyakinkan telah dijalankan maka efisiensi dan produktifitas akan ikut meningkat, hal tersebut diduga salah satu penyebab korelasi kuat antara strategi penguasaan teknologi terkini dengan variabel program privatisasi.

Keberhasilan strategi penguasaan teknologi terkini berkorelasi positif terhadap program privatisasi, dapat diartikan pula bahwa semakin berhasil membangun dan menerapkan strategi penguasaan teknologi terkini akan berdampak pada keberhasilan program privatisasi. Jika dilihat pada indikator – indikator program privatisasi seperti indikator kedua yaitu yang terkait keleluasaan manajemen internal untuk mengelola BUMN secara profesional,

indikator ketiga yaitu terkait peningkatan kompetensi, kompensasi dan kepuasan pegawai, dan indikator kelima terkait peningkatan efisiensi dan produktifitas, maka indikator tersebut akan dapat berdampak positif terhadap upaya membangun strategi penguasaan teknologi terkini. Untuk membangun strategi penguasaan teknologi terkini membutuhkan kompetensi atau kemampuan manajemen untuk melihat manfaat teknologi jauh di depan. Adanya program privatisasi, manajemen akan lebih leluasa memanfaatkan profesionalisme yang dimiliki. Hal tersebut salah satu penyebab adanya korelasi positif antara program privatisasi dengan strategi penguasaan teknologi terkini.

4.3.2.4 Hubungan Strategi Penguasaan Pasar Global Dengan Program Privatisasi.

Keberhasilan strategi penguasaan pasar global berkorelasi positif terhadap keberhasilan program privatisasi. Hal tersebut mengandung arti bahwa semakin berhasil strategi penguasaan pasar global berkorelasi positif terhadap keberhasilan program privatisasi akan berhasil pula. Jika dilihat pada indikator-indikator program privatisasi seperti indikator pertamat yaitu metode yang dipilih telah sesuai dengan harapan *stake holder*. *Stakeholder* yang terkait dengan pasar global adalah pelanggan dan investor. Jika pelanggan telah puas dan mempercayai BUMN maka hal tersebut akan mendukung upaya merealisasikan strategi penguasaan pasar global. Begitu juga dengan investor, jika investor puas dengan metode privatisasi yang diterapkan maka hal tersebut merupakan dukungan yang cukup signifikan terhadap upaya merealisasikan strategi penguasaan pasar global.

Penguasaan pasar global walaupun itu tidak mudah tapi itu semangat yang sering terkandung dalam visi-misi perusahaan-perusahaan multinasional. Perusahaan yang telah mampu bersaing di pasar global, berarti perusahaan tersebut telah mampu memasarkan produk-produknya di pasar global. Untuk bisa memasukkan produk – produknya di pasar global tentu membutuhkan usaha yang ekstra kuat khususnya yang menyangkut strategi pemasaran yang dilakukan. Banyak ahli yang telah menyampaikan pandangan-pandangannya baik melalui jurnal atau buku seperti Michael Porter , Philip Khottler dan lain-lain tentang bagaimana strategi yang perlu dilakukan untuk memenangkan persaingan di pasar global. Hasil penelitian yang terkait korelasi strategi penguasaan pasar global dengan program privatisasi menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut memiliki korelasi positif.

Mengkaji beberapa indikator dalam variabel strategi penguasaan pasar global yang diduga menyumbang korelasi positif terhadap program privatisasi, dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Indikator terkait formulasi strategi. Jika responden merasa yakin bahwa formulasi strategi telah menjabarkan formulasi ditingkat *corporate*, unit bisnis sampai ditingkat fungsi dan hasil formulasi tersebut telah berhasil diterapkan maka hal tersebut akan mendukung keberhasilan program privatisasi yang dijalankan.
2. Indikator terkait sosialisasi, implementasi, monitor dan evaluasi strategi. Jika responden benar-benar merasa yakin bahwa aktifitas sosialisasi, implementasi, monitor dan evaluasi strategi telah dijalankan maka apa salah satu tujuan yang ingin dicapai dari strategi tersebut yaitu peningkatan efisiensi dan produktifitas akan dapat terwujud. Peningkatan efisiensi dan produktifitas merupakan salah satu indikator keberhasilan program privatisasi.
3. Indikator yang terkait proses implementasi strategi khususnya terkait pelayanan prima. Jika responden yakin bahwa implementasi strategi terkait pelayanan prima telah berhasil dijalankan dan selalu dimonitor melalui pengukuran kepuasan pelanggan, *customer gathering*, *customer loss*, dan jumlah pelanggan baru yang direkomendasikan pelanggan lama. Hal tersebut akan berkontribusi kuat tercapainya kinerja keuangan BUMN, memperkuat daya saing perusahaan dan dapat memperluas jangkauan pasar yang dimiliki. Maksud dan tujuan Privatisasi mengacu Undang-Undang Republik Indonesia no 19 tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara yaitu :
 - a. memperluas kepemilikan masyarakat atas Persero;
 - b. meningkatkan efisiensi dan produktivitas perusahaan;
 - c. menciptakan struktur keuangan dan manajemen keuangan yang baik/kuat;
 - d. menciptakan struktur industri yang sehat dan kompetitif;
 - e. menciptakan persero yang berdaya saing dan berorientasi global;
 - f. menumbuhkan iklim usaha, ekonomi makro, dan kapasitas pasar.
 Hal tersebut dapat diartikan indikator terkait proses implementasi strategi khususnya terkait pelayanan prima berkorelasi kuat dengan program privatisasi.

4.3.3 Ringkasan Hasil Penelitian Pemenuhan Terhadap Tujuan penelitian

Tujuan penelitian secara umum ada dua yaitu pertama untuk mengetahui sejauh mana pengaruh program privatisasi dan empat pola strategi yang diterapkan BUMN terhadap pencapaian kinerja *excellence*. Kedua, untuk mengetahui apakah ada hubungan antara program privatisasi yang dijalankan

Tabel IV.25
Hasil Penelitian Dan Pencapaian Tujuan Penelitian

NO	TUJUAN PENELITIAN	HASIL PENELITIAN
1	Mengetahui pengaruh program privatisasi BUMN terhadap pencapaian kinerja <i>excellence</i>	Terdapat pengaruh yang nyata program privatisasi BUMN terhadap pencapaian kinerja <i>excellence</i>
2	Mengetahui pengaruh strategi pengembangan sistem manajemen terhadap pencapaian kinerja <i>excellence</i>	Terdapat pengaruh yang nyata strategi pengembangan sistem manajemen terhadap pencapaian kinerja <i>excellence</i>
3	Mengetahui pengaruh strategi penguatan budaya <i>Good Corporate Governance (GCG)</i> terhadap pencapaian kinerja <i>excellence</i>	Tidak terdapat pengaruh yang nyata strategi penguatan budaya <i>Good Corporate Governance (GCG)</i> terhadap pencapaian kinerja <i>excellence</i>
4	Mengetahui pengaruh strategi penguasaan teknologi terkini terhadap pencapaian kinerja <i>excellence</i>	Tidak terdapat pengaruh yang nyata strategi penguasaan teknologi terkini terhadap pencapaian kinerja <i>excellence</i>
5	Mengetahui pengaruh strategi penguasaan pasar global terhadap pencapaian kinerja <i>excellence</i>	Tidak terdapat pengaruh yang nyata strategi penguasaan pasar global terhadap pencapaian kinerja <i>excellence</i>
6	Mengetahui hubungan antara strategi pengembangan sistem manajemen dengan program privatisasi	Terdapat hubungan positif antara strategi pengembangan sistem manajemen dengan program privatisasi
7	Mengetahui hubungan antara strategi penguatan budaya <i>Good Corporate Governance (GCG)</i> dengan program privatisasi	Terdapat hubungan positif antara strategi penguatan budaya <i>Good Corporate Governance (GCG)</i> dengan program privatisasi
8	Mengetahui hubungan antara strategi penguasaan teknologi terkini program privatisasi	Terdapat hubungan positif antara strategi penguasaan teknologi terkini program privatisasi
9	Mengetahui hubungan antara strategi penguasaan pasar global program privatisasi	Terdapat hubungan positif antara strategi penguasaan pasar global program privatisasi

Sumber : Informasi dari Bab I dan informasi hasil pengolahan data pada Bab IV

dengan empat pola strategi yang diterapkan BUMN. Empat pola strategi yang dilihat pengaruh dan hubungan yaitu pertama strategi pengembangan sistem manajemen, kedua strategi penguatan budaya *Good Corporate Governance (GCG)*, ketiga yaitu strategi penguasaan teknologi terkini dan keempat yaitu strategi penguasaan pasar global. Dari dua tujuan tersebut dapat dijabarkan menjadi 9 sub tujuan penelitian. Pemenuhan tujuan penelitian tersebut dapat dilihat pada Tabel IV.23.

Informasi pengaruh program privatisasi dan masing–masing pola strategi BUMN terhadap pencapaian kinerja *excellence* akan membantu para pengambil keputusan baik internal BUMN ataupun external BUMN dalam menekankan program privatisasi yang dijalankan serta strategi yang akan diterapkan untuk mengoptimalkan pencapaian kinerja *excellence*. Diketuinya informasi hubungan antara empat pola strategi yang diterapkan BUMN dengan program privatisasi yang dijalankan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk menyelaraskan strategi untuk mencapai kinerja *excellence* untuk mendukung keberhasilan program privatisasi.

Tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh program privatisasi dan empat pola strategi yang diterapkan BUMN terhadap pencapaian kinerja *excellence*, dijabarkan dalam enam sub tujuan. Hasil penelitian menunjukkan program privatisasi dan strategi pengembangan system manajemen, berpengaruh nyata terhadap pencapaian kinerja *excellence*. Berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat dikatakan keberhasilan pencapaian kinerja *excellence* dipengaruhi oleh keberhasilan program privatisasi dan keberhasilan penerapan strategi pengembangan sistem manajemen. Strategi penguatan budaya *Good Corporate Governance (GCG)*, strategi penguasaan teknologi terkini dan strategi penguasaan pasar global tidak memberikan pengaruh yang nyata terhadap pencapaian kinerja *excellence*. Tujuan penelitian untuk mengetahui hubungan antara program privatisasi yang dijalankan dengan empat pola strategi yang diterapkan BUMN, dijabarkan dalam empat sub tujuan. Hasil penelitian menunjukkan keempat strategi berkorelasi positif terhadap program privatisasi. Secara umum dapat dikatakan keberhasilan penerapan empat pola strategi BUMN ada hubungannya dengan keberhasilan program privatisasi

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian terkait program privatisasi dan strategi Badan Usaha Milik Negara untuk mencapai kinerja *excellence* dapat diambil beberapa kesimpulan antara lain :

1. Program privatisasi memberi pengaruh yang nyata terhadap pencapaian kinerja *excellence* Badan Usaha Milik Negara (BUMN) . Penerapan strategi yang dikelompokkan kedalam empat bentuk strategi yaitu strategi pengembangan sistem manajemen, strategi penguatan budaya *Good Corporate Governance (GCG)*, strategi penguasaan teknologi terkini dan strategi penguasaan pasar global, hanya strategi pengembangan sistem manajemen yang berpengaruh nyata dan tiga lainnya tidak berpengaruh nyata. Beberapa indikasi yang dapat diamati antara lain :
 - a) Pengaruh yang nyata antara program privatisasi dengan pencapaian kinerja *excellence*, menunjukkan bahwa keberhasilan program privatisasi berpengaruh meningkatnya pencapaian kinerja *excellence*. Salah satu tujuan penting dalam program privatisasi adalah meningkatkan kinerja BUMN. Hasil penelitian ini telah menunjukkan semakin berhasil program privatisasi maka kinerja BUMN semakin meningkat yang pada akhirnya dapat mencapai kinerja *excellence*.
 - b) Pengaruh yang nyata antara penerapan strategi pengembangan sistem manajemen dengan pencapaian kinerja *excellence*, menunjukkan bahwa semakin kuat strategi pengembangan sistem manajemen dapat berpengaruh meningkatnya pencapaian kinerja *excellence*. Untuk mencapai kinerja *excellence*, Strategi terkait pengembangan sistem manajemen seperti penerapan ISO 9001, penerapan *balanced scorecard* dan penerapan TQM, selama ini telah banyak dilakukan oleh BUMN, sehingga penerapan strategi

tersebut telah memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerja *excellence* BUMN.

- c) Penerapan strategi penguatan budaya *Good Corporate Governance (GCG)* yang dijalankan BUMN selama ini tidak berpengaruh nyata terhadap pencapaian kinerja *excellence*. Pengaruh tidak nyata dalam penelitian ini berdasarkan hasil identifikasi disebabkan ada beberapa indikator dalam strategi penguatan budaya *Good Corporate Governance (GCG)* yang selama ini belum dijalankan secara lengkap dan tepat seperti pengembangan GCG dalam rencana jangka panjang perusahaan (RJP), melakukan analisa SWOT dalam menyusun strategi GCG, penerapan prinsip dasar GCG seperti keadilan dan keterbukaan belum benar-benar memenuhi harapan pihak-pihak terkait.
- d) Penerapan strategi penguasaan teknologi terkini yang dilakukan BUMN selama ini belum berpengaruh nyata terhadap pencapaian kinerja *excellence*. Penyebab tidak berpengaruh dalam penelitian ini disebabkan selama ini beberapa indikator terkait strategi penguasaan teknologi terkini belum benar-benar dijalankan BUMN. Beberapa indikator tersebut antara lain *master plan* IT, penerapan ISO 27001, *knowledge management* berbasis IT, aplikasi *paperless*, pemantauan kinerja berbasis IT, dan sistem proteksi. Akibat belum diterapkannya indikator-indikator tersebut maka penerapan strategi terkait penguasaan teknologi terkini belum memberikan pengaruh yang nyata terhadap pencapaian kinerja *excellence*.
- e) Penerapan strategi penguasaan pasar global yang dijalankan BUMN selama ini belum berpengaruh nyata terhadap pencapaian kinerja *excellence*. Penyebab tidak berpengaruh nyata dalam penelitian disebabkan terdapat beberapa indikator strategi penguasaan pasar global belum benar-benar dijalankan BUMN. Beberapa indikator tersebut antara lain analisa SWOT mengacu lima kekuatan persaingan, formulasi strategi yang menjabarkan strategi dari tingkat holding sampai unit bisnis dan kebijakan *cluster*. Akibat belum diterapkannya indikator-indikator tersebut maka pengaruh penerapan strategi terkait penguasaan pasar

global tidak berpengaruh nyata terhadap pencapaian kinerja *excellence*.

2. Sesuai rumusan permasalahan kedua dalam penelitian ini yaitu apakah ada hubungan antara penerapan empat strategi BUMN dengan program privatisasi, dapat disimpulkan :
 - a) Strategi pengembangan sistem manajemen menunjukkan adanya korelasi positif dengan Program privatisasi. Hal tersebut dapat diartikan keberhasilan penerapan strategi pengembangan sistem manajemen ada kaitan dengan dengan keberhasilan program privatisasi.
 - b) Strategi penguatan budaya *Good Corporate Governance (GCG)* dengan program privatisasi menunjukkan adanya korelasi positif. Hal tersebut dapat diartikan keberhasilan penerapan strategi penguatan budaya *Good Corporate Governance (GCG)*. ada hubungannya dengan keberhasilan program privatisasi.
 - c) Strategi penguasaan teknologi terkini menunjukkan adanya korelasi positif dengan program privatisasi. Hal tersebut dapat diartikan keberhasilan penerapan strategi penguasaan teknologi terkini ada hubungannya dengan keberhasilan program privatisasi.
 - d) Strategi penguasaan pasar global menunjukkan adanya korelasi positif dengan program privatisasi. Hal tersebut dapat diartikan keberhasilan penerapan strategi penguasaan pasar global ada hubungannya dengan keberhasilan program privatisasi.

5.2 Saran-Saran.

Berdasarkan hasil kesimpulan di atas, dapat disampaikan beberapa saran antara lain :

1. Terkait pengaruh program privatisasi dan strategi BUMN untuk mencapai kinerja *excellence*, dapat disampaikan saran sebagai berikut :
 - a) Pemerintah dan manajemen BUMN perlu mempercepat pelaksanaan program privatisasi BUMN karena program privatisasi berpengaruh nyata terhadap pencapaian kinerja *excellence*.

- b) Manajemen BUMN perlu memperkuat dan mengembangkan strategi terkait sistem manajemen karena strategi ini berpengaruh nyata terhadap pencapaian kinerja *excellence*.
 - c) Manajemen BUMN perlu memberi perhatian terhadap beberapa indikator strategi penguatan budaya GCG, agar implementasi strategi penguatan budaya GCG dapat memberikan kontribusi yang optimal guna mencapai kinerja *excellence*. Beberapa indikator tersebut yaitu pengembangan GCG dalam rencana jangka panjang perusahaan (RJP) , melakukan analisa SWOT dalam menyusun strategi GCG, penerapan prinsip dasar GCG seperti keadilan dan keterbukaan.
 - d) Manajemen BUMN perlu memberi perhatian terhadap beberapa indikator terkait strategi penguasaan teknologi terkini agar implementasi strategi penguasaan teknologi terkini dapat memberikan kontribusi yang nyata guna mencapai kinerja *excellence*. Beberapa indikator tersebut antara lain *master plan* IT, penerapan ISO 27001, *knowledge management* berbasis IT, aplikasi *paperless*, pemantauan kinerja berbasis IT, dan sistem proteksi.
 - e) Manajemen BUMN perlu memberi perhatian terhadap beberapa indikator terkait strategi penguasaan pasar global agar implementasi strategi tersebut dapat memberikan kontribusi yang nyata guna mencapai kinerja *excellence*. Beberapa indikator tersebut antara analisa *SWOT* mengacu lima kekuatan persaingan, formulasi strategi yang menjabarkan strategi dari tingkat holding sampai unit bisnis dan kebijakan *cluster*.
2. Terkait hubungan antara penerapan empat strategi BUMN dengan program privatisasi, dapat disampaikan saran sebagai berikut:
- a) Mencermati hasil penelitian tersebut maka BUMN perlu memperkuat dan mengembangkan strategi terkait sistem manajemen. Keberhasilan penerapan strategi ini memiliki hubungan yang kuat dengan keberhasilan program privatisasi. Keberhasilan program privatisasi berpengaruh nyata terhadap pencapaian kinerja *excellence*.

- b) BUMN perlu memperkuat dan mengembangkan strategi terkait strategi penguatan budaya *Good Corporate Governance (GCG)*. Keberhasilan penerapan strategi penguatan budaya *Good Corporate Governance (GCG)* memiliki hubungan yang kuat dengan keberhasilan program privatisasi. Keberhasilan program privatisasi berpengaruh nyata terhadap pencapaian kinerja *excellence*
- c) BUMN perlu memperkuat dan mengembangkan strategi terkait Strategi penguasaan teknologi terkini. Keberhasilan penerapan Strategi ini memiliki hubungan yang kuat dengan keberhasilan program privatisasi. Keberhasilan program privatisasi berpengaruh nyata terhadap pencapaian kinerja *excellence*
- d) BUMN perlu memperkuat dan mengembangkan strategi terkait Strategi penguasaan pasar global. Keberhasilan penerapan Strategi ini memiliki hubungan yang kuat dengan keberhasilan program privatisasi. Keberhasilan program privatisasi berpengaruh nyata terhadap pencapaian kinerja *excellence*.

5.3 Implikasi Teoritis

Berdasarkan hasil pengolahan data dan pembahasan dapat dijabarkan beberapa implikasi teoritis antara lain :

1. Penelitian ini mengkaji program privatisasi. Beberapa hipotesis terkait indikator program privatisasi dapat diterima dan berdasarkan hasil pengolahan data, program privatisasi berkorelasi positif terhadap pencapaian kinerja *excellence* . Pembuktian–pembuktian tersebut secara langsung atau tidak langsung telah memberikan sumbangan terhadap perkembangan teori khususnya yang menyangkut program privatisasi.
2. Penelitian ini selain mengkaji program privatisasi juga mengkaji empat model strategi untuk mencapai kinerja *excellence* . Beberapa hipotesis terkait indikator strategi-strategi untuk mencapai kinerja *excellence* dapat diterima dan beberapa tidak diterima. Berdasarkan hasil pengolahan data, dua variabel yaitu program privatisasi dan strategi pengembangan

sistem manajemen berpengaruh positif terhadap pencapaian kinerja *excellence*. Tiga variabel strategi tidak berpengaruh positif terhadap pencapaian kinerja *excellence*. Tiga strategi tersebut adalah strategi penguatan budaya *Good Corporate Governance (GCG)*, strategi penguasaan teknologi terkini dan strategi penguasaan pasar global. Pembuktian–pembuktian tersebut secara langsung atau tidak langsung telah memberikan sumbangan terhadap perkembangan teori khususnya yang menyangkut strategi untuk mencapai *kinerja excellence*.

3. Penelitian ini mengkaji juga kinerja *excellence*. Model kinerja *excellence* mengacu standar *Malcolm Baldrige criteria For Performance Excellence*. Beberapa hipotesis terkait indikator pencapaian kinerja *excellence* dapat diterima dan berdasarkan hasil pengolahan data, pencapaian kinerja *excellence* berkorelasi positif terhadap program privatisasi. Pembuktian–pembuktian tersebut secara langsung atau tidak langsung telah memberikan sumbangan terhadap perkembangan teori khususnya yang menyangkut kinerja *excellence*.

5.4 Implikasi Kebijakan

Pemerintah perlu melengkapi kebijakan-kebijakan yang ada guna mendorong percepatan program privatisasi agar upaya untuk mencapai kinerja *excellence* bisa segera terwujud. Keberhasilan penerapan empat pola strategi BUMN berhubungan kuat dengan keberhasilan program privatisasi. Manajemen internal BUMN perlu membuat kebijakan internal yang dapat mendorong atau mendukung realisasi dari : pertama, penerapan strategi pengembangan sistem manajemen, karena keberhasilan strategi ini memberikan pengaruh nyata terhadap pencapaian kinerja *excellence*. kedua, penerapan beberapa indikator pada strategi penguatan budaya GCG yaitu pengembangan GCG dalam rencana jangka panjang perusahaan (RJP), analisa SWOT dalam menyusun strategi GCG, penerapan prinsip dasar GCG seperti keadilan dan keterbukaan agar penerapan strategi tersebut dapat berpengaruh nyata terhadap pencapaian kinerja *excellence*. Ketiga, beberapa indikator pada strategi strategi penguasaan teknologi terkini yaitu *master plan* IT, penerapan ISO 27001, *knowledge management* berbasis IT, aplikasi *paperless*, pemantauan kinerja berbasis IT,

dan sistem proteksi, agar penerapan strategi tersebut dapat berpengaruh nyata terhadap pencapaian kinerja *excellence*. Keempat, indikator pada strategi penguasaan pasar global yaitu analisa *SWOT* mengacu lima kekuatan persaingan, formulasi strategi yang menjabarkan strategi dari tingkat holding sampai unit bisnis dan kebijakan *cluster* agar penerapan strategi tersebut dapat berpengaruh nyata terhadap pencapaian kinerja *excellence*

Penelitian ini menggunakan obyek penelitian Badan Usaha Milik Negara baik yang berstatus holding atau anak perusahaan. Peran pemerintah dalam kaitan maju mundurnya BUMN dinilai cukup tinggi. Hal tersebut dapat dilihat dari hasil tabulasi data penelitian di mana saham pemerintah di BUMN yang nilainya di atas 50 % sebanyak 93 % dari seluruh jumlah obyek penelitian BUMN. Hal tersebut berarti Pemerintah masih memiliki dominasi yang sangat kuat terhadap BUMN. Program privatisasi dicanangkan salah satu tujuannya adalah mengurangi dominasi pemerintah di sektor bisnis. Terlalu kuatnya dominasi Pemerintah di sektor bisnis akan dapat berdampak pada lambatnya BUMN untuk berkembang karena terbentur dengan permasalahan birokrasi dalam pemerintahan.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan berkurangnya tingkat kepemilikan saham dari pemerintah menurut persepsi responden akan membuat manajemen internal lebih leluasa untuk mengelola BUMN sesuai kaidah profesional. Oleh karena itu penting untuk diperhatikan agar kebijakan terkait privatisasi BUMN perlu diarahkan untuk mempercepat terlaksananya program privatisasi.

Kementerian BUMN bekerja sama dengan *BUMN Executive Club* (BEC) telah membuat standar untuk menilai kinerja *excellence* BUMN. Penilaian kinerja *Excellence* BUMN belum menjadi ukuran penilaian kinerja BUMN. Ukuran kinerja BUMN penekanan masih pada keuangan. Ukuran kinerja yang dilihat hanya dari sisi keuangan dapat berdampak pada orientasi BUMN pada keuntungan jangka pendek dan mengorbankan orientasi jangka panjang khususnya menyangkut strategi yang membutuhkan pendanaan besar. Oleh karena itu penilaian kinerja mengacu kinerja *excellence* perlu ditetapkan sebagai kebijakan dalam penilaian kinerja BUMN.

5.5 Rekomendasi Penelitian Lanjutan

Penelitian ini mengkaji hubungan antara program privatisasi, strategi dan kinerja *excellence* serta *object* yang dikaji yaitu BUMN yang telah atau sedang dalam proses privatisasi. Beberapa rekomendasi penelitian lanjutan yang dapat dilakukan antara lain : pertama penelitian ini menggunakan sampel BUMN tanpa membedakan jenis usaha BUMN, untuk penelitian lanjutan sampel penelitian bisa lebih di fokuskan pada BUMN dengan jenis usaha tertentu seperti jenis usaha perkebunan, pertambangan, jasa konstruksi dan lain-lain. Hal tersebut penting untuk mengetahui sejauh mana pengaruh program privatisasi dan penerapan strategi untuk mencapai kinerja *excellence* berdasarkan jenis usaha BUMN.

Rekomendasi kedua yaitu perlunya dilakukan penelitian – penelitian yang sejenis dengan obyek penelitian yang dibedakan. Sebagai contoh obyek penelitian adalah perusahaan–perusahaan yang telah masuk bursa efek atau perusahaan yang sudah berstatus terbuka. Tema penelitian tetap sama yaitu pengaruh formulasi dan implementasi model strategi untuk mencapai kinerja *excellence* terhadap tingkat pencapaian kinerja *excellence*. Hasil penelitian tersebut dapat sebagai pembanding implementasi model strategi untuk mencapai kinerja *excellence* di BUMN dan di perusahaan swasta.

Rekomendasi ketiga yaitu perlu menggali lebih spesifik formulasi dan implementasi strategi dan pengaruhnya terhadap pencapaian kinerja *excellence* secara terpisah. Sebagai contoh pengaruh formulasi dan implementasi strategi pengembangan sistem manajemen terhadap pencapaian kinerja *excellence*, atau pengaruh strategi penguatan budaya GCG terhadap peningkatan leadership level manajemen, atau pengaruh strategi penguasaan teknologi terkini terhadap business result. Penelitian–penelitian tersebut penting untuk memperkuat pemahaman model strategi untuk mencapai kinerja *excellence* terhadap pencapaian kinerja *excellence*.

DAFTAR PUSTAKA

A. Buku :

- Amstrong, Michael. 1994. *Performance management*. London: Kogan Page Limited.
- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Manajemen Penelitian*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Bale, Michael. 1994. *Managing with System Thinking*. USA: Mc Graw-Hill Book Comp.
- Bastian, Indra , 2002, *Privatisasi di Indonesia : Teori dan Implementasi*, Jakarta : Salemba Empat.
- Benjamin R.I., Rockart J.F., Scott Morton dan Wyman J. 1984. *Information Technology : A Strategic Opportunity*. Sloan Management Review, Spring.
- Board, B.H. 1994. *Information technology With Business Strategies : How to achieve a competitive Advantage*, First Edition, New York, John Wiley & Sons, Inc.
- Besterfield, Dale H, 2003, *Total Quality Management*, third edition, New Jersey : Pearson Education International.
- Berger, Lance A and Marin J. Sikora with Dorothy. 1994. *The Change Management Handbook - Road Map to corporate* ,
- Brealy, Richard A Myers, Stewart C. 1996. *Principles of Corporate Finance*. USA: The Mc Graw-Hill Comp, Inc.
- Buckman, Robert H. 2004. *Building A Knowledge Driver Organization*. America: The Mc Graw-Hill Companies Inc.
- Brown, Shona L. And Eisenhardt, K. M. 1998. *Competing On The Edge, Strategy as Structure Chaos*. USA : The President and fellows of Harvard College.
- Cooper, Donald dan William C. Emory, 2004, *Metode Penelitian Bisnis*, Terjemahan, Jilid I, Edisi ke 8, Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Checkland, Peter C, Scholes, Jim. 1990. *Soft Systems Methologi in Action*. England : John Wiley & Sons Ltd.
- Chekland, Peter.1999. *System Thinking, System Practice*. England: John Wiley & Sons, Ltd.
- Choo, Chun Wei.1998. *The Knowing Organizations*. New York:Oxford University Press.
- Coulter, Mary. 2005. *Strategic Management in Action*. Third Edition. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Close, Charles, Frederick, Dean, and Newell, Jonathan. 2002. *Modeling and Analysis of Dynamic System*, Third Edition, USA : John Wiley & Sons, Inc.
- Cravens, David W. 1997. *Strategic Marketing*. USA: Irwin, inc

- Creswell, John W. 2003. *Qualitative & Quantitative Approaches*. Terjemahan Jakarta : KIK Press.
- Douglas, Evan J. 1992. *Managerial Economics (analysis strategy)*. Singapura: Prentice-Hall International, Inc.
- Farazmand, Ali. 1991. *Hanbook of Comparative and Development Public Administration*. New York : Marcel Decker.Inc.
- Feldman, Daniel C. Dan Hugh J. Arnold. 1993. *Managing Individual and Group Behavior in Organizational*, Tokyo : McGraw-Hill Book Company.
- Fred N, Kerlinger. 2006. *Asas-Asas Penelitian Behavioral*. Cetakan Kesebelas. Yogyakarta: Gadjah Mada University
- Finch, Lloyd, 2004, *Succes as a CSR (Terjemahan)*, Jakarta : Penerbit PPM.
- Fonseca, Jose. 2002. *Complexity and Innovation in Organizations*, London: Routledge.
- Frederickson, H.George. 1997. *The spirit of public administration*, San Francisco : Jasey-Bass Inc.
- Fukuyama, Francis. 2004. *State-Building*, London: Profile Books Ltd.
- G Rummier & A Brache. 1990. *Improving Performance: how to Manage the White Space in the Organisation*.
- Gasperz,Vincent. 2006. *TQM*. Jakarta; Gramedia Pustaka Utama.
- Geanuracos & I Meiklejohn. 1993. *Performance Measurement: The New Agenda Formation*
- Gibson, Ivancemich, and Donnelly. 1976. *Organizations Behavior, Structure Processes* . Texas: Business Publications,Inc.
- Gibson, James L. John M. Ivancevich dan James H. Donnelly. 1996. *Organizations*, terjemahan, Edisi Kedelapan, Jakarta: Erlangga.
- Goran Olve, Nils & Johan Petri, Carl. 2003. *Making Scorecard Actionable, Balancing Strategi and Control*, Chicester – England : John Wiley & Sons.
- Gujarati, D. (1995) *Basic Econometric*, 3rd Edition, New York : Mc. Graw-Hill International.
- Ghozali, Imam, 2005, *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, Edisi 3, Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam, dan Fuad, 2008 *Structural Equation Modeling, Teori, Konsep dan Aplikasi dengan program LISREL 8.80*, Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Goetsch, David L and Davis, Stanley, 2002, *Manajemen Mutu Total*, Edisi kedua, Alih bahasa Benyamin Molan, Jakarta : PT Prenhalindo
- Griffin, Douglas. 2002. *The Emergence of Leadership*. London: Routledge.
- Habibullah, 2009, *Kebijakan Privatisasi BUMN - Relasi State, Market dan Civil Society*, Malang : Averroes Press

- Hair, J.F., R.E. Anderson, R.L. Thatam dan W. C. Black, 1998, *Multivariate Data Analysis*, 5th Edition, New Jersey : Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Harrison, Jeffrey S. 2003. *Strategic Management, of Resources and Relationship*. New York: John Wiley & Sons.
- Have, Steven Ten Have, Wouter Ten Steven and Frans. 2003. *Key Manajemen Model*. London: Prentice-Hall.
- Hidayat, Anang. 2007. *Strategi Six Sigma – Peta Pengembangan Kualitas dan kinerja Bisnis*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Hill, Hall, 1997, *Privatization in Developing Countries, Brisbane, Australia*.
- Irawan, Prasetya. 2006. *Penelitian Kualitatif & Kuantitatif Untuk Ilmu – Ilmu Sosial*. Depok: Departemen Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia.
- Janch, Lawrence R Glueck, William F. 1987. *Business Policy and Strategic Management*. Singapura: Mc Graw-Hill Book Company.
- Jogiyanto, 2003, *Sistem Teknologi Informasi, Andi: Yogyakarta*
- Joreskog, K.G. dan Sorbom D, 1993, *Lisrel 8 : Structural Equation Modeling with Simplis Command Language*, Chicago IL : SSI-Scientific Software International
- Kadir, Abdul Wahab Abdoel. 2007. *Manajemen Strategik*. Karawaci: Pramita Press.
- Kaplan, Robert dan Norton, David P. 2000. *The Strategy Focused Organization*. Boston: Harvard Business School Pres.
- Kaplan, Robert dan Norton, David P. 2000. *Balance Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Alih Bahasa, Peter R. Yosi. Jakarta : Erlangga.
- Kaplan, Robert dan Norton, David P. 2004. *Strategy Maps*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kasim, Azhar. 1995. *Teori Pembuatan Keputusan*. Jakarta: Fak Ekonomi U I.
- Kim, W. Chan dan Mouborgne, Renee. 2006. *Blue Ocean Strategy*. Jakarta: Serambi Ilmu Semesta.
- Kumar, Ranjit. 1999. *Research Methodology, A Step By Step Guide For Beginners*. London: Sage Publications Ltd
- Lassere, Philippe. 2003. *Global Strategic Management*. New York: Palgrave MacMillan.
- Landon, K, 1994. *Management Information System*, 3rd Ed. New York, Mc Milan.
- Lawrence, R J and Glueck, William. 2001. *Business Policy and Strategic Management*. New York: Mc Graw Hill.
- Levin, Richard I Rubin, David S Stinson, Joeld. 1986. *Quantitative Approaches to Management*. Singapura: Mc Graw-Hill Book Comp.
- Lewis Bech, Mechael S Byrman, Alan Liou, Tim Futing. 2004. *The Sage Encyclopedia of Social Science Research Methods*. America: Sage Publication Inc.

- Lucas, Robert W, 2005, *Customer Service*, New York : The McGraw Hill – Irwin.
- Maani, Kambiz and Cavana, Robert Y. 2000. *System Thinking and Modelling*. New Zealand: Prentice Hall.
- Maciariello, Josep H.A Kirby, Calvin J. 1994. *Management Control System. (second edition)*. New Jersey: Prentice Hall.
- Maholtra, Narsh K. 2004. *Marketing Research: An Applied Orientation*. New Jersey: Prentice Hall.
- Maister, David H. 1998. *True Professionalisme*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Mazucato, Mariana. 2002. *Strategy For Business: A Reader*. London: Sage Publication Ltd.
- Mckenzie, Janewin and Kelen, Christine. 2004. *Understanding the Knowledgeable Organization*. Torquay: Poto Print.
- McCarty, Tom, Bremer, Michael, Daniels, Lorraine and Gupta, Praven. 2005. *The Six Sigma Black Belt Handbook*, New York : McGraw Hill.
- Mills, Jean Helms. 2003. *Making Sense of Organizational Change*. London: Routledge.
- Mintzberg, Hendri. 1979. *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall Inc.
- Moore, Stephen, 1987, Contracting Out : A Painless Alternative to the Budget Cutter's knife, in Steve H. Hanke (Ed), *Prospect for Privatization*, Newyork : The Academy of Political Science.
- Mueller, Ralph O. 1996. *Basic Principles of Structural Equation Modeling*. New York: Springer, Inc.
- National Institute Of Standard & Technology. 2004. *The Baldrige National Quality Program*. USA: NIST.
- Nawawi, Hadari. 1998. *Metode Penelitian Bidang Sosial*. Cetakan Kedelapan, Yogyakarta : Gadjah Mada University Press.
- Nazir, Moh. 1988. *Metode Penelitian*. cetakan 3. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nugroho, Riant dan Wrihatnolo, Randy R. 2008. *Manajemen Privatisasi BUMN*. Cetakan pertama. Jakarta : PT Elex Media Computindo.
- Osborne, David and Gaebler, Ted. 1993. *Reinventing Government*. New York: Pinguin Group.
- OHSAS Project group, 2007, OHSAS 18001 : 2007 – Occupational health and safety management systems – Requirements . United Kingdom – The OHSAS Project Group Secretariat
- Porter, Michael E., 1990, *The Competitive Advantage of Nations*, New York : The Free Press- Macmillan, Inc
- Porter, Michael E., 1985, *The Competitive Advantage –Creating and Sustaining Superior Performance*, New York : The Free Press- Macmillan, Inc
- Porter, Michael E., 2000, *The Competitive Advantage of Nations*, New York : The Free Press- Macmillan, Inc

- Pull, David, 2000, *Privatization : Conceptual and Implementations*, MIT Publication, Massachuset, USA.
- Platrik, Osborne. 1997. *Banishing Bureaucracy the Five Strategis for Reinventing Government*. USA: Addison Wesley Longman Inc.
- Rangkuti, F. 2004. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Rifai, Veithzal. 2005. *Performance Appraisal*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Saragih, Ferdinand dan Manurung, Adler H manurung, Jonni. 2005. *Dasar-Dasar Keuangan Bisnis, Teori dan Aplikasi*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Sanchez, Ron and Heene, Aime. 2004. *The New Strategic Management, Organization, Competition and Competence*. New York, USA: John Wiley & Sons.
- Savas, E.S., 1987, *Privatization: The Key to Better Government*, New Jersey, Chatham House Publishers, Inc.
- Sekaran, Uma. 2003. *Research Methods For Business, A Skill Building Approach*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Senge, Peter M. 2006. *The Fifth Discipline : The Art and Practice of The Learning Organization*, Second edition, New Mexico: Kay V. Weist.
- Suardi, Rudi, 2003, *Sistem Manajemen Mutu ISO 9000 : 2000 : Penerapannya untuk mencapai TQM*, Jakarta : Penerbit PPM.
- Sugiharto. 2007. *Peran Strategis BUMN dalam Pembangunan Ekonomi Indonesia Hari ini dan Masa Depan*. Jakarta : Elex media komputindo.
- Sukardi, Laksamana. 2002. *BUMN - Martabat Bangsa Korupsi dan Solusi*. Jakarta: Kantor Menteri Negara BUMN, Balai Pustaka.
- Sumardi. 1994. *Panduan Bisnis Pendekatan Kesisteman*. Bandung: Hess Utama Grafica.
- Suwarsono.1996. *Manajemen Strategik Konsep dan Kasus*. Yogyakarta: UPPAMP YKPN.
- Susanto, 2002, *Sistem Informasi Manajemen: Konsep dan Pengembangannya, Bandung: Linga Jaya*
- Stermann, John D. 2000. *Business Dynamic: System Thinking and Modelling fo Complex Word*. Boston: McGrow – Hill.
- Scott, Dru. 2005. *Customer Satisfaction*. Penerbit PPM. Jakarta
- Schmenner, Roger W. 1990. *Production/Operations Management (concepts and situation)*. Singapura: Mac Millan Publishing Comp.
- Schmitt, N.W & Klimoski, R.J, 1991, *Research Methods In Human Resources Management*, Cincinnati – Ohio : South Western Publishing CO.
- Schuler, Randall S Youngblood, Stuart A. 1986. *Effective Personnel Management. (edition second)*. 50 West Kellogg Boulevard: West Publishing Company.
- Scott, Mitchell & Birnmaum. 1981. *Organization Theory: A.Structural and Behavioral Analysis*. New York: Irwin,Inc.

- Stacey, Raplah D, Griffin, Douglas and Shaw, Patrica. 2000. *Complexity and Emergence in Organizations*. London: Routledge.
- Staples, Marion Mills. 1992. *The Corporate Guide to the Malcolm Bagrige National Quality Award*. Wisconsin: Asqe Quality Press.
- Steers, Richard M. 1981. *Introduction to Organizations Behavior. (second edition)*. New York, USA: Foresman and Company.
- Stonehill, Eittema N, and Moffett. 1995. *Multinationl Business Finance. New York: Addison-Wesley, Publishing Company, Inc.*
- Syahroza. 2000. *Good Corporate Governance, Edisi Pertama*. Jakarta: Gramedia.
- Topscott, Don. 1996. *The Digital Economy. United State of America : The Mc Graw-Hill Company Inc.*
- Tregoe, Benjamin B Zimmerman, dan John W. 1980. *Strategi Manajemen (apakah itu bagaimana akan caranya agar dapat berjalan semestinya)*. Jakarta: PT. Erlangga.
- Tuomi, Ilkka. 1999. *Corporate Knowledge*. Helsinki: Metaxis Arkadiankata.
- Tumpal dan Sugiarto, 2006, Lisrel, Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Tunggal, Amin Widjaja. 2009. *Pokok-Pokok Manajemen Strategik*. Jakarta: Harvarindo.
- Turban, E., Mc. Lean, E. Wetherbe, J. 2001. *Information Technology for Management : Transforming Organization in the Digital Economy*. John Wiley and Sons.
- Technical Committee ISO / TC 176, 2005, ISO 9000 : 2005, third edition, Geneva : ISO Copyright Office.
- Technical Committee ISO / TC 176, 2008, ISO 9001 : 2008, third edition, Geneva : ISO Copyright Office.
- Technical Committee ISO / TC 176, 2009, ISO 9004 : 2009, third edition, Geneva : ISO Copyright Office.
- Technical Committee ISO / TC 214, 2004, ISO 14001 – Environmental Management Systems – Requirements with guidance for use, Geneva : ISO copyright office.
- Umar, Husein. 2005. *Evaluasi Kinerja Perusahaan*. Cetakan ke ketiga . Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.
- Welsch, Glenn A Hitton, Ronald W Gordon, Paul N. 1988. *Budgeting (Profit Planning and Control)*. Englewood Cliffs : Prentice-Hall International Inc.
- Werther, Jr., William B. Dan Keith Devis. 1996. *Personel Management and Human Resource*. Singapore : McGraw-Hill.
- Weston, J Fred Copeland, Thomase. 1991. *Manajemen Keuangan*. Jakarta: Erlangga.
- Wexley, Kenneth N. Dan Garry A. Yukl. 1992. *Organizational Behavior and Personal Psychology*. terjemahan, Jakarta: Rineka Cipta.
- Williamso, Oliver.E. 1990. *Organization Theory*. New York: Oxford University Press Inc.

- Wheelen, Thomas L and Hunger, J David. 2000. *Management Strategic and Business Policy*, New Jersey : Prentice Hall.
- Yuwono, Sukarno dan Ichsan. 2006. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balance Scorecard – Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Zarkasyi, M.W. 2008. *Good Corporate Governance : Pada Badan Usaha Manufactur, Perbankan, dan Jasa keuangan Lainnya*. Penerbit Alfabeta. Bandung.

B. Artikel / Jurnal / Disertasi / Tesis / Jurnal & Artikel dari Internet & Sumber lain :

- Abeng, Tanri, 2010, Kebijakan Profitisasi Sebelum Privatisasi Melalui Reformasi Struktural Untuk Pendayagunaan Badan Usaha Milik Negara Sektor Perkebunan, Disertasi PPS Universitas Gajah Mada.
- Austin, James M., Lawrence H. Wortzel, dan John F. Coburn, 1986, Privatizing State Owned Enterprises ; Hopes and Realities, *Columbia Journal of World Business*, Vol. 21, Issue 3, Fall, 1986, p 51-60
- Allan N., Miller, 1997, *Ideological Motivations of Privatization in Great Britain Versus Developing Countries*, *Journal of International Affairs*, no 2 1997, p. 391.
- Bhisop, M.R and Kay J.A, 1989, *Privatization in the United Kingdom : Lesson from Experience*, *World Development*, Vol. 17, No. 5 p. 643-657
- Beesley, Michael dan Littlechild, Stephan, 1983, *Privatization : Principles, Problems and Priorities*, *Lloyds Bank Review*, Vol. 149, July 1983, p.1-21
- Bismar Nasution, 2007, Privatisasi : Menjual atau Menyehatkan BUMN Jakarta , *Jurnal Nasional Jumat*, 20 April 2007 . P. 4
- Boycko, Maxim, Shleifer, Andrei, and Vishny, Robert, W. 1996. "A Theory of Privatization." *The Economic Journal* 106, 309-19.12
- Bos, Dieter, 1985, *A Theory of Privatization of Public Enterprises*, *Journal of Economics, Supplement*, 5, 1985, p 17-40
- Cadbury, Sir Adrian, 1992, The Code of Best Practice, Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance, Gee and Co Ltd, P.22
- Chow, Chee W., Kamal M. Haddad, and James E. Williamson, 1997, *Applying the Balanced Scorecard to Small Companies*, *Management Accounting*, August , p. 21.
- Curtis, Carey C. and Lynn W. Ellis, 1997, *Balanced Scorecard For New Product Development*, *Journal of Cost Management*, May/June Vol 11, No. 3. P 121-129.

- Chudhorie, M.S. 2001, *Privatisasi BUMN Sebagai Strategi mencapai Efisiensi Birokrasi*. Malang : Tesis PPS Universitas Brawijaya.
- Doshi, Kokila, 2001, *Privatization of State Owned Enterprises in Mexico*, *International Journal of Public Administration*, Vol. 23, p. 667.
- Drucker, Peter F., 1994, *The Theory of Business*, *Harvard Business Review*, September-October, p. 95.
- Epstein, Mark J. and Jean-Francois Manzoni, 1997, *The Balanced Scorecard and Tableau De Bord: Translating Strategy into Action*, *Management Accounting*, August , p. 28.
- Eesser, E and Starck, 2001, *Communities of Practice and Organizational Performance*. [www.research.ibm.com / journal / rj/](http://www.research.ibm.com/journal/rj/)
- Frydman, Roman, Cheryl W. Gray, Marek Hassel and Andrej Rapaczynski, 1999, *When Does Privatization Work ? The Impact of Private Ownership on Corporate Performance in Transition Economics*, *Journal Economics*, 114:4, p. 1153-1991.
- Foster and V. Suchitra Mouly, 2006, *Privatization in Developing Country : Insight from Gambia*, *Journal Organization Change Management*, Vol. 19 No. 2, p. 250 – 256.
- Fershtman C., 1990. "The Interdependence between Ownership Status and Market Structure : The Case of Privatization." *Economica* 57, 319-28.
- Gaiss, Michael, 1998, *Enterprise Performance Management*, *Management Accounting*, December , p. 44.
- J. Robson, C. S. Katsikeas, and D. C. Bello 2008, *Drivers and Performance Outcomes of Trust in International Strategic Alliances: The Role of Organizational Complexity* *Organization Science*, July 1, 2008; 19(4): 647 - 665. www.strategic-conversation.com/org_public. Diakses pada tanggal 3 Februari 2009.
- Hanggraeni, Dewi, 2009, *Pengaruh Privatisasi Terhadap Tata Kelola dan Kinerja Perusahaan*, Disertasi S3 Antar Bidang, UGM.
- Hoffecker, John & Charles Goldenberg, 1994, *Using Balanced Scorecard to Develop Companywide Performance Measures*, *Journal Cost Management*, Warren, Gorham, & Lamont, Vol 8, No. 3, p. 65.
- Heracleous, 2001, *State Ownership, Privatization and Performance in Singapore: An Exploratory Study from a Strategic Management Perspective* Source: *Asia Pacific Journal of Management*, Volume 18, Number 1, March 2001,) Publisher: *Springer* , p. 69-81(13).
- Kaplan, Roberts and David P. Norton. 1996. *Linking the Balance Scorecard to Strategy*. *California Management Review*. Vol. 39. No. 1 hal 53 – 79.
- Kaplan, Robert & Norton, David. 1992. *The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance*, *Harvard Business Review*
- Kaplan, Robert & Norton, D. 1993. *Putting the Balanced Scorecard to Work*, *Harvard Business Review*, Jan –Feb, p. 71
- Kaplan, Robert S. and David P. Norton, 1997, *Why Does Business Need A Balanced Scorecard (Part 2)*, *Journal of Strategic Performance Measurement*, Jun/Jul Vol 1, No. 3, p. 5.

- Kaplan, Robert and David Norton, 1997, *Why Does Business Need A Balanced Scorecard*, Journal of Cost Management, Vol 11, No. 3. p. 32
- Kaplan, Robert S. and David P. Norton, 1997, *Why Does Business Need A Balanced Scorecard*, Journal of Strategic Performance Measurement, Feb/Mar Vol 1, No. 1, p. 5.
- Kay, J.A dan D.J. Thamsom, 1986, *Privatization : Policy in Search of A Rationale*, *The Economic Journal*, Vol. 96, March 1986, p.18-32
- Kolderie, Ted, 1986, *The Two Different Concept of Privatization*, *Public Administration Review*, Vol. 46, No.4, July-August 1986, p 285-291.
- March, James G & Sulton, Robert I, 1997, *Cross Roads – Organizational Performance a Dependent variabel*, Organization Science Vol. 8, No. 6, November-December 1997, pp. 698-706
[http : // www.orgsci.journal.informs.org cgi / content / 698](http://www.orgsci.journal.informs.org/cgi/content/698), diakses pada tanggal 3 maret 2009
- Marston, Lance, 1987;Preparing for Privatization: Adecision-Makers Checklist in Steve Hanke (ed.), *Privatization and Development*, International Center for Economic Growth. P.7-8.
- M. J. Robson, C. S. Katsikeas, and D. C. Bello, 2008, *Drivers and Performance Outcomes of Trust in International Strategic Alliances: The Role of Organizational Complexity* *Organization Science*, July 1, 2008; 19(4) : 647 - 665. [www.strategic conversation/ saeristin_Spaekx](http://www.strategicconversation.com)
- McMann, Paul and Nanni, Alfred J, 1994, “ *Is Your Company Really Measuring Performance ?*”, *Management Accounting Magazine*, November 1994, p. 56.
- Mc. Farlan, FW., 1994. *Information Technology Changes The Way You Compete*. *Harvard Business Review*, 62(3): 98-103.
- Sampler, Jeffrey L. 1998. *Redefining Industry Structure for Information Age*. *Strategic Management Journal*, vol. 19. London, UK : John Wiley & Sons. Hal. 343 – 355.
- Syahrir Ika dan Agunan P. Samosir, 2002, *Analisis Privatisasi BUMN Dalam Rangka Pembiayaan APBN Kajian Ekonomi dan Keuangan*, Vol. 6, No. 4 Desember 2002. P.56-62.
- Schroek, M.J. 2002. *Gaining Strategic Advantage Through Information System*. *Ohio CPA, Journal Spring*. P 45-46.
- OECD Publication Services, 2004, *OECD Principles of Corporate Governance*, Paris : Head of OECD Publication Services.
- Porter, Michael. E, 2000, *Location, Competition and Economic Development : Local Cluster in a Global Economy*, *Economic Development Quarterly* 14 no1 February 2000. p. 15 – 34
- Porter, Michael. E, 1998, *Cluster the New Economics of Competition*, *Harvard Business Review*, November - December 1998, p. 11.
- Praseyantoko, A., 2003;. *Privatisasi dalam Agenda Kelembagaan*, Kompas 11 Juni.

- Prastiantono, A. T., 2005, *The Political Economy of Privatization of state owned Enterprises in Indonesia*, Dissertation Australian National University, Canberra.
- Prasetyo, Adinur, 2008, *Pengaruh Uniformity dan Kesamaan Persepsi, Serta Ukuran Perusahaan Terhadap Kepatuhan Pajak (Minimalisasi Biaya kepatuhan Pajak Pada Perusahaan Masuk Bursa)*, Jakarta : Disertasi Universitas Indonesia, Fisip , Departemen Administrasi
- R Eccles, 1991, *The Performance Measurement Manifesto*, Harvard Business Review. Vol. 41. No. 2. p. 24
- R. Grewal, M. Chandrashekar, and F. R. Dwyer, 2008, *navigating Local Environments with Global Strategies: A Contingency Model of Multinational Subsidiary Performance* *Marketing Science*, September 1, 2008; 27(5): 886-902. <http://www.joint.sagepub.com> , diakses pada tanggal 4 April 2009 4004-lesser.pdf. Diakses pada tanggal 9 feb 2009.
- Sumaryanto Widayatin, 2002, MCSE dalam Kursus Reguler Angkatan XXXV LEMHANAS Tahun 2002 Mempercepat Penanganan Aset dan, Privatisasi BUMN. P. 2.
- Sappington, David E., and Stiglitz Joseph E. 1987. "Privatization, Information and Incentives." *Journal of Policy Analysis and Management* 6, 567-82.
- Schmidt, Klaus M. 1996. "The Costs and Benefits of Privatization : An Incomplete
- Viravan, Amnuay, 1992; Privatization. Financial Choices and Opportunities, International Centre for Economic Growth, Occasional Papers no. 31
- Vickers, John and Yarrow, George. 1988. *Privatization : An Economic Analysis*. MIT Press, Cambridge
- Woodward, Douglas, 2005, Porter's Cluster Strategy versus Industrial targeting, ICIT Workshop, Orlando – Florida, December 2004. p.1-18. www.competesc.org. Diakses pada tanggal 28 Juni 2009.



**LAMPIRAN - LAMPIRAN
DISERTASI**



LAMPIRAN 1



**PROGRAM DOKTOR (S3)
ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM PASCA SARJANA
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS INDONESIA**

**I. PENGANTAR SURVEI PENERAPAN STRATEGI PENCAPAIAN
KINERJA *EXCELLENCE* BUMN PASCA PRIVATISASI**

Kepada Yth Bapak/ Ibu

Dengan Hormat,

Sebelumnya kami mohon maaf telah mengganggu kesibukan Bapak / Ibu.

Pada kesempatan ini perkenankanlah kami mohon bantuan Bapak/Ibu kiranya dapat mengisi Quesioner terlampir.

Quesioner ini untuk keperluan penelitian ilmiah, oleh karena itu kami sangat mengharapkan jawaban yang sejujur-jujurnya, selengkapya, dan sesuai fakta yang ada.

Kerahasiaan jawaban dan identitas Bapak/Ibu akan kami jaga sepenuhnya. Bantuan Bapak / Ibu sangat berharga bagi penelitian kami guna menyusun Disertasi. Jika Bapak atau Ibu mengalami kesulitan dalam mengisi kuesioner ini atau telah selesai mengisi kuesioner ini kiranya dapat menghubungi kami di nomor 0811-865647, kami akan dengan senang hati untuk berdiskusi guna memperjelas atau melengkapi data yang diperlukan. Atas perhatian dan partisipasi yang diberikan kami mengucapkan banyak terima kasih.

Homat kami,

Jamalludin H

NPM : 0606028211

II. DAFTAR ISI DAN PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

Kuesioner ini secara keseluruhan terdiri dari tujuh bagian yaitu :

BAGIAN I : PENGANTAR

Bagian ini berisi surat pengantar kepada responden.

BAGIAN II : DAFTAR ISI DAN PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

Bagian ini berisi data – data responden yang dibutuhkan untuk mendukung atau melengkapi dalam proses analisis hasil penelitian.

BAGIAN III : DATA RESPONDEN

Bagian ini berisi data – data responden yang dibutuhkan untuk mendukung atau melengkapi dalam proses analisis hasil penelitian.

Cara pengisian adalah pertama dengan memberikan “√” atau melingkari pada pilihan anda. Contoh: Metode privatisasi : IPO atau NON IPO , jadi pilihan adalah IPO. Kedua mengisi pertanyaan terbuka yaitu mengisi titik-titik dengan kata/kalimat yang sesuai. Contoh : Tahun berdiri perusahaan : 1950

BAGIAN IV : PROGRAM PRIVATISASI

Bagian ini berisi informasi terkait persepsi responden terkait keberhasilan program privatisasi yang telah dijalankan.

Cara pengisian adalah dengan **melingkari atau memberi centang (√)** salah satu jawaban yang menurut pendapat anda sesuai dengan keyakinan anda bahwa perusahaan telah menerapkan atau melakukan seperti yang dinyatakan dalam kuesioner.

Keyakinan dapat dikelompokkan dalam lima katagori yaitu :

- Sangat tidak yakin (STY) : skor 1 : Apa yang dinyatakan belum dilaksanakan atau kalau sudah dilaksanakan masih dibawah 20 %**
- Tidak yakin (TY) : skor 2 : Apa yang dinyatakan sudah dilaksanakan dalam kisaran di atas 21 % sampai 50 %.**
- Cukup yakin (CY) : skor 3 : Apa yang dinyatakan sudah dilaksanakan dalam kisaran di atas 51 % sampai 70 %.**
- Yakin (Y) : skor 4 : Apa yang dinyatakan sudah dilaksanakan dalam kisaran di atas 71 % sampai 90 %.**
- Sangat yakin (SY) : skor 5 : Apa yang dinyatakan sudah dilaksanakan di atas 90 %.**

BAGIAN V : STRATEGI UNTUK MENCAPAI KINERJA EXCELLENCE

Bagian ini berisi informasi model – model strategi yang diterapkan guna mencapai kinerja *excellence* selama ini. Ada 4 model strategi yang sering digunakan untuk mencapai kinerja *excellence*. Lima model strategi tersebut antara lain :

1. strategi pengembangan sistem manajemen,
2. strategi penguatan budaya *good corporate governance*,
3. strategi penguasaan teknologi terkini,
4. strategi penguasaan pasar global

Cara pengisian adalah dengan **melingkari atau memberi centang** (\surd) salah satu jawaban yang menurut pendapat anda sesuai dengan keyakinan anda bahwa perusahaan telah menerapkan atau melakukan seperti yang dinyatakan dalam kuesioner.

Keyakinan dapat dikelompokkan dalam lima katagori yaitu :

- Sangat tidak yakin (STY) : skor 1 : Apa yang dinyatakan belum dilaksanakan atau kalau sudah dilaksanakan masih dibawah 20 %**
- Tidak yakin (TY) : skor 2 : Apa yang dinyatakan sudah dilaksanakan dalam kisaran di atas 21 % sampai 50 %.**
- Cukup yakin (CY) : skor 3 : Apa yang dinyatakan sudah dilaksanakan dalam kisaran di atas 51 % sampai 70 %.**
- Yakin (Y) : skor 4 : Apa yang dinyatakan sudah dilaksanakan dalam kisaran di atas 71 % sampai 90 %.**
- Sangat yakin (SY) : skor 5 : Apa yang dinyatakan sudah dilaksanakan di atas 90 %.**

BAGIAN VI : TINGKAT PENCAPAIAN KINERJA EXCELLENCE .

Bagian ini berisi informasi terkait pencapaian kinerja *excellence* yang diperoleh dari penilaian secara internal terkait kinerja perusahaan sesuai petunjuk pengisian yang telah ditetapkan dalam kuesioner. Petunjuk pengisian dalam kuesioner mengadopsi criteria penilaian dari *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCfPE)*.

Jika selama ini telah dilakukan penilaian dari pihak external maka nilai per indikator dapat dipakai untuk mengisi kuesioner nomor satu sampai tujuh.

Cara pengisian adalah dengan **melingkari atau memberi centang** (\surd) salah satu jawaban yang menurut anda sesuai dengan nilai kinerja yang ada di perusahaan.

Nilai kinerja *excellence* dapat dikelompokkan dalam lima katagori yaitu :

- Sangat rendah (SR) : skor 1 : Nilai kinerja excellence pada elemen masih dibawah 20 % dari maksimal skor yang ditetapkan**
- Rendah (R) : skor 2 : Nilai kinerja excellence pada elemen masih dalam kisaran di atas 21 % sampai 50 % dari maksimal skor yang ditetapkan.**

- Cukup tinggi (CT) : skor 3 :** Nilai kinerja excellence pada elemen masih dalam kisaran di atas 51 % sampai 70 % dari maksimal skor yang ditetapkan.
- Tinggi (T) : skor 4 :** Nilai kinerja excellence pada elemen masih dalam kisaran di atas 71 % sampai 90 % dari maksimal skor yang ditetapkan.
- Sangat Tinggi (ST) : skor 5 :** Nilai kinerja excellence pada elemen di atas 90 % dari maksimal skor yang ditetapkan.

BAGIAN VII : PENUTUPAN .

Bagian ini berisi ucapan terima kasih kepada semua pihak yang terlibat dalam pengisian kuesioner ini.

III. DATA RESPONDEN

1. Tahun Berdiri Perusahaan :
 - a. Di bawah tahun 1945
 - b. Tahun 1945 – 1965
 - c. Di atas 1965 – 1980
 - d. Di atas 1980 – 1995
 - e. Di atas 1995
2. Posisi Responden yang mengisi Kuesioner :
 - a. Direksi
 - b. Senior Manajer.
 - c. Manager..
 - d. Supervisor
 - e. staf.
3. Jumlah tenaga kerja tahun 2009 :
 - a. Di bawah 100
 - b. 100 – 500
 - c. Di atas 500 – 1000
 - d. Di atas 1000 – 2000
 - e. Di atas 2000
4. Prosentase pendidikan tenaga kerja tahun 2009 :
 - a. SD :%
 - b. SMP :%
 - c. SMA : %
 - d. Diploma :%
 - e. S1 :%
 - f. S2 & S3 : %
5. Jenis Usaha : Jasa :
 Manufacture :
6. Metode Privatisasi : Initial Public Offering (IPO)
 Non IPO, yaitu

7. Proporsi Kepemilikan Saham Pemerintah :
 - a. Dibawah 10 %
 - b. 10 – 25 %
 - c. Di atas 25 % – 50 %
 - d. Di atas 50 % – 75 %
 - e. Di atas 75 % – 90 %
 - f. Di atas 90 %.
8. Prosentase rata – rata kenaikan pendapatan 3 tahun sebelum privatisasi :
 - a. Dibawah 10 %
 - b. 10 – 25 %
 - c. Di atas 25 % – 50 %
 - d. Di atas 50 % – 75 %
 - e. Di atas 75 % – 90 %
 - f. Di atas 90 %
9. Prosentase rata – rata kenaikan profit 3 tahun sebelum privatisasi :
 - a. Dibawah 10 %
 - b. 10 – 25 %
 - c. Di atas 25 % – 50 %
 - d. Di atas 50 % – 75 %
 - e. Di atas 75 % – 90 %
 - f. Di atas 90 %
10. Prosentase rata – rata kenaikan pendapatan 1 - 3 tahun setelah privatisasi :
 - a. Dibawah 10 %
 - b. 10 – 25 %
 - c. Di atas 25 % – 50 %
 - d. Di atas 50 % – 75 %
 - e. Di atas 75 % – 90 %
 - f. Di atas 90 %
11. Prosentase rata – rata kenaikan profit 1 - 3 tahun setelah privatisasi :
 - a. Dibawah 10 %
 - b. 10 – 25 %
 - c. Di atas 25 % – 50 %
 - d. Di atas 50 % – 75 %
 - e. Di atas 75 % – 90 %
 - f. Di atas 90 %
12. Proporsi penjualan produk ke luar negeri (Export) :
 - a. Dibawah 10 %
 - b. 10 – 25 %
 - c. Di atas 25 % – 50 %
 - d. Di atas 50 % – 75 %
 - e. Di atas 75 % – 90 %
 - f. Di atas 90 %

13. Apakah perusahaan telah mendapat sertifikasi sistem manajemen mutu ISO 9001 ?
 - a. Ya
 - b. Tidak / Belum
14. Selain sudah mendapatkan mendapat sertifikasi ISO 9001 juga sudah mendapatkan sertifikasi ISO 14001 ?
 - a. Ya
 - b. Tidak / Belum
15. Apakah perusahaan sudah mengembangkan implementasi system manajemen mutu mengacu ISO 9004 (*Managing for the sustained succes of an organization – a quality management approach*).
 - a. Ya.
 - b. Tidak / Belum
16. Apakah perusahaan sudah mengimplementasikan Total Quality management (TQM) ?.
 - a. Ya.
 - b. Belum
17. Apakah perusahaan telah menerapkan *Balanced scorecard* dalam penetapan sasaran perusahaan :
 - a. Ya.
 - b. Tidak / Belum
18. Apakah dalam memonitor penerapan *Balanced scorecard*, sudah mengaplikasikan software balanced scorecard :
 - a. Ya.
 - b. Tidak / Belum
19. Apakah perusahaan sudah menerapkan GCG ?
 - a. Ya.
 - b. Tidak / Belum
20. Apakah perusahaan sudah pernah diaudit terkait implementasi GCG ?
 - a. Ya.
 - b. Tidak / Belum
21. Apakah perusahaan sudah menerapkan program Six Sigma ?
 - a. Ya.
 - b. Tidak / Belum
22. Apakah perusahaan sudah menerapkan ISO 27001 tentang perlindungan system informasi ?
 - b. Ya.
 - b. Tidak / Belum
23. Nilai asset perusahaan pada akhir tahun 2009 :
 - a. Di bawah 100 Milyar (M) .
 - b. 100 M – 250 M
 - c. Di atas 250 M - 500 M
 - d. Di atas 500 M - 750 M
 - e. Di atas 750 M

IV. PROGRAM PRIVATISASI

Menurut pengamatan anda serta fakta – fakta yang ada, seberapa yakin anda hal – hal berikut telah ditetapkan atau diimplementasikan atau telah terjadi :

NO	INDIKATOR DARI VARIABEL PROGRAM PRIVATISASI	TINGKAT KEYAKINAN				
		1 (Sangat Tidak yakin)	2 (Tidak Yakin)	3 (Cukup Yakin)	4 (Yakin)	5 (Sangat Yakin)
1.	Metode privatisasi. Metode yang dipilih dalam program privatisasi selama ini telah sesuai dengan harapan karyawan	1 (Sangat Tidak yakin)	2 (Tidak Yakin)	3 (Cukup Yakin)	4 (Yakin)	5 (Sangat Yakin)
2.	Proporsi Saham pemerintah Prosentase tingkat kepemilikan saham pemerintah di BUMN atau anak perusahaan BUMN yang semakin kecil, berdampak positif yaitu campur tangan pemerintah dalam pengelolaan BUMN mulai berkurang sehingga manajemen internal memiliki keleluasaan dalam pengelolaan BUMN secara profesional	1 (Sangat Tidak yakin)	2 (Tidak Yakin)	3 (Cukup Yakin)	4 (Yakin)	5 (Sangat Yakin)
3	Pengembangan pegawai Setelah privatisasi terjadi, peningkatan kompetensi pegawai, perbaikan sistem karir dan peningkatan kepuasan pegawai dibandingkan sebelum privatisasi.	1 (Sangat Tidak yakin)	2 (Tidak Yakin)	3 (Cukup Yakin)	4 (Yakin)	5 (Sangat Yakin)
4.	Kesejahteraan pegawai Privatisasi telah mendorong perubahan BUMN dan anak perusahaan BUMN mengarah pada peningkatan kesejahteraan karyawan atau dengan kata lain setelah privatisasi kesejahteraan karyawan meningkat secara signifikan.	1 (Sangat Tidak yakin)	2 (Tidak Yakin)	3 (Cukup Yakin)	4 (Yakin)	5 (Sangat Yakin)
5.	Peningkatan efisiensi dan Produktifitas Setelah privatisasi terjadi peningkatan efisiensi dan produktifitas hampir disetiap bagian dibandingkan sebelum privatisasi	1 (Sangat Tidak yakin)	2 (Tidak Yakin)	3 (Cukup Yakin)	4 (Yakin)	5 (Sangat Yakin)
6	Perubahan Budaya BUMN ataupun anak BUMN yang telah diprivatisasi semakin lama jarak waktu, menunjukkan adanya perubahan budaya yang mengarah pada sistem pengelolaan yang lebih profesional dan memiliki daya saing tinggi	1 (Sangat Tidak yakin)	2 (Tidak Yakin)	3 (Cukup Yakin)	4 (Yakin)	5 (Sangat Yakin)

V. TINGKAT KEYAKINAN DALAM PENERAPAN STRATEGI – STRATEGI UNTUK MENCAPAI KINERJA *EXCELLENCE* .

Menurut pengamatan anda serta fakta – fakta yang ada, seberapa yakin anda hal – hal berikut telah ditetapkan atau diimplementasikan atau telah terjadi :

A. PENERAPAN STRATEGI PENGEMBANGAN SISTEM MANAJEMEN .

NO.	INDIKATOR DARI VARIABEL – STRATEGI PENGEMBANGAN SISTEM MANAJEMEN	TINGKAT KEYAKINAN				
		1 (Sangat Tidak yakin)	2 (Tidak Yakin)	3 (Cukup Yakin)	4 (Yakin)	5 (Sangat Yakin)
1.	<p>Sistem manajemen mutu Perusahaan telah menerapkan sistem manajemen mutu yang berbasis ISO 9001 dan telah memasukkan pengembangan sistem manajemen mutu (SMM) tersebut dalam strategi perusahaan. Strategi pengembangan SMM tersebut antara lain mengacu ISO 9004 yaitu standar internasional ' <i>Managing for the sustained succes of an organization – a quality management approach</i> '.</p>	1 (Sangat Tidak yakin)	2 (Tidak Yakin)	3 (Cukup Yakin)	4 (Yakin)	5 (Sangat Yakin)
2.	<p>Knowledge management Perusahaan telah menetapkan dan memelihara proses untuk mengelola pengetahuan (<i>knowledge management</i>), informasi dan teknologi sebagai sumber daya yang penting. Upaya yang telah dilakukan antara lain ; mengidentifikasi <i>knowledge- knowledge</i> yang dimiliki, mencari <i>knowledge untuk kebutuhan</i> sekarang dan yang akan datang, memelihara <i>knowledge</i> yang ada serta menjaga <i>knowledge</i> yang ada. Contoh <i>knowledge</i> antara lain pembelajaran dari kesalahan, pengetahuan dan pengalaman karyawan, informasi atau masukan dari customer, dari hasil analisa data, dan lain – lain.</p>	1 (Sangat Tidak yakin)	2 (Tidak Yakin)	3 (Cukup Yakin)	4 (Yakin)	5 (Sangat Yakin)
3.	<p>Pengukuran VMV Perusahaan telah melakukan pengukuran terhadap pencapaian visi, misi, strategi, kebijakan dan sasaran yang telah</p>	1 (Sangat Tidak yakin)	2 (Tidak Yakin)	3 (Cukup Yakin)	4 (Yakin)	5 (Sangat Yakin)

	<p>ditetapkan dan hal tersebut telah dilakukan disemua level organisasi. Metode yang dilakukan dalam proses pengukuran antara lain :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Melakukan <i>risk assessment</i> dan <i>risk control</i> • Melakukan survey kepuasan pelanggan, karyawan dan pihak – pihak lain seperti supplier dan masyarakat. • Melakukan <i>benchmarking</i>. • Melakukan review kinerja • Melakukan monitoring dan pencatatan variabel – variabel proses dan karakteristik produk. 					
4.	<p>Penerapan HSE management system Perusahaan telah mengembangkan penerapan sistem manajemen dengan menerapkan sistem manajemen lingkungan mengacu ISO 14001 dan menerapkan sistem manajemen keselamatan dan kesehatan kerja mengacu OHSAS 18001. kedua system tersebut diterapkan secara terintegrasi.</p>	1 (Sangat Tidak yakin)	2 (Tidak Yakin)	3 (Cukup Yakin)	4 (Yakin)	5 (Sangat Yakin)
5.	<p>Penerapan Sixsigma Perusahaan telah menerapkan Six Sigma guna meningkatkan efisiensi dan guna menekan terjadinya ketidak sesuaian di semua proses. Penerapan Six Sigma tersebut diperusahaan telah berhasil meningkatkan efisiensi dan menekan terjadinya ketidaksesuaian.</p>	1 (Sangat Tidak yakin)	2 (Tidak Yakin)	3 (Cukup Yakin)	4 (Yakin)	5 (Sangat Yakin)
6.	<p>Pelaksanaan Analisa data Perusahaan telah mengembangkan prosedur analisa data dan melakukan proses analisa sesuai prosedur yang telah ditetapkan. Proses analisa telah menggunakan metode tertentu seperti <i>seven QC Tools</i> atau <i>seven management tools</i> serta telah menggunakan software aplikasi statistika. Hasil analisa data</p>	1 (Sangat Tidak yakin)	2 (Tidak Yakin)	3 (Cukup Yakin)	4 (Yakin)	5 (Sangat Yakin)

	<p>berupa ditetapkannya strategi dan kebijakan khususnya yang terkait :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perubahan – perubahan penting yang diharapkan dan dibutuhkan perusahaan untuk jangka panjang. • Peningkatan nilai tambah produk • Pembentukan produk baru sesuai kebutuhan pasar • Pengaruh teknologi baru dalam perusahaan • Kompetensi baru yang dibutuhkan. 					
7.	<p>Management review Perusahaan telah mengembangkan prosedur dan melaksanakan proses review untuk seluruh informasi yang tersedia guna menjamin informasi tersebut digunakan untuk proses pengambilan keputusan. Sumber informasi tersebut antara lain :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hasil monitoring. • Hasil pengukuran. • Hasil assessment. • Hasil audit • Hasil <i>feedback</i>. 	1 (Sangat Tidak yakin)	2 (Tidak Yakin)	3 (Cukup Yakin)	4 (Yakin)	5 (Sangat Yakin)
8.	<p>Program Improvement Perusahaan telah mendorong terlaksananya <i>improvement</i> dan inovasi melalui proses pembelajaran. Pembelajaran organisasi (<i>learning organization</i>) telah ditetapkan sebagai proses penting dalam setiap aktivitas, oleh karena itu dalam setiap aktivitas yang dilakukan selalu dicari pembelajaran yang bisa diambil</p>	1 (Sangat Tidak yakin)	2 (Tidak Yakin)	3 (Cukup Yakin)	4 (Yakin)	5 (Sangat Yakin)
9.	<p>Kompetensi leadership Perusahaan telah mengembangkan kompetensi terkait kepemimpinan (<i>leadership</i>) kepada seluruh jajaran manajemen. Pengembangan kompetensi <i>leadership</i> tersebut antara lain dalam bentuk :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Membangun standar kompetensi <i>leadership</i> 	1 (Sangat Tidak yakin)	2 (Tidak Yakin)	3 (Cukup Yakin)	4 (Yakin)	5 (Sangat Yakin)

	<ul style="list-style-type: none"> Melaksanakan pelatihan – pelatihan rutin kepada seluruh level jabatan terkait <i>leadership</i> Secara rutin mengevaluasi kepemimpinan setiap level dan memberikan <i>feed back</i> kepada yang bersangkutan. Di dalam mengevaluasi kepemimpinan dievaluasi pula tanggung jawab sosial (<i>social responsibility</i>) seluruh level manajemen. Setiap level manajemen telah melakukan review kinerja yang dilaporkan pada manajemen level di atasnya. 					
10.	<p>Penerapan TQM Dalam upaya meningkatkan produktifitas dan kualitas, perusahaan telah menerapkan <i>Total Quality Management</i> (TQM). Dalam menjalankan TQM, tiga pilar utama yaitu sistem manajemen, budaya atau perilaku dan teknologi telah dikembangkan secara bersamaan sehingga sasaran yang diharapkan telah berhasil dicapai.</p>	1 (Sangat Tidak yakin)	2 (Tidak Yakin)	3 (Cukup Yakin)	4 (Yakin)	5 (Sangat Yakin)
11.	<p>Keterlibatan karyawan Perusahaan telah melibatkan seluruh karyawan guna meningkatkan kualitas dan produktivitas. Agar keterlibatan karyawan dapat maksimal, telah dilakukan langkah – langkah dalam bentuk :</p> <ul style="list-style-type: none"> Memberikan motivasi dalam bentuk training atau insentif Menerapkan <i>suggetion system</i> (sistem sumbang saran) Dalam proses pengambilan keputusan melibatkan karyawan dalam bentuk tim – tim kecil (<i>quality control circle</i>) Membangun sistem <i>recognition</i> (pengakuan) dan <i>reward</i> (insentif) yang fair. 	1 (Sangat Tidak yakin)	2 (Tidak Yakin)	3 (Cukup Yakin)	4 (Yakin)	5 (Sangat Yakin)

12.	Penerapan Balanced scorecard Perusahaan telah mengadopsi <i>Balanced Scorecard</i> dalam mengelola strategi jangka panjang perusahaan. dan perusahaan telah mengkomunikasikan dan menyelaraskan sasaran perusahaan dari manajemen level atas sampai manajemen level terbawah	1 (Sangat Tidak yakin)	2 (Tidak Yakin)	3 (Cukup Yakin)	4 (Yakin)	5 (Sangat Yakin)
-----	--	---------------------------	--------------------	--------------------	--------------	---------------------

B PENERAPAN STRATEGI PENGUATAN BUDAYA *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* (GCG)

NO.	INDIKATOR DARI VARIABEL – STRATEGI PENGUATAN BUDAYA <i>GOOD CORPORATE GOVERNANCE</i> (GCG)	TINGKAT KEYAKINAN				
		1 (Sangat Tidak yakin)	2 (Tidak Yakin)	3 (Cukup Yakin)	4 (Yakin)	5 (Sangat Yakin)
1.	GCG dalam RJP Strategi penerapan Good Corporate Governance (GCG) telah dimasukkan dalam Rencana Jangka Panjang Perusahaan. Strategi penerapan GCG dan disusun mengacu visi – misi – <i>value</i> (budaya) perusahaan	1 (Sangat Tidak yakin)	2 (Tidak Yakin)	3 (Cukup Yakin)	4 (Yakin)	5 (Sangat Yakin)
2.	Analisa SWOT Dalam memformulasikan strategi penerapan GCG menggunakan analisa SWOT yaitu dengan mempertimbangkan Strength (kekuatan perusahaan), Weakness (kelemahan perusahaan), Opportunity (peluang- peluang yang dimiliki) dan Threat (hambatan – hambatan yang akan dihadapi)	1 (Sangat Tidak yakin)	2 (Tidak Yakin)	3 (Cukup Yakin)	4 (Yakin)	5 (Sangat Yakin)
3.	Sosialisasi strategi GCG Strategi penerapan GCG yang telah disahkan, disosialisasikan pada seluruh karyawan per departemen / satuan kerja / bagian.	1 (Sangat Tidak yakin)	2 (Tidak Yakin)	3 (Cukup Yakin)	4 (Yakin)	5 (Sangat Yakin)
4.	Keseimbangan internal Perusahaan telah berhasil membangun keseimbangan internal yaitu keseimbangan hubungan antara Dewan Komisaris, Dewan Direksi dan	1 (Sangat Tidak yakin)	2 (Tidak Yakin)	3 (Cukup Yakin)	4 (Yakin)	5 (Sangat Yakin)

	RUPS, serta telah mampu membangun keseimbangan eksternal yaitu pemenuhan tanggung jawab perusahaan pada masyarakat termasuk hubungan perusahaan dengan pemegang saham.					
5.	<p>Fairness</p> <p>Perusahaan telah berhasil membangun salah satu prinsip dasar GCG yaitu <i>fairness</i> (kejujuran atau keadilan). Contoh keadilan antara lain pemegang saham minoritas memperoleh perlakuan yang adil dan terhindar dari penipuan atau kolusi. Beberapa fakta yang dapat ditunjukkan terkait <i>fairness</i> :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Telah disusun peraturan perusahaan yang melindungi kepentingan pemegang saham minoritas • Telah dibentuk kebijakan dan aturan tentang kepatuhan (<i>compliance policies</i>) untuk mencegah terjadinya kesalahan yang dilakukan oleh pihak internal perusahaan, <i>self dealing</i> dan <i>conflict of interest</i>. • Telah ditetapkan peran dan tanggung jawab dari Dewan Komisaris, manajemen dan komite-komite. • Telah dibangun keterbukaan atas semua informasi penting dan penyajiannya secara wajar. 	1 (Sangat Tidak yakin)	2 (Tidak Yakin)	3 (Cukup Yakin)	4 (Yakin)	5 (Sangat Yakin)
6.	<p>Transparancy</p> <p>Perusahaan telah berhasil membangun salah satu prinsip dasar GCG yaitu <i>transparancy</i> (keterbukaan). Beberapa fakta yang dapat ditunjukkan terkait <i>transparancy</i> (keterbukaan) antara lain :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Telah dikembangkan sistem akuntansi berdasarkan atas standar dan prinsip-prinsip akuntansi yang berlaku untuk menjamin kualitas dan keterbukaan laporan keuangan. 	1 (Sangat Tidak yakin)	2 (Tidak Yakin)	3 (Cukup Yakin)	4 (Yakin)	5 (Sangat Yakin)

	<ul style="list-style-type: none"> • Telah dikembangkan sistem informasi manajemen dan teknologi informasi untuk menjamin pengukuran kinerja yang tepat dan proses pengambilan keputusan yang efektif oleh Dewan Komisaris dan manajemen. • Telah dibentuk manajemen resiko untuk perusahaan secara menyeluruh untuk menjamin bahwa semua resiko dikelola secara optimal pada tingkat yang dapat ditolerir. • Telah dibentuk Komite Audit untuk memperkuat fungsi pengawasan Komisaris. • Telah dikembangkan dan didefinisikan kembali peran dan fungsi Internal Auditor sebagai rekan strategis berdasarkan pada praktek yang berlaku. • Telah digunakan jasa Auditor independen yang berkualitas dan bereputasi. 					
7.	<p>Accountability Perusahaan telah berhasil membangun salah satu prinsip dasar GCG yaitu <i>accountability</i> (pertanggung jawaban). Beberapa fakta yang dapat ditunjukkan terkait <i>accountability</i> (pertanggung jawaban) antara lain :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Telah dibangun sistem pengawasan yang efektif berlandaskan atas keseimbangan kekuatan antara manajer, pemegang saham, dewan direksi dan auditor. • Telah ditetapkan sistem pengukuran kinerja melalui sistem informasi dan akuntansi. • Telah disusun lembaga pengawasan yang efektif • Telah dijalankan penerapan hukum bagi para pelanggar. 	1 (Sangat Tidak yakin)	2 (Tidak Yakin)	3 (Cukup Yakin)	4 (Yakin)	5 (Sangat Yakin)

8.	<p>Responsibility Perusahaan telah berhasil membangun salah satu prinsip dasar GCG yaitu <i>responsibility</i> (tanggung jawab). Beberapa fakta yang dapat ditunjukkan terkait <i>responsibility</i> (tanggung jawab) antara lain :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Telah dilaksanakan program – program kemasyarakatan sebagai wujud tanggung jawab sosial • Pemberian sanksi yang keras terhadap penyalagunaan kekuasaan • Memasukkan profesionalisme sebagai salah satu budaya organisasi • Selalu mendorong terciptanya lingkungan bisnis yang sehat. 	1 (Sangat Tidak yakin)	2 (Tidak Yakin)	3 (Cukup Yakin)	4 (Yakin)	5 (Sangat Yakin)
9.	<p>Manual GCG Perusahaan telah memiliki panduan atau manual GCG. Manual GCG telah disosialisasikan dan dimonitor realisasinya secara rutin.</p>	1 (Sangat Tidak yakin)	2 (Tidak Yakin)	3 (Cukup Yakin)	4 (Yakin)	5 (Sangat Yakin)
10.	<p>Manfaat GCG. Penerapan GCG telah memberikan manfaat yang nyata bagi perusahaan antara lain :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alokasi sumber daya menjadi lebih efisien. • Pengambilan keputusan menjadi lebih efektif dan teradaptasi. • Arah perusahaan menjadi lebih jelas. • Terjadi peningkatan efisiensi. 	1 (Sangat Tidak yakin)	2 (Tidak Yakin)	3 (Cukup Yakin)	4 (Yakin)	5 (Sangat Yakin)

C PENERAPAN STRATEGI PENGUASAAN TEKNOLOGI TERKINI

NO.	INDIKATOR DARI VARIABEL – STRATEGI PENGUASAAN TEKNOLOGI TERKINI	TINGKAT KEYAKINAN				
		1 (Sangat Tidak yakin)	2 (Tidak Yakin)	3 (Cukup Yakin)	4 (Yakin)	5 (Sangat Yakin)
1.	Master plan IT Perusahaan telah membangun master plan pembangunan system informasi yang berbasis teknologi informasi (<i>Information technology</i> ataut IT) yang terintegrasi dengan seluruh fungsi yang ada .	1 (Sangat Tidak yakin)	2 (Tidak Yakin)	3 (Cukup Yakin)	4 (Yakin)	5 (Sangat Yakin)
2	Sistem Operasi Perusahaan telah berhasil melakukan penguasaan teknologi terkini terkait sistem operasi, sistem pengelolaan keuangan, sistem pengelolaan hubungan dengan pelanggan dan sistem komunikasi internal.	1 (Sangat Tidak yakin)	2 (Tidak Yakin)	3 (Cukup Yakin)	4 (Yakin)	5 (Sangat Yakin)
3	Jaringan system informasi Perusahaan telah berhasil membangun jaringan system informasi antar unit / departemen / bagian telah terhubung dalam sehingga sangat membantu dalam proses pengolahan data, pelaporan dan pengambilan keputusan.	1 (Sangat Tidak yakin)	2 (Tidak Yakin)	3 (Cukup Yakin)	4 (Yakin)	5 (Sangat Yakin)
4	Jaringan Internet Seluruh karyawan telah mendapatkan akses jaringan internet tanpa batas untuk menunjang pekerjaannya.	1 (Sangat Tidak yakin)	2 (Tidak Yakin)	3 (Cukup Yakin)	4 (Yakin)	5 (Sangat Yakin)
5	Penerapan ISO 27001 Perusahaan telah menerapkan system manajemen informasi dan pengamanan system informasi berbasis standar ISO 27001.	1 (Sangat Tidak yakin)	2 (Tidak Yakin)	3 (Cukup Yakin)	4 (Yakin)	5 (Sangat Yakin)
6	Web perusahaan Perusahaan telah memiliki web yang selalu diupdate untuk proses promosi, komunikasi dan pembelajaran.	1 (Sangat Tidak yakin)	2 (Tidak Yakin)	3 (Cukup Yakin)	4 (Yakin)	5 (Sangat Yakin)

7	Knowledge management yang berbasis IT Perusahaan telah menerapkan <i>knowledge management</i> yang berbasis IT untuk memastikan pengetahuan – pengetahuan yang bermanfaat bagi perusahaan selalu diinformasikan untuk pembelajaran.	1 (Sangat Tidak yakin)	2 (Tidak Yakin)	3 (Cukup Yakin)	4 (Yakin)	5 (Sangat Yakin)
8	Aplikasi <i>paper less</i> Administrasi internal perusahaan seperti marketing, akuntansi, keuangan, pengadaan, operasi, human resources, general affair, warehouse, dan lain-lain, sudah menggunakan software IT sehingga sudah mengarah pada <i>paper less</i> (tidak banyak menghasilkan cetakan kertas).	1 (Sangat Tidak yakin)	2 (Tidak Yakin)	3 (Cukup Yakin)	4 (Yakin)	5 (Sangat Yakin)
9	Pemantauan kinerja berbasis IT Proses pemantauan kinerja baik untuk tingkat satuan kerja, bagian atau individu telah menggunakan software IT sehingga kinerja tersebut selalu update dan dapat dipantau setiap saat.	1 (Sangat Tidak yakin)	2 (Tidak Yakin)	3 (Cukup Yakin)	4 (Yakin)	5 (Sangat Yakin)
10	Sistem proteksi Perusahaan telah menerapkan system proteksi yang berlapis dalam aplikasi sistem informasi baik untuk jaringan atau software aplikasi sehingga sangat jarang terjadi gangguan virus computer atau gangguan jaringan.	1 (Sangat Tidak yakin)	2 (Tidak Yakin)	3 (Cukup Yakin)	4 (Yakin)	5 (Sangat Yakin)
11	System <i>back up data</i> Perusahaan telah menerapkan <i>system back up data</i> di dalam server dengan menggunakan alat penyimpan external (external hardisk). Sistem <i>back up</i> minimal sekali dalam setahun.	1 (Sangat Tidak yakin)	2 (Tidak Yakin)	3 (Cukup Yakin)	4 (Yakin)	5 (Sangat Yakin)

D. PENERAPAN STRATEGI PENGUASAAN PASAR GLOBAL

NO.	INDIKATOR DARI VARIABEL – STRATEGI PENGUASAAN PASAR GLOBAL	TINGKAT KEYAKINAN				
		1 (Sangat Tidak yakin)	2 (Tidak Yakin)	3 (Cukup Yakin)	4 (Yakin)	5 (Sangat Yakin)
1.	<p>Analisa SWOT mengacu lima kekuatan persaingan Perusahaan telah melakukan analisa lingkungan stake holders dan sumber daya organisasi sebelum menetapkan formulasi strategi dengan menggunakan analisa SWOT (<i>Strength, Weakness, Opportunity & Threat</i>). Proses analisa lingkungan bisnis telah memperhitungkan lima kekuatan persaingan dari Michael Porter yaitu pertama : adanya pendatang baru dalam bisnis yang sama. Bentuk perhitungan tersebut dengan melihat data tahun – tahun sebelumnya serta informasi dari marketing. Kedua : kekuatan tawar pembeli. Kekuatan tawar pembeli dapat dilihat dari pilihan – pilihan berupa tawaran dari kompetitor dan kekuatan produk yang ditawarkan (kualitas, harga, <i>delivery</i> , pelayanan dan lain-lain). Ketiga : kekuatan tawar supplier. Kekuatan tawar supplier dapat dilihat dari karakteristik produk yang ditawarkan supplier, keberadaan jumlah supplier dan efisiensi biaya. Bentuk perhitungan menggunakan alat analisis tertentu seperti seven management tools atau alat statistik. keempat : memperhitungkan keberadaan produk atau jasa pengganti. Keberadaan produk atau jasa pengganti dapat dilihat dari jumlah atau jenis produk substitusi yang beredar di pasar, kekuatan produk yang dijual dibandingkan dengan produk substitusi, kecenderungan pelanggan</p>	1 (Sangat Tidak yakin)	2 (Tidak Yakin)	3 (Cukup Yakin)	4 (Yakin)	5 (Sangat Yakin)

	terhadap produk substitusi. Kelima : memperhitungkan tingkat persaingan antar para pesaing. Tingkat persaingan antar para pesaing dapat dilihat dari promosi yang dilakukan para pesaing, harga, diskon atau bonus yang ditawarkan, inovasi – inovasi dari para pesaing, dan lain - lain.					
2.	Analisa lingkungan bisnis Proses analisa lingkungan bisnis telah memperhitungkan tingkat persaingan dalam pelayanan yang prima kepada pelanggan. Semua fungsi telah dilibatkan dalam proses analisa tersebut.	1 (Sangat Tidak yakin)	2 (Tidak Yakin)	3 (Cukup Yakin)	4 (Yakin)	5 (Sangat Yakin)
3	Formulasi strategi Proses formulasi strategi peningkatan kekuatan daya saing dilakukan setelah disimpulkan dan disepakati bersama hal – hal yang menjadi pokok perhatian terkait lima kekuatan dalam persaingan tersebut di atas. Bentuk kesepakatan minimal dalam bentuk notulen rapat. Proses formulasi strategi dibagi dalam tiga tingkatan yaitu formulasi strategi tingkat perusahaan, formulasi strategi tingkat unit bisnis dan formulasi strategi tingkat fungsi dalam organisasi seperti pengelolaan SDM, fungsi operasi dan lain – lain.	1 (Sangat Tidak yakin)	2 (Tidak Yakin)	3 (Cukup Yakin)	4 (Yakin)	5 (Sangat Yakin)
4.	Formulasi strategi tingkat perusahaan Proses formulasi strategi di tingkat perusahaan telah menyepakati penetapan aktifitas utama perusahaan melalui seleksi area bisnis yang mana perusahaan akan mampu bersaing. Dalam formulasi strategi di tingkat perusahaan telah memasukkan pelayanan prima sebagai salah satu strategi penting dan harus disosialisasikan pada seluruh karyawan.	1 (Sangat Tidak yakin)	2 (Tidak Yakin)	3 (Cukup Yakin)	4 (Yakin)	5 (Sangat Yakin)

5.	<p>Formulasi strategi di tingkat unit bisnis Proses formulasi strategi di tingkat unit bisnis merupakan penjabaran dari strategi di tingkat <i>coporate</i>, namun begitu unit bisnis diberi kewenangan untuk menetapkan strategi tersendiri sesuai area pasar yang telah ditetapkan. Di tingkat fungsional bisnis (seperti marketing, operasi, sumber daya manusia, dan lain – lain) merupakan penjabaran dari strategi di tingkat unit bisnis. Di tingkat fungsional strategi dikembangkan secara detail dalam bentuk program kerja, dan disesuaikan dengan kemampuan sumber daya yang dimiliki. Bentuk penjabaran strategi dituangkan dalam suatu format yang telah disepakati bersama.</p>	1 (Sangat Tidak yakin)	2 (Tidak Yakin)	3 (Cukup Yakin)	4 (Yakin)	5 (Sangat Yakin)
6.	<p>Kebijakan <i>cluster</i> Proses formulasi strategi untuk mencapai keunggulan dalam proses persaingan khususnya dalam memasuki pasar global, banyak dibantu kebijakan pemerintah menyangkut strategi atau kebijakan <i>cluster</i>. Strategi <i>cluster</i> yaitu strategi yang menggunakan pemusatan area yang menghubungkan antar perusahaan, supliier tertentu, penyedia pelayanan, dan institusi terkait dalam satu area. Kebijakan pemerintah telah mendorong munculnya <i>cluster – cluster</i> untuk industri – industri tertentu yang berdampak tingginya daya saing produk dalam negeri di pasar internasional atau ataupun di pasar regional dibandingkan produk luar negeri.</p>	1 (Sangat Tidak yakin)	2 (Tidak Yakin)	3 (Cukup Yakin)	4 (Yakin)	5 (Sangat Yakin)
7.	<p>Strategi generik Proses formulasi strategi baik di tingkat <i>corporate</i> maupun unit bisnis telah memperhitungkan tingkat keunggulan kompetitif dan jangkauan bersaing mengacu</p>	1 (Sangat Tidak yakin)	2 (Tidak Yakin)	3 (Cukup Yakin)	4 (Yakin)	5 (Sangat Yakin)

	<p>strategi generik dari Michael Porter. Hasil perhitungan menghasilkan tiga pilihan strategi yaitu :</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Pertama, low cost leadership strategy</i>, yaitu strategi yang didasarkan pada efisiensi biaya produksi / operasi. • <i>Kedua, differentiation strategy</i>, yaitu strategi yang mempersyaratkan perusahaan membedakan produk atau service berdasar karakteristik tertentu seperti kualitas tinggi, penampilan yang lebih menarik, feature yang lebih inovatif, seleksi yang lebih tinggi, pelayanan pasca pembelian yang lebih baik dan promosi yang ditingkatkan. • <i>Ketiga, focus strategy</i>, yaitu strategi yang memfokuskan pada satu segmen pasar tertentu melalui <i>low cost leadership, differentiation</i> atau <i>focus</i> melalui <i>best value</i>. <p>Dari tiga pilihan strategi tersebut ditetapkan satu strategi yang akan dijalankan .</p>					
8.	<p>Sosialisasi, implementasi, monitor dan evaluasi strategi . Perusahaan telah mensosialisasikan strategi yang akan dijalankan kepada pihak terkait. Implementasi strategi dimonitor , dievaluasi dan direview secara rutin minimal satu bulan sekali dan hasilnya dicatat sebagai bahan pembelajaran untuk perbaikan implementasi strategi periode berikutnya.</p>	1 (Sangat Tidak yakin)	2 (Tidak Yakin)	3 (Cukup Yakin)	4 (Yakin)	5 (Sangat Yakin)
9.	<p>Implementasi strategi pelayanan prima Proses implementasi strategi khususnya terkait pelayanan prima selalu dimonitor melalui pengukuran kepuasan pelanggan, <i>customer gathering, customer loss</i>, jumlah pelanggan baru yang direkomendasikan pelanggan</p>	1 (Sangat Tidak yakin)	2 (Tidak Yakin)	3 (Cukup Yakin)	4 (Yakin)	5 (Sangat Yakin)

	lama. Hasil monitor dievaluasi dan dijadikan bahan kajian rutin dalam rapat pimpinan.					
10.	Keberhasilan strategi Proses implementasi strategi, kebijakan – kebijakan pemerintah terkait perdagangan dan industri memberi kekuatan yang cukup signifikan terhadap keberhasilan strategi yang telah ditetapkan.	1 (Sangat Tidak yakin)	2 (Tidak Yakin)	3 (Cukup Yakin)	4 (Yakin)	5 (Sangat Yakin)



VI. TINGKAT PENCAPAIAN KINERJA *EXCELLENCE*

Menurut pengamatan anda serta fakta – fakta yang ada, seberapa tinggi nilai kinerja excellence yang ada di perusahaan : (Dilingkari atau diberi centang pada angka yang dipilih).

NO.	INDIKATOR PENCAPAIAN KINERJA <i>EXCELLENCE</i>	SKOR NILAI				
		1 (Sangat Rendah - SR)	2 (Rendah - R)	3 (Cukup Tinggi - CT)	4 (Tinggi - T)	5 (Sangat Tinggi - ST)
1.	<p>Leadership (skor maksimal 120). Manajemen Puncak telah menetapkan , menjabarkan dan memastikan :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tata nilai, arahan – arahan jangka pendek & jangka panjang dan harapan kinerja perusahaan. (skor maksimal 24) - Tata kelola perusahaan telah dipenuhi sesuai indikator – indikator dalam pertanggung jawaban manajemen (skor maksimal 24) - Tindakan perusahaan, pertanggung jawaban fiskal, independensi dalam audit internal & eksternal dan proteksi terhadap kepentingan stockholder & stakeholder telah memenuhi aturan – aturan yang ditetapkan. (skor maksimal 24) - Manajemen selalu melakukan tinjauan kinerja dan kemampuan perusahaan. (skor maksimal 24) - Manajemen telah memenuhi tanggung jawab kepada masyarakat, etika perilaku sesuai nilai – nilai yang ditetapkan dan bersikap sebagai warga negara yang baik. (skor maksimal 24) <p>(skor per sub indikator dijumlahkan untuk mengisi jawaban)</p>	1 (SR) (skor 24 ke bawah)	2 (R) (skor 25,2 - 60)	3 (CT) (skor 61,2 - 84)	4 (T) (skor 85,2 - 108)	5 (ST) (skor 109,2 - 120)

2.	<p>Strategic planning (skor maksimal 85)</p> <p>Perusahaan telah mengembangkan sasaran strategis dan rencana kerja. Dalam proses pengembangan strategi perusahaan telah berhasil meningkatkan posisi persaingan, meningkatkan kinerja keseluruhan dan meningkatkan optimisme keberhasilan di masa depan. Dalam proses penjabaran strategi perusahaan telah menetapkan rencana kerja, dan indikator atau ukuran kinerja. Hasil dari penjabaran strategi adalah kinerja perusahaan lebih baik dari kinerja pesaing atau kinerja pembanding utama.</p>	1 (SR) (skor 17 ke bawah)	2 (R) (skor 17,85 - 42,5)	3 (CT) (skor 43,35 - 59,5)	4 (T) (skor 60,35 - 76,5)	5 (ST) (skor 77,35 - 85)
3.	<p>Customer & Market Focus (skor maksimal 85)</p> <p>Perusahaan telah menentukan persyaratan dan preferensi pelanggan dan pasar serta perusahaan telah berhasil membangun hubungan dengan pelanggan. Terkait pengetahuan dengan pelanggan dan pasar, perusahaan telah berhasil memastikan kesinambungan yang berkaitan dengan produk dan jasa serta untuk mengembangkan peluang – peluang baru. Terkait hubungan dan kepuasan pelanggan, perusahaan telah berhasil membangun hubungan untuk mendapatkan kepuasan pelanggan, mempertahankan pelanggan dan meningkatkan loyalitas pelanggan.</p>	1 (SR) (skor 17 ke bawah)	2 (R) (skor 17,85 - 42,5)	3 (CT) (skor 43,35 - 59,5)	4 (T) (skor 60,35 - 76,5)	5 (ST) (skor 77,35 - 85)
4	<p>Measurement, analysis & knowledge management (skor maksimal 90)</p> <p>Perusahaan telah melakukan proses pemilihan, pengumpulan, penganalisaan, pengelolaan dan perbaikan terhadap data, informasi dan asset pengetahuan. Terkait</p>	1 (SR) (skor 18 ke bawah)	2 (R) (skor 18,9 - 45)	3 (CT) (skor 45,9 - 63)	4 (T) (skor 63,9 - 81)	5 (ST) (skor 81,9 - 90)

	pengukuran dan analisa kinerja perusahaan, perusahaan telah berhasil mengukur, menganalisa, menyelaraskan dan memperbaiki data dan informasi kinerja, di seluruh tingkatan dan bagian perusahaan. Terkait pengelolaan informasi dan pengetahuan, perusahaan telah berhasil memastikan mutu, ketersediaan data dan informasi yang dibutuhkan bagi pekerja, pemasok, mitra dan pelanggan.					
5	<p>Human resources focus (skor maksimal 85)</p> <p>Perusahaan telah menetapkan system kerja, system pembelajaran dan system untuk memotivasi karyawan, sehingga dari system tersebut telah mampu mengembangkan dan memanfaatkan seluruh potensi selaras dengan seluruh sasaran dan rencana kerja perusahaan. Di samping itu perusahaan telah berhasil membangun dan memelihara lingkungan kerja serta iklim kerja yang kondusif bagi karyawan untuk mencapai kinerja <i>excellence</i>. Serta pengembangan pribadi dan perusahaan.</p>	<p>1 (SR) (skor 17 ke bawah)</p>	<p>2 (R) (skor 17,85 - 42,5)</p>	<p>3 (CT) (skor 43,35 - 59,5)</p>	<p>4 (T) (skor 60,35 - 76,5)</p>	<p>5 (ST) (skor 77,35 - 85)</p>
6	<p>Process management (skor maksimal 85)</p> <p>Perusahaan telah melakukan manajemen proses yang efektif dan efisien antara lain dengan :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Membuat perancangan yang efektif, berorientasi pada pencegahan, mempunyai hubungan dengan pelanggan, pemasok dan mitra serta focus pada penciptaan nilai bagi semua stakeholder utama, kinerja operasional, siklus waktu, evaluasi peningkatan berkesinambungan dan pembelajaran organisasi. <p>(skor maksimal 28)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Perusahaan telah berhasil 	<p>1 (SR) (skor 17 ke bawah)</p>	<p>2 (R) (skor 17,85 - 42,5)</p>	<p>3 (CT) (skor 43,35 - 59,5)</p>	<p>4 (T) (skor 60,35 - 76,5)</p>	<p>5 (ST) (skor 77,35 - 85)</p>

	<p>melakukan penciptaan nilai dari produk atau jasa dan proses bisnis utama dengan tujuan untuk menciptakan nilai bagi pelanggan dan stakeholder lainnya dan meningkatkan kinerja pasar dan operasional. (skor maksimal 28)</p> <p>- Perusahaan telah berhasil mengoptimalkan proses pendukung yang terdiri antara lain keuangan, akuntansi, manajemen fasilitas, pelayanan umum, pelayanan SDM dan lain – lain, sehingga hal tersebut berdampak kinerja operasional secara keseluruhan meningkat. (skor maksimal 29)</p> <p>(skor per sub indikator dijumlahkan untuk mengisi jawaban)</p>					
7	<p>Business result (Total skor dari penjumlahan sub indikator a sampai f maksimal 450)</p> <p>Perusahaan telah berhasil mendapatkan hasil – hasil bisnis sesuai dengan kriteria keunggulan dari sudut pandang pelanggan dan pasar, serta keunggulan dari sudut pandang kinerja <i>excellence</i> perusahaan yang dicerminkan dari:</p> <p>a. Hasil - hasil focus pada pelanggan yang ditunjukkan nilai kepuasan pelanggan diatas 80 % (maksimal skor 75).</p> <p>b. Hasil – hasil produk atau jasa memiliki keunggulan yang lebih tinggi dibandingkan dengan competitor yang sebanding. (maksimal skor 75).</p> <p>c. Hasil – hasil keuangan dan pasar yang ditunjukkan memiliki kinerja keuangan dan pertumbuhan bisnis yang meningkat dalam 3</p>	1 (SR) (skor 94,5 ke bawah)	2 (R) (skor 94,5 -225)	3 (CT) (skor 229,5 - 315)	4 (T) (skor 319,5 - 405)	5 (ST) (skor 409,5 - 450)

	<p>tahun terakhir serta penguasaan pangsa pasar paling tinggi di bandingkan kompetitor (maksimal skor 75).</p> <p>d. Hasil – hasil sumber daya manusia yang ditunjukkan antara lain pertama : telah memiliki system kerja dan system pembelajaran yang efektif . Kedua : pengembangan sumber daya manusia dilakukan secara merata dan terus menerus. Ketiga : Kesejahteraan karyawan terus meningkat dan merata seluruh level. Keempat : hasil pengukuran kepuasan karyawan menunjukkan hasil yang sangat memuaskan (maksimal skor 75).</p> <p>.e. Hasil – hasil efektifitas perusahaan yang di tunjukkan antara lain pertama : kinerja operasi utama perusahaan yang terus meningkat dari sisi kuantitas maupun kualitas . Kedua : kinerja proses pendukung seperti .pengadaan, warehouse, marketing, dan lain – lain menunjukkan peningkatan yang dapat dilihat dari indikator pencapaian target. Ketiga : Strategi dan rencana yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan prosentase di atas 90 %. (maksimal skor 75).</p> <p>.f. Hasil – hasil governance dan tanggung social yang di tunjukkan antara lain pertama : Hasil audit implementasi Good Corporate Governance (GCG) menunjukkan hasil sangat baik. Kedua :</p>					
--	---	--	--	--	--	--

	<p>mendapatkan tingkat kepercayaan yang sangat tinggi dari stakeholder dengan bukti antara lain tidak ada komplain masyarakat, investor yang terus meningkat, dan lain – lain. Ketiga : ketaatan terhadap regulasi selalu dievaluasi dan semua peraturan wajib yang ditetapkan 100 % terpenuhi. (maksimal skor 75).</p> <p>(skor per sub indikator dijumlahkan untuk mengisi jawaban)</p>					
--	--	--	--	--	--	--

VII. PENUTUP

Terima kasih atas bantuan dan kerjasamanya dalam pengisian kuesioner ini, mudah – mudahan sumbangan Bapak / Ibu melalui pengisian kuesioner ini dapat menyumbang pengembangan ilmu pengetahuan khususnya dalam bidang ilmu administrasi bisnis.

TERIMA KASIH



LAMPIRAN 2



LAMPIRAN 3



LAMPIRAN 4



LAMPIRAN 5



LAMPIRAN 6

Lampiran 6. Hasil Rekapitulasi Data Pengisian Kuesioner

Berdasarkan hasil rekapitulasi data pengisian kuesioner diperoleh frekuensi dan prosentase nilai yang dipilih responden pada setiap indikator sebagai berikut :

A. Pernyataan Responden Terkait Variabel Program Privatisasi (X1).

Variabel program privatisasi (X1) terdiri 6 indikator yang terdiri X1.1 – X1.6. Pernyataan responden pada setiap indikator berdasarkan frekuensi yang terbanyak seperti yang ditunjukkan pada Tabel L.1 sebagai berikut :

1. X1.1 (metode privatisasi) yaitu pernyataan keyakinan manajemen bahwa metode yang dipilih dalam program privatisasi telah sesuai dengan harapan stake holder, frekuensi jawaban terbanyak adalah skor no 3 atau cukup yakin sebanyak 101 atau 53,7 %.
2. X1.2 (proporsi saham pemerintah) yaitu pernyataan keyakinan manajemen bahwa prosentase tingkat kepemilikan saham pemerintah di BUMN atau anak perusahaan BUMN yang semakin kecil, berdampak positif yaitu campur tangan pemerintah dalam pengelolaan BUMN mulai berkurang sehingga manajemen internal memiliki keleluasaan dalam pengelolaan BUMN secara profesional, frekuensi jawaban terbanyak adalah skor no 3 atau cukup yakin sebanyak 106 atau 56,7 %..
3. X1.3 (pengembangan pegawai) yaitu pernyataan keyakinan manajemen bahwa setelah privatisasi terjadi peningkatan kompetensi pegawai, perbaikan sistem karir dan peningkatan kepuasan pegawai dibandingkan sebelum privatisasi., frekuensi jawaban terbanyak adalah skor no 3 atau yakin sebanyak 97 atau 51,6%..
4. X1.4 (kesejahteraan pegawai) yaitu pernyataan keyakinan manajemen bahwa privatisasi telah mendorong perubahan BUMN dan anak perusahaan BUMN mengarah pada peningkatan kesejahteraan karyawan atau dengan kata lain setelah privatisasi kesejahteraan karyawan meningkat secara signifikan, frekuensi jawaban terbanyak adalah skor no 3 atau cukup yakin sebanyak 84 atau 44,7%.
5. X1.5 (peningkatan efisiensi dan produktifitas) yaitu pernyataan keyakinan manajemen bahwa setelah privatisasi terjadi peningkatan efisiensi dan produktifitas hampir disetiap bagian dibandingkan sebelum privatisasi,

frekuensi jawaban terbanyak adalah skor no 3 atau cukup yakin sebanyak 94 atau 50,0%..

6. X1.6 (perubahan budaya) yaitu pernyataan keyakinan manajemen bahwa BUMN ataupun anak BUMN yang telah diprivatisasi semakin lama jarak waktu, menunjukkan adanya perubahan budaya yang mengarah pada sistem pengelolaan yang lebih professional dan memiliki daya saing tinggi , frekuensi jawaban terbanyak adalah skor no 3 atau cukup yakin sebanyak 99 atau 52,7%..

Tabel L.1.
Frekuensi Dan Prosentase Pernyataan Responden Per indikator Pada Variabel Program Privatisasi (X1)

NO	INDIKATOR	FREKUENSI PADA SETIAP SKOR						PROSENTASE PADA SETIAP SKOR					
		1	2	3	4	5	TOTAL	1	2	3	4	5	TOTAL
1	X1.1	0	40	101	47	0	188	0	21,3	53,7	25	0	100
2	X1.2	0	29	106	36	17	188	0	15,4	56,4	19,1	9,0	100
3	X1.3	0	35	97	34	22	188	0	18,6	51,6	18,1	11,7	100
4	X1.4	0	47	84	35	22	188	0	25,0	44,7	18,6	11,7	100
5	X1.5	0	42	94	42	10	188	0	22,3	50,0	22,3	5,3	100
6	X1.6	0	36	99	29	24	188	0	19,1	52,7	15,4	12,8	100

Sumber : Hasil pengolahan data

B. Pernyataan Responden Terkait Variabel Strategi Pengembangan Sistem Manajemen (X2).

Variabel strategi pengembangan sistem manajemen (X2) terdiri 12 indikator yang terdiri X2.1 – X2.12. Pernyataan responden pada setiap indikator berdasarkan frekuensi yang terbanyak seperti yang ditunjukkan pada Tabel L.2 sebagai berikut :

1. X_{2.1} (sistem manajemen mutu) yaitu Tingkat keyakinan bahwa manajemen telah menerapkan sistem manajemen mutu berbasis ISO 9001 dan melakukan pengembangan sistem manajemen mutu tersebut mengacu standar ISO 9004 dan mengacu *total quality management* , frekuensi jawaban terbanyak adalah skor no 3 atau cukup yakin sebanyak 81 atau 43,1%..
2. X_{2.2} (*knowledge management*) yaitu Tingkat keyakinan bahwa manajemen telah menetapkan dan memelihara proses untuk mengelola pengetahuan (*knowledge management*), informasi dan teknologi sebagai sumber daya yang penting , frekuensi jawaban terbanyak adalah skor no 3 atau cukup yakin sebanyak 104 atau 55,3%..
3. X_{2.3} (pengukuran VMN) yaitu tingkat keyakinan bahwa manajemen telah melakukan pengukuran terhadap pencapaian visi, misi, strategi, kebijakan dan sasaran yang telah ditetapkan dan hal tersebut telah dilakukan disemua level organisasi , frekuensi jawaban terbanyak adalah skor no 3 atau cukup yakin sebanyak 116 atau 61,7%..
4. X_{2.4} (penerapan HSE management system) yaitu tingkat keyakinan bahwa manajemen telah mengembangkan penerapan sistem manajemen dengan menerapkan sistem manajemen lingkungan mengacu ISO 14001 dan menerapkan sistem manajemen keselamatan dan kesehatan kerja mengacu OHSAS 18001 , frekuensi jawaban terbanyak adalah skor no 1 atau sangat tidak yakin sebanyak 76 atau 40,4%..
5. X_{2.5} (penerapan Sixsigma) yaitu tingkat keyakinan bahwa perusahaan telah menerapkan Six Sigma guna meningkatkan efisiensi dan guna menekan terjadinya ketidak sesuaian di semua proses. Penerapan Six Sigma tersebut diperusahaan telah berhasil meningkatkan efisiensi dan menekan terjadinya ketidaksesuaian , frekuensi jawaban terbanyak adalah skor no 3 atau cukup yakin sebanyak 122 atau 64,9%..

6. X_{2.6} (pelaksanaan analisa data) yaitu tingkat keyakinan bahwa manajemen telah mengembangkan prosedur analisa data dan melakukan proses analisa sesuai prosedur yang telah ditetapkan. Proses analisa telah menggunakan metode tertentu seperti *seven QC Tools* atau *seven management tools* serta telah menggunakan software aplikasi statistika , frekuensi jawaban terbanyak adalah skor no 3 atau cukup yakin sebanyak 104 atau 55,3%..
7. X_{2.7} (*management review*) yaitu tingkat keyakinan bahwa manajemen telah mengembangkan prosedur dan melaksanakan proses review untuk seluruh informasi yang tersedia guna menjamin informasi tersebut digunakan untuk proses pengambilan keputusan , frekuensi jawaban terbanyak adalah skor no 3 atau cukup yakin sebanyak 108 atau 57,4%..
8. X_{2.8} (*program improvement*) yaitu tingkat keyakinan bahwa manajemen telah mendorong terlaksananya *improvement* dan inovasi melalui proses pembelajaran. Pembelajaran organisasi (*learning organization*) telah ditetapkan sebagai proses penting dalam setiap aktivitas, oleh karena itu dalam setiap aktivitas yang dilakukan selalu dicari pembelajaran yang bisa diambil , frekuensi jawaban terbanyak adalah skor no 3 atau cukup yakin sebanyak 108 atau 57,4%..
9. X_{2.9} (*kompetensi leadership*) yaitu tingkat keyakinan bahwa perusahaan telah mengembangkan kompetensi terkait kepemimpinan (*leadership*) kepada seluruh jajaran manajemen, , frekuensi jawaban terbanyak adalah skor no 3 atau cukup yakin sebanyak 101 atau 53,7%..
10. X_{2.10} (*penerapan TQM*) yaitu tingkat keyakinan bahwa dalam upaya meningkatkan produktifitas dan kualitas, perusahaan telah menerapkan *Total Quality Management* (TQM). Dalam menjalankan TQM, tiga pilar utama yaitu sistem manajemen, budaya atau perilaku dan teknologi telah dikembangkan secara bersamaan sehingga sasaran yang diharapkan telah berhasil dicapai, frekuensi jawaban terbanyak adalah skor no 3 atau cukup yakin sebanyak 121 atau 64,4%..
11. X_{2.11} (*keterlibatan karyawan*) yaitu tingkat keyakinan bahwa perusahaan telah melibatkan seluruh karyawan guna meningkatkan kualitas dan produktivitas , frekuensi jawaban terbanyak adalah skor no 3 atau cukup yakin sebanyak 129 atau 68,6%..

12. X_{2.12} (penerapan *Balanced Scorecard*) yaitu tingkat keyakinan bahwa manajemen telah mengadopsi *Balanced Scorecard* dalam mengelola strategi jangka panjang perusahaan, frekuensi jawaban terbanyak adalah skor no 3 atau cukup yakin sebanyak 98 atau 52,1%..

Tabel L.2.
Frekuensi dan Prosentase Pernyataan Responden Per indikator Pada Variabel Strategi Pengembangan Sistem Manajemen (X2)

NO	INDIKATOR	FREKUENSI PADA SETIAP SKOR						PROSENTASE PADA SETIAP SKOR					
		1	2	3	4	5	TOTAL	1	2	3	4	5	TOTAL
1	X2.1	0	39	81	44	24	188	0	20,9	43,1	23,4	12,8	100
2	X2.2	0	33	104	47	4	188	0	17,6	55,3	25,0	2,1	100
3	X2.3	1	37	116	31	3	188	,5	19,7	61,7	16,5	1,6	100
4	X2.4	76	47	49	12	4	188	40,4	25,0	26,1	6,4	2,1	100
5	X2.5	2	37	122	24	3	188	1,1	19,7	64,9	12,8	1,6	100
6	X2.6	2	32	104	44	6	188	1,1	17,0	55,3	23,4	3,2	100
7	X2.7	0	28	108	29	23	188	0	14,9	57,4	15,4	12,2	100
8	X2.8	0	28	108	47	5	188	0	14,9	57,4	25,0	2,7	100
9	X2.9	1	18	101	48	20	188	,5	9,6	53,7	25,5	10,6	100
10	X2.10	0	25	121	36	6	188	0	13,3	64,4	19,1	3,2	100
11	X2.11	1	14	129	41	3	188	,5	7,4	68,6	21,8	1,6	100
12	X2.12	0	35	98	52	3	188	0	18,6	52,1	27,7	1,6	100

Sumber : Hasil pengolahan data

C. Pernyataan Responden Terkait Variabel Strategi Penguatan Budaya *Good Corporate Governance (GCG) (X3).*

Variabel strategi penguatan budaya *Good Corporate Governance (GCG) (X3).* terdiri 10 indikator yang terdiri X3.1 – X3.10. Pernyataan responden pada setiap indikator berdasarkan frekuensi yang terbanyak seperti yang ditunjukkan pada Tabel L.3 sebagai berikut :

1. $X_{3.1}$ (GCG dalam RJP) yaitu tingkat keyakinan bahwa strategi penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) telah dimasukkan dalam Rencana Jangka Panjang Perusahaan. Strategi penerapan GCG yang disusun mengacu visi – misi – value (budaya) perusahaan , frekuensi jawaban terbanyak adalah skor no 2 atau tidak yakin sebanyak 136 atau 72,34 %.
2. $X_{3.2}$ (analisa SWOT) yaitu tingkat keyakinan bahwa dalam memformulasikan strategi penerapan GCG menggunakan analisa SWOT yaitu dengan mempertimbangkan Strength (kekuatan perusahaan), Weakness (kelemahan perusahaan), Opportunity (peluang- peluang yang dimiliki) dan Threat (hambatan – hambatan yang akan dihadapi). frekuensi jawaban terbanyak adalah skor no 2 atau tidak yakin sebanyak 141 atau 75 %..
3. $X_{3.3}$ (sosialisasi strategi GCG) yaitu tingkat keyakinan bahwa strategi penerapan GCG yang telah disahkan, disosialisasikan pada seluruh karyawan per departemen / satuan kerja / bagian. , frekuensi jawaban terbanyak adalah skor no 3 atau cukup yakin sebanyak 125 atau 66,5%..
4. $X_{3.4}$ (keseimbangan internal) yaitu tingkat keyakinan manajemen telah berhasil membangun keseimbangan internal yaitu keseimbangan hubungan antara Dewan Komisaris, Dewan Direksi dan RUPS, serta telah mampu membangun keseimbangan eksternal yaitu pemenuhan tanggung jawab perusahaan pada masyarakat termasuk hubungan perusahaan dengan pemegang saham , frekuensi jawaban terbanyak adalah skor no 3 atau cukup yakin sebanyak 127 atau 67,6 %..
5. $X_{3.5}$ (*fairness*) yaitu tingkat keyakinan bahwa manajemen telah berhasil membangun salah satu prinsip dasar GCG yaitu *fairness* (kejujuran atau keadilan) , frekuensi jawaban terbanyak adalah skor no 3 atau cukup yakin sebanyak 106 atau 56,4 %..
6. $X_{3.6}$ (*transparency*) yaitu tingkat keyakinan bahwa manajemen telah berhasil membangun salah satu prinsip dasar GCG yaitu *transparency* (keterbukaan). frekuensi jawaban terbanyak adalah skor no 3 atau cukup yakin sebanyak 126 atau 67,0%..

7. X_{3.7} (*accountability*) yaitu tingkat keyakinan bahwa manajemen telah berhasil membangun salah satu prinsip dasar GCG yaitu *accountability* (pertanggung jawaban). frekuensi jawaban terbanyak adalah skor no 3 atau cukup yakin sebanyak 142 atau 75,5%..
8. X_{3.8} (*responsibility*) yaitu tingkat keyakinan bahwa manajemen telah berhasil membangun salah satu prinsip dasar GCG yaitu *responsibility* (tanggung jawab). frekuensi jawaban terbanyak adalah skor no 3 atau cukup yakin sebanyak 121 atau 64,4%..
9. X_{3.9} (manual GCG) yaitu tingkat keyakinan bahwa Perusahaan telah memiliki panduan atau manual GCG. frekuensi jawaban terbanyak adalah skor no 3 atau cukup yakin sebanyak 102 atau 54,3%.
10. X_{3.10} (manfaat GCG) yaitu tingkat keyakinan bahwa penerapan GCG telah memberikan manfaat yang nyata bagi perusahaan. frekuensi jawaban terbanyak adalah skor no 3 atau cukup yakin sebanyak 85 atau 45,2%..

Tabel L.3.
Frekuensi dan Prosentase Pernyataan Responden Per indikator pada Variabel Strategi Penguatan Budaya *Good Corporate Governance* (GCG) (X3).

NO	INDIKATOR	FREKUENSI PADA SETIAP SKOR						PROSENTASE PADA SETIAP SKOR					
		1	2	3	4	5	TOTAL	1	2	3	4	5	TOTAL
1	X3.1	0	136	23	24	5	188	0	16,5	56,4	26,1	1,1	100
2	X3.2	0	141	19	15	13	188	0	43,1	37,8	18,6	5	100
3	X3.3	0	31	125	31	1	188	0	16,5	66,5	16,5	5	100
4	X3.4	1	32	127	28	0	188	,5	17,0	67,6	14,9	0	100
5	X3.5	0	31	106	28	23	188	0	16,5	56,4	14,9	12,2	100
6	X3.6	0	25	126	37	0	188	0	13,3	67,0	19,7	0	100
7	X3.7	0	21	142	23	2	188	0	11,2	75,5	12,2	1,1	100
8	X3.8	0	27	121	35	5	188	0	14,4	64,4	18,6	2,7	100
9	X3.9	1	23	102	37	25	188	,5	12,2	54,3	19,7	13,3	100
10	X3.10	0	32	85	67	4	188	0	17,0	45,2	35,6	2,1	100

Sumber : Hasil pengolahan data

D. Pernyataan Responden Terkait Variabel Strategi Penguasaan Teknologi Terkini (X4)

Variabel strategi strategi penguasaan teknologi terkini (X4) , terdiri 10 indikator yang terdiri X4.1 – X4.11. Pernyataan responden pada setiap indikator berdasarkan frekuensi yang terbanyak seperti yang ditunjukkan pada Tabel L.4 sebagai berikut :

1. X_{4.1} (master plan IT) yaitu tingkat keyakinan bahwa manajemen telah membangun master plan pembangunan system informasi yang berbasis teknologi informasi (*Information technology* atau IT) yang terintegrasi dengan seluruh fungsi yang ada, frekuensi jawaban terbanyak adalah skor no 3 atau cukup yakin sebanyak 98 atau 52,1%..
2. X_{4.2} (sistem operasi) yaitu tingkat keyakinan bahwa perusahaan telah berhasil melakukan penguasaan teknologi terkini terkait sistem operasi, sistem pengelolaan keuangan, sistem pengelolaan hubungan dengan pelanggan dan sistem komunikasi internal, frekuensi jawaban terbanyak adalah skor no 3 atau cukup yakin sebanyak 140 atau 74,5%..
3. X_{4.3} (jaringan system informasi) yaitu tingkat keyakinan bahwa manajemen telah berhasil membangun jaringan system informasi antar unit / departemen / bagian telah terhubung dalam sehingga sangat membantu dalam proses pengolahan data, pelaporan dan pengambilan keputusan, frekuensi jawaban terbanyak adalah skor no 3 atau cukup yakin sebanyak 101 atau 53,7%..
4. X_{4.4} (jaringan internet) yaitu tingkat keyakinan bahwa seluruh karyawan telah mendapatkan akses jaringan internet tanpa batas untuk menunjang pekerjaannya, frekuensi jawaban terbanyak adalah skor no 3 atau cukup yakin sebanyak 89 atau 47,3%..
5. X_{4.5} (penerapan ISO 27001) yaitu tingkat keyakinan bahwa perusahaan telah menerapkan system manajemen informasi dan pengamanan system informasi berbasis ISO 27001, frekuensi jawaban terbanyak adalah skor no 3 atau cukup yakin sebanyak 123 atau 65,5%..
6. X_{4.6} (web perusahaan) yaitu tingkat keyakinan bahwa perusahaan telah memiliki web yang selalu diupdate untuk proses promosi, komunikasi dan

pembelajaran, frekuensi jawaban terbanyak adalah skor no 3 atau cukup yakin sebanyak 98 atau 52,1%..

7. $X_{4.7}$ (*knowledge management* yang berbasis IT) yaitu tingkat keyakinan bahwa perusahaan telah menerapkan *knowledge management* yang berbasis IT untuk memastikan pengetahuan – pengetahuan yang bermanfaat bagi perusahaan selalu diinformasikan untuk pembelajaran, frekuensi jawaban terbanyak adalah skor no 3 atau cukup yakin sebanyak 125 atau 66,4%..
8. $X_{4.8}$ (aplikasi *paper less*) yaitu tingkat keyakinan bahwa administrasi internal perusahaan seperti marketing, akuntansi, keuangan, pengadaan, operasi, human resources, general affair, warehouse, dan lain-lain, sudah menggunakan software IT sehingga sudah mengarah pada *paper less* (tidak banyak menghasilkan cetakan kertas), frekuensi jawaban terbanyak adalah skor no 3 atau cukup yakin sebanyak 98 atau 52,1%..
9. $X_{4.9}$ (pemantauan kinerja berbasis IT) yaitu tingkat keyakinan bahwa proses pemantauan kinerja baik untuk tingkat satuan kerja, bagian atau individu telah menggunakan software IT sehingga kinerja tersebut selalu update dan dapat dipantau setiap saat, frekuensi jawaban terbanyak adalah skor no 3 atau cukup yakin sebanyak 94 atau 50,0%..
10. $X_{4.10}$ (sistem proteksi) yaitu tingkat keyakinan bahwa perusahaan telah menerapkan sistem proteksi yang berlapis dalam aplikasi sistem informasi baik untuk jaringan atau software aplikasi sehingga sangat jarang terjadi gangguan virus computer atau gangguan jaringan, frekuensi jawaban terbanyak adalah skor no 3 atau cukup yakin sebanyak 98 atau 52,1%..
11. $X_{4.11}$ = (*system back up data*). Tingkat keyakinan bahwa perusahaan telah menerapkan *system back up data* di dalam server dengan menggunakan alat penyimpan external (external hardisk). Sistem *back up* minimal sekali dalam setahun, frekuensi jawaban terbanyak adalah skor no 3 atau cukup yakin sebanyak 100 atau 53,2%.

Tabel L.4.
Frekuensi Dan Prosentase Pernyataan Responden Per indikator Pada
Variabel Strategi Penguasaan Teknologi Terkini (X4)

NO	INDIKATOR	FREKUENSI PADA SETIAP SKOR						PROSENTASE PADA SETIAP SKOR					
		1	2	3	4	5	TOTAL	1	2	3	4	5	TOTAL
1	X4.1	98	56	15	12	7	188	0	14,9	58,0	26,6	,5	100
2	X4.2	0	21	140	26	1	188	0	11,2	74,5	13,8	5	100
3	X4.3	0	30	101	55	2	188	0	16,0	53,7	29,3	1,1	100
4	X4.4	0	36	89	39	25	188	0	19,1	47,3	20,2	13,3	100
5	X4.5	12	123	29	18	6	188	7,4	38,8	52,7	1,1	0	100
6	X4.6	0	26	98	38	26	188	0	13,8	52,1	20,2	13,8	100
7	X4.7	5	125	37	19	2	188	0	47,9	41,0	10,1	1,1	100
8	X4.8	35	98	27	24	4	188	0	18,1	52,1	29,3	,5	100
9	X4.9	1	94	74	15	4	188	,5	50,0	39,4	8,0	2,1	100
10	X4.10	0	98	66	22	2	188	0	52,1	35,1	11,7	1,1	100
11	X4.11	1	28	100	38	21	188	,5	14,9	53,2	20,2	11,2	100

Sumber : Hasil pengolahan data

E. Pernyataan responden terkait variabel strategi penguasaan pasar global (X5)

Variabel strategi strategi strategi penguasaan pasar global (X5), terdiri 10 indikator yang terdiri X5.1 – X5.10. Pernyataan responden pada setiap indikator berdasarkan frekuensi yang terbanyak seperti yang ditunjukkan pada Tabel L.5 sebagai berikut :

1. X_{5.1} (analisa swot mengacu lima kekuatan persaingan) yaitu tingkat keyakinan bahwa manajemen telah melakukan analisa lingkungan *stake holders* dan sumber daya organisasi sebelum menetapkan formulasi strategi dengan menggunakan analisa SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity & Threath*). Proses analisa lingkungan bisnis telah memperhitungkan lima kekuatan persaingan dari Michael Porter, frekuensi jawaban terbanyak adalah skor no 3 atau cukup yakin sebanyak 127 atau 67,5%.

2. $X_{5.2}$ (analisa lingkungan bisnis) yaitu tingkat keyakinan bahwa proses analisa lingkungan bisnis telah memperhitungkan tingkat persaingan dalam pelayanan yang prima kepada pelanggan. Semua fungsi telah dilibatkan dalam proses analisa tersebut, frekuensi jawaban terbanyak adalah skor no 3 atau cukup yakin sebanyak 125 atau 66,5%.
3. $X_{5.3}$ (formulasi strategi) yaitu tingkat keyakinan bahwa proses formulasi strategi dilakukan setelah disimpulkan dan disepakati bersama hal – hal yang menjadi pokok perhatian terkait lima kekuatan dalam persaingan tersebut di atas. Bentuk kesepakatan minimal dalam bentuk notulen rapat. Proses formulasi strategi dibagi dalam tiga tingkatan yaitu formulasi strategi tingkat perusahaan, formulasi strategi tingkat unit bisnis dan formulasi strategi tingkat fungsi dalam organisasi, frekuensi jawaban terbanyak adalah skor no 2 atau tidak yakin sebanyak 99 atau 52,7%..
4. $X_{5.4}$ (formulasi strategi tingkat perusahaan) yaitu tingkat keyakinan bahwa proses formulasi strategi di tingkat perusahaan telah menyepakati penetapan aktifitas utama perusahaan melalui seleksi area bisnis yang mana perusahaan akan mampu bersaing. Dalam formulasi strategi di tingkat perusahaan telah memasukkan pelayanan prima sebagai salah satu strategi penting dan harus disosialisasikan pada seluruh karyawan, frekuensi jawaban terbanyak adalah skor no 3 atau cukup yakin sebanyak 133 atau 70,7%..
5. $X_{5.5}$ (formulasi strategi di tingkat unit bisnis) yaitu tingkat keyakinan bahwa proses formulasi strategi di tingkat unit bisnis merupakan penjabaran dari strategi di tingkat *coporate*, namun begitu unit bisnis diberi kewenangan untuk menetapkan strategi tersendiri sesuai area pasar yang telah ditetapkan. Di tingkat fungsional bisnis (seperti marketing, operasi, sumber daya manusia, dan lain – lain) merupakan penjabaran dari strategi di tingkat unit bisnis. Di tingkat fungsional strategi dikembangkan secara detail dalam bentuk program kerja, dan disesuaikan dengan kemampuan sumber daya yang dimiliki., frekuensi jawaban terbanyak adalah skor no 3 atau cukup yakin sebanyak 102 atau 54,3%..
6. $X_{5.6}$ (kebijakan *cluster*) yaitu tingkat keyakinan bahwa proses formulasi strategi untuk mencapai keunggulan dalam proses persaingan khususnya dalam memasuki pasar global, banyak dibantu kebijakan pemerintah

menyangkut strategi atau kebijakan *cluster*, frekuensi jawaban terbanyak adalah skor no 2 atau tidak yakin sebanyak 117 atau 62,2%..

7. X_{5.7} (strategi generik) yaitu tingkat keyakinan bahwa proses formulasi strategi baik di tingkat *corporate* maupun unit bisnis telah memperhitungkan tingkat keunggulan kompetitif dan jangkauan bersaing mengacu strategi generik dari Michael Porter, frekuensi jawaban terbanyak adalah skor no 2 atau tidak yakin sebanyak 140 atau 74,4%..
8. X_{5.8} (sosialisasi, implementasi, monitor dan evaluasi strategi) yaitu tingkat keyakinan bahwa manajemen telah mensosialisasikan strategi yang akan dijalankan kepada pihak terkait. Implementasi strategi dimonitor, dievaluasi dan direview secara rutin minimal satu bulan sekali dan hasilnya dicatat sebagai bahan pembelajaran untuk perbaikan implementasi strategi periode berikutnya, frekuensi jawaban terbanyak adalah skor no 3 atau cukup yakin sebanyak 88 atau 46,8%..
9. X_{5.9} (implementasi strategi pelayanan prima) yaitu tingkat keyakinan bahwa proses implementasi strategi khususnya terkait pelayanan prima selalu dimonitor melalui pengukuran kepuasan pelanggan, *customer gathering*, *customer loss*, jumlah pelanggan baru yang direkomendasikan pelanggan lama. Hasil monitor dievaluasi dan dijadikan bahan kajian rutin dalam rapat pimpinan, frekuensi jawaban terbanyak adalah skor no 3 atau cukup yakin sebanyak 96 atau 51,1%..
10. X_{5.10} (keberhasilan strategi) yaitu tingkat keyakinan bahwa proses implementasi strategi, kebijakan – kebijakan pemerintah terkait perdagangan dan industri memberi kekuatan yang cukup signifikan terhadap keberhasilan strategi yang telah ditetapkan, frekuensi jawaban terbanyak adalah skor no 3 atau cukup yakin sebanyak 89 atau 47,3%..

Tabel L.5.
Frekuensi Dan Prosentase Pernyataan Responden Per indikator Pada
Variabel Strategi Penguasaan Pasar Global (X5)

NO	INDIKATOR	FREKUENSI PADA SETIAP SKOR						PROSENTASE PADA SETIAP SKOR					
		1	2	3	4	5	TOTAL	1	2	3	4	5	TOTAL
1	X5.1	5	127	31	14	13	188	5	47,3	42,0	7,4	2,7	100
2	X5.2	1	38	125	19	5	188	,5	20,2	66,5	10,1	2,7	100
3	X5.3	0	99	74	12	3	188	0	52,7	39,4	6,4	1,6	100
4	X5.4	1	30	133	22	2	188	,5	16,0	70,7	11,7	1,1	100
5	X5.5	1	33	102	51	1	188	,5	17,6	54,3	27,1	,5	100
6	X5.6	18	117	38	14	1	188	0	48,4	38,3	12,8	15	100
7	X5.7	8	140	29	8	3	188	,5	45,7	44,1	8,0	1,6	100
8	X5.8	2	38	88	6	0	188	11	20,2	46,8	31,9	0	100
9	X5.9	1	35	96	55	1	188	,5	18,6	51,6	29,3	15	100
10	X5.10	1	63	89	16	19	188	,5	33,5	47,3	8,5	10,1	100

Sumber : Hasil pengolahan data

F. Pernyataan Responden Terkait Variabel Pencapaian Kinerja *Excellence* (Y)

Variabel pencapaian kinerja *excellence* (Y) , terdiri 10 indikator yang terdiri Y.1 – Y.7. Pernyataan responden pada setiap indikator berdasarkan frekuensi yang terbanyak seperti yang ditunjukkan pada Tabel L.6 sebagai berikut :

1. $Y_{.1}$ = *leadership* (skor maksimal 120). Tingkat pencapaian kinerja *excellence* pada perspektif *leadership*, frekuensi jawaban terbanyak adalah skor no 3 atau cukup tinggi sebanyak 94 atau 50,0%.
2. $Y_{.2}$ = *strategic planning* (skor maksimal 85). Tingkat pencapaian kinerja *excellence* pada perspektif *strategic planning*, frekuensi jawaban terbanyak adalah skor no 3 atau cukup tinggi sebanyak 102 atau 54,3%.
3. $Y_{.3}$ = *customer & market focus* (skor maksimal 85). Tingkat pencapaian kinerja *excellence* pada perspektif customer & Market Focus, frekuensi jawaban terbanyak adalah skor no 3 atau cukup tinggi sebanyak 118 atau 62,8%.

4. $Y_4 = \text{measure, analysis, \& knowledge management}$ (skor maksimal 90). Tingkat pencapaian kinerja *excellence* pada perspektif *measurement, analysis \& knowledge management*, frekuensi jawaban terbanyak adalah skor no 3 atau cukup tinggi sebanyak 119 atau 63,3%.
5. $Y_5 = \text{human resources focus}$ (skor maksimal 85). Tingkat pencapaian kinerja *excellence* pada perspektif *human resources focus*, frekuensi jawaban terbanyak adalah skor no 3 atau cukup tinggi sebanyak 127 atau 67,6%.
6. $Y_6 = \text{process management}$ (skor maksimal 85). Tingkat pencapaian kinerja *excellence* pada perspektif *process management*, frekuensi jawaban terbanyak adalah skor no 3 atau cukup tinggi sebanyak 109 atau 58,0%.
7. $Y_7 = \text{business result}$ (total skor dari penjumlahan sub indikator a sampai f maksimal 450). Tingkat pencapaian kinerja *excellence* pada perspektif *business result*, frekuensi jawaban terbanyak adalah skor no 2 atau rendah sebanyak 120 atau 63,8%..

Tabel L.6.
Frekuensi dan Prosentase Pernyataan Responden Per indikator pada Variabel
Pencapaian Kinerja *Excellence* (Y)

NO	INDIKATOR	FREKUENSI PADA SETIAP SKOR						PROSENTASE PADA SETIAP SKOR					
		1	2	3	4	5	TOTAL	1	2	3	4	5	TOTAL
		1	Y.1	0	75	94	19	0	188	0	39,9	50,0	10,1
2	Y.2	0	42	102	43	1	188	0	22,3	54,3	22,9	,5	100
3	Y.3	1	33	118	35	1	188	,5	17,6	62,8	18,6	5	100
4	Y.4	0	44	119	25	0	188	0	23,4	63,3	13,3	0	100
5	Y.5	0	48	127	13	0	188	0	25,5	67,6	6,9	0	100
6	Y.6	0	45	109	34	0	188	0	23,9	58,0	18,1	0	100
7	Y.7	5	120	63	0	0	188	2,7	68,8	33,5	0	0	100

Sumber : Hasil pengolahan data



LAMPIRAN 7

DATA RESPONDEN PENELITIAN

NO	NAMA RESPONDEN	ALAMAT
1	PT Indosat Tbk	Jakarta
2	PT Lintas Arta	Jakarta
3	PT IM3	Jakarta
4	PT Perusahaan gas Negara (PGN) Tbk	Jakarta
5	PT Bank Mandiri TBK	Jakarta
6	PT Perkebunan Nusantara X	Jakarta
7	PT Bank Syariah Mandiri	Jakarta
8	PT Bank Mandiri Securitas	Jakarta
9	PT Bumi Daya Plaza	Jakarta
10	PT Bank Sinar Harapan Bali	Jakarta
11	PT Axa Mandiri Financial Services	Jakarta
12	PT Sarana Bersama Pembiayaan Indonesia	Jakarta
13	PT Bapindo Bumi Securitas	Jakarta
14	PT Usaha Gedung BDN	Jakarta
15	PT Kustodian Sentral Efek Indonesia	Jakarta
16	PT Maskapai Pelayaran Laut	Jakarta
17	PT pemeringkat Efek Indonesia	Jakarta
18	PT Kliring Berjangka Indonesia	Jakarta
19	PT Bursa Efek Jakarta	Jakarta
20	PT Bank Negara Indonesia Tbk	Jakarta
21	PT Brantas Abipraya	Jakarta
22	PT BNI Securitas	Jakarta
23	PT BNI Multi Finance	Jakarta
24	PT BNI Life Insurance	Jakarta
25	PT BNJ Management Ventura	Jakarta
26	PT Bank Finconesia	Jakarta
27	PT Amaswa	Jakarta
28	PT Swadarma Surya Finance	Jakarta
29	PT Bank Rakyat Indonesia Tbk	Jakarta
30	PT UFJ BRI Finance	Jakarta
31	PT Stania Bineka Jasa	Jakarta
32	PT Mitra Cipta Pola Sarana	Jakarta
33	PT Asuransi Tokio marine	Jakarta
34	PT AS Aliianze Utama Indonesia	Jakarta
35	PT Asuransi Maipark	Jakarta
36	PT Asrinda Arthasangga	Jakarta
37	PT Asindo Husada Bhakti	Jakarta
38	PT Riasima Abadi Farma	Jakarta
39	PT Artha Loka Indonesia	Jakarta
40	PT Danareksa Securitas	Jakarta

DATA RESPONDEN PENELITIAN

NO	NAMA RESPONDEN	ALAMAT
41	PT Jalan Lingkar Luar Jakarta	Jakarta
42	PT Danareksa Investment Management	Jakarta
43	PT Danareksa Finance	Jakarta
44	PT Danareksa Daiwa NIF Ventures	Jakarta
45	PT Pembiayaan Artha Negara	Jakarta
46	PT Pan Multi Finance	Jakarta
47	PT Balai Lelang Artha Gasia	Jakarta
48	PT Adhi Karya Tbk	Jakarta
49	PT Waskita Karya Tbk	Jakarta
50	PT Ismawa Trimitra	Jakarta
51	PT Translingkar Kita Jaya	Jakarta
52	PT Citra Waspputowa	Jakarta
53	PT Hutama Prima	Jakarta
54	PT Hutama Karya	Jakarta
55	PT. Takenaka Indonesia	Jakarta
56	PT Gorontalo Energy	Jakarta
57	PT Duta Raya Dina Metro	Jakarta
58	PT Pembangunan Raya	Jakarta
59	PT PP Taisei	Jakarta
60	PT Indonesia Power	Jakarta
61	PT Mitra Cipta Pola Sarana	Jakarta
62	PT Pelayaran Nasional Indonesia	Jakarta
63	PT Wijaya Karya (Wika) Tbk	Jakarta
64	PT Wika Beton	Jakarta
65	PT Wika In Trade	Jakarta
66	PT Wika realty	Jakarta
67	PT Inti Karya Persada Teknik	Jakarta
68	PT Wika NGK	Jakarta
69	PT Semen Gresik, Tbk	Jakarta
70	PT Telkom, Tbk	Bandung
71	PT Timah, Tbk	Jakarta
72	PT Terminal Peti Kemas Koja	Jakarta
73	PT. Antam , Tbk	Jakarta
74	PT Pelindo II	Jakarta
75	PT Pelindo III	Jakarta
76	PT. Kimia Farma , Tbk	Jakarta
77	PT. Indo Farma, Tbk	Bekasi
78	PT Sucofindo	Jakarta
79	PT. Bukit Asam, Tbk	Palembang

DATA RESPONDEN PENELITIAN

NO	NAMA RESPONDEN	ALAMAT
80	PT Jakarta International Container Terminal (PT JICT)	Jakarta
81	PT. Jasa Marga , Tbk	Jakarta
82	PT. Wijaya Karya, Tbk	Jakarta
83	PT Kawasan Industri Medan	Jakarta
84	PT Kawasan Industri Makasar	Makasar
85	PT Kawasan Industri Wijaya Kusuma	Semarang
86	PT Asuransi Jasa Indonesia	Jakarta
87	PT Bank BTN	Jakarta
88	PT Jakarta Lyoid	Jakarta
89	PT Krakatau Steel	Cilegon
90	PT Industri Sandang	Jakarta
91	PT Inti	Bandung
92	PT Pengerukan Indonesia (Rukindo)	Jakarta
93	PT Bahtera Adiguna	Jakarta
94	PT Perkebunan Nusantara III	Medan
95	PT Perkebunan Nusantara IV	Medan
96	PT Perkebunan Nusantara VII	Bandar Lampung
97	PT Sarana Karya	Jakarta
98	PT Semen Batu Raja	Palembang
99	PT Multi Terminal Indonesia (MTI)	Jakarta
100	PT Surveyor Indonesia	Jakarta
101	PT kawasan Brikat Nusantara	Jakarta
102	PT Pembangunan Perumahan, Tbk	Jakarta
103	PT Kawasan Industri Surabaya	Surabaya
104	PT Rekayasa Industri	Jakarta
105	PT Yodya karya	Jakarta
106	PT Kraft Aceh	Aceh Utara
107	PT Dirgantara Industri	Bandung
108	PT Boma Vista	Jakarta
109	PT Bharata	Surabaya
110	PT Inka	Madiun
111	PT Dok Perkapalan Surabaya	Surabaya
112	PT Dok Perkapalan Koja Bahari	Jakarta
113	PT Biramaya Karya	Jakarta
114	PT Industri Kapal Indonesia	Jakarta
115	PT Elnusa	Jakarta
116	PT Bukopin	Jakarta
117	PT Nusantara Regas	Jakarta
118	PT Jambi Gas	Jambi

DATA RESPONDEN PENELITIAN

NO	NAMA RESPONDEN	ALAMAT
119	PT Transportasi Gas Indonesia	Jakarta
120	PT PUSPETINDO	Gresik
121	PT PGAS Telekomunikasi Nusantara	Jakarta
122	PT PGAS Solution	Jakarta
123	PT Graha Sarana Duta	Bandung
124	PT Infomedia Nusantara	Bandung
125	PT Telkom Vision	Bandung
126	PT Pramindo Ikat Nusantara	Bandung
127	PT Multimedia Nusantara	Bandung
128	PT Dayamitra Telekomunikasi	Bandung
129	PT Telkom Indonesia Internasional	Bandung
130	PT Citra Sari Makmur	Bandung
131	PT Ariawest Internasional	Bandung
132	PT Indonusa Telemedia	Bandung
133	PT Finnet Indonesia	Bandung
134	PT Sigma Citra Caraka	Bandung
135	PT Admedika	Bandung
136	PT Melon Indonesia	Bandung
137	PT Kimia Farma Apotik	Bandung
138	PT Kimia Farma Trading	Jakarta
139	PT Silkona Indonesia Lestari	Jakarta
140	PT Electronic Data Interchange Indonesia (EDII)	Jakarta
141	PT Indofarma Global Medika	Jakarta
142	PT Patra Niaga	Jakarta
143	PT Pertamina Tongkang	Jakarta
144	PT Geo Dipa Energi	Jakarta
145	PT Pertamina Drilling Service Indonesia	Jakarta
146	PT Pertagas	Jakarta
147	PT Pertahulu Energy	Jakarta
148	PT Indonesia Coal Resources	Jakarta
149	PT Bukit Asam Transpasific Railway	Palembang
150	PT Batubara Bukit Kendi	Palembang
151	PT Bukit Pembangkit Innovative	Palembang
152	PT Bukit Asam Prima	Palembang
153	PT International Prima Coal	Palembang
154	PT Bukit Asam Banko	Palembang
155	PT Adhi Realty	Jakarta
156	PT Duri Indah Raya	Jakarta

DATA RESPONDEN PENELITIAN

NO	NAMA RESPONDEN	ALAMAT
157	PT Adhicon Persada	Jakarta
158	PT Cinere Serpong Jaya	Jakarta
159	PT Aerowisata	Jakarta
160	PT Abacus Distribution System Indonesia	Jakarta
161	PT Garuda Maintenance Aero Asia	Jakarta
162	PT KHI Pipe Industries	Banten
163	PT Krakatau Wajatama	Banten
164	PT Meratus Jaya Oron & Steel	Banten
165	PT Krakatau Daya Listrik	Banten
166	PT Krakatau Tirta Industries	Banten
167	PT Krakatau Bandar Samudera	Banten
168	PT Krakatau Industrial Estate Cilegon	Banten
169	PT Krakatau Engineering	Banten
170	PT Krakatau IT	Banten
171	PT Krakatau Media	Banten
172	PT Semen Padang	Padang
173	PT United Tractors Semen Gresik	Gresik
174	PT Semen Tonasa	Sulawesi
175	PT Swadaya Graha	Gresik
176	PT Kawasan Industri Gresik	Gresik
177	PT Varia Usaha	Gresik
178	PT Industri Kemasan Semen Gresik	Gresik
179	PT Eternit Gresik	Gresik
180	PT Perkebunan Nusantara I	Jakarta
181	PT Rajawali Nusantara Indonesia	Jakarta
182	PT Perkebunan Nusantara II	Jakarta
183	PT Angkasa Pura I	Jakarta
184	PT Angkasa Pura II	Jakarta
185	PT Hotel Indonesia Natour	Jakarta
186	PT Bank Ekspor Indonesia	Jakarta
187	PT Petrocentral	Gresik
188	PT Petrokimia Kayaku	Gresik



LAMPIRAN 8

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

IDENTITAS PRIBADI

1. Nama Lengkap : Jamalludin Harahab.
2. Tempat / Tanggal Lahir : Solo, 31 Maret 1969.
3. Jenis Kelamin : Laki - Laki
4. Alamat Rumah : Jl. Mawar A. 57 Jatibening Permai
Pondok Gede Bekasi.
5. Telp Rumah : 021-8486687,
6. Nama & Alamat Kantor : PT Integra Edutrama , Jl Rajawali
Selatan CNT 3 / 26 Sawah Besar
Jakarta Pusat
7. Telp. Kantor : 021-64714780,
8. Fax Kantor : 021-64700822,

RIWAYAT PENDIDIKAN

1. SD Negeri 71, Bratan, Surakarta, lulus tahun 1982
2. SMP Negeri 9, Surakarta, lulus tahun 1985
3. SMA Negeri 4, Surakarta, lulus tahun 1988
4. Program Sarjana S1, Fakultas kehutanan, Jurusan Teknologi Hasil Hutan, Institut Pertanian Bogor (IPB), lulus tahun 1992.
5. Program Sarjana S1, Fakultas Ekonomi, Jurusan Manajemen, Universitas Tujuh Belas Agustus 1945 (UNTAG 45) Surabaya, lulus tahun 1997.
6. Program Pasca Sarjana S2, Jurusan Ilmu Manajemen, Universitas Airlangga (UNAIR) Surabaya, Lulus tahun 2000.

7. Program Pasca Sarjana S3, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (FISIP) Program Studi Ilmu Administrasi, Universitas Indonesia (UI) Jakarta, Lulus tahun 2012.

RIWAYAT PEKERJAAN

1. Staf General Manager bidang produksi Di PT Nusantara Plywood tahun 1992-1996.
2. Assisten Manager QC / R&D dan Koordinator SMM ISO 9001, SMK3 & SML ISO 14001 PT. Nusantara Plywood, 1996 - 2001
3. Konsultan Manajemen, di PQM Consultant (PT Proquaman), tahun 2001 sampai 2004.
6. Staf Ahli Bidang Pengembangan Manajemen Mutu PT Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk. Tahun 2004 - 2006.
7. Konsultan Manajemen dan Managing Partners di Integra Edutrama Management Consultant (PT Integra Edutrama) tahun 2006 – sekarang.
8. Management Advisor bidang pengembangan manajemen Global Agroindustries. Tahun 2007 – 2010
9. Associate Consultant PQM Consultant dari tahun 2004 - sekarang
10. Associate Consultant BXcelent consultant tahun 2008 – sekarang
11. Associate Consultant PT ITS tahun 2008 – sekarang
12. Associate Consultant PT Seminar Indonesia tahun 2008 – sekarang