

Editor:
Dr. Drs. Danang Sunyoto, S.H., S.E., M.M., C.B.L.D.M.

ORIENTASI KEWIRAUSAHAAN UNTUK PENCAPAIAN KINERJA BADAN USAHA MILIK NEGARA

Dr. Ir. Urip Sedyowidodo, MM., IPM.

Tentang Penulis

Dr. Ir. Urip Sedyowidodo, MM., IPM.



Alumni S1 Teknik dari ITB dan lulus pendidikan pasca sarjana S2 dan S3 di UNPAD dalam bidang Studi Manajemen Strategi khususnya bidang ENTREPRENEURIAL LEADERSHIP. Berpengalaman sebagai dosen di beberapa perguruan tinggi negeri dan swasta. Praktisi bidang Human Resources Management.

Mempunyai pengalaman 30 tahun pada tingkat eksekutif di berbagai Industri mencakup Manufaktur, Perbankan, Asuransi, dan Perdagangan Elektronika serta Consumer Goods, baik Perusahaan Domestik maupun Multinasional. Pernah bergabung di perusahaan seperti: INDOSAT, ASTRA, SONY, Asuransi ROYAL SUN ALLIANCE, CERES dan berpengalaman luas pada Komunitas HRD Indonesia dan Regional, memiliki beberapa sertifikasi keahlian sebagai Soft Skill Assessor, Handwriting Analyst, Certified Behavior Assessor, Leadership Coach & Hypnotherapist, Industrial Relations dan Balanced Scorecard Certification. Sebagai HR-Motivator pada Komunitas HR Indonesia yang dibinanya mencakup anggota 20.000 orang. Bergabung di Kelompok Bakrie sebagai Direktur Bakrie Learning Centre, dan staff Ahli DPKN (Dewan Pelatihan Kerja Nasional).

Tentang Editor

Dr. Drs. Danang Sunyoto, S.H., S.E., M.M., C. BLDM.



Dosen Tetap Prodi Manajemen (S1) dan Magister Manajemen (S2), Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Janabadra. Anggota IKABADRA. Doktor (S3) lulusan Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta. Pernah mengajar di Lembaga Pendidikan Komputer, Universitas Teknologi Yogyakarta (UTY), Universitas Mercu Buana (UMB), Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa (UST), AKPER Karya Husada Yogyakarta. Aktif Penelitian Jurnal Nasional dan Internasional, Pengabadian kepada Masyarakat dan menulis buku literature. Saat ini menjabat Ketua Bidang Pengabdian Kepada Masyarakat (2021-2025) Universitas Janabadra, Yogyakarta.

eureka
media aksara
Anggota IKAPI
No. 225/JTE/2021

0858 5343 1992
eurekamediaaksara@gmail.com
Jl. Banjaran RT.20 RW.10
Bojongsari - Purbalingga 53362

ISBN 978-623-487-995-7
9 786234 879957

ORIENTASI KEWIRAUSAHAAN UNTUK PENCAPAIAN KINERJA BADAN USAHA MILIK NEGARA

Dr. Ir. Urip Sedyowidodo, MM., IPM.

PENERBIT CV.EUREKA MEDIA AKSARA

ORIENTASI KEWIRAUSAHAAN UNTUK PENCAPAIAN KINERJA BADAN USAHA MILIK NEGARA

Penulis : Dr. Ir. Urip Sedyowidodo, MM., IPM.

Editor : Dr. Drs. Danang Sunyoto, S.H., S.E., M.M., C.B.L.D.M.

Desain Sampul : Ardyan Arya Hayuwaskita

Tata Letak : Rizki Rose Mardiana

ISBN : 978-623-487-995-7

Diterbitkan oleh : **EUREKA MEDIA AKSARA, MEI 2023**
ANGGOTA IKAPI JAWA TENGAH
NO. 225/JTE/2021

Redaksi:
Jalan Banjaran, Desa Banjaran RT 20 RW 10 Kecamatan Bojongsari Kabupaten Purbalingga Telp. 0858-5343-1992

Surel : eurekamediaaksara@gmail.com

Cetakan Pertama : 2023

All right reserved

Hak Cipta dilindungi undang-undang
Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun dan dengan cara apapun, termasuk memfotokopi, merekam, atau dengan teknik perekaman lainnya tanpa seizin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Pertama-tama kami memanjatkan puji syukur ke hadirat Allah Swt atas ridho, Rahmat dan karunia-NYA, sehingga dapat menyelesaikan pembahasan mengenai orientasi kewirausahaan untuk pencapaian kinerja Badan Usaha Milik Negara. Hal ini dilakukan sebagai wujud pelaksanaan tridharma perguruan tinggi yaitu Pendidikan dan penelitian, yang mana setiap dosen mempunyai keharusan untuk melakukan pengembangan ilmu pengetahuan.

Dalam proses penyelesaian tersebut, pembahas merasakan hakikat dari makna belajar yang sesungguhnya pada jenjang formal ini, dan merasakan hikmah yang dalam dari hidayah Allah Swt senantiasa menuntun pembahas memaknai hidup dan kehidupan ini. Kami merasa menjadi insan yang semakin tunduk tak berilmu, dan oleh karenanya sadar sepenuhnya bahwa pembahasan ini tidak sempurna, untuk itu pembahas membuka diri untuk segala saran perbaikan dan masukan dengan kerendahan hati, guna manfaat pengembangan ilmu dan praktiknya dalam peningkatan kesejahteraan masyarakat Indonesia dan umat manusia pada umumnya.

Jakarta, April 2023
Penulis
Dr. Ir. Urip Sedyowidodo, MM., IPM.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR ..... **iii**
DAFTAR ISI ..... **iv**
DAFTAR TABEL ..... **v**
DAFTAR GAMBAR ..... **vi**
BAB 1 BADAN USAHA MILIK NEGARA **1**
A. Gambaran Umum BUMN dan Perkembangannya 1
B. BUMN dan Permasalahannya 18
BAB 2 MANAJEMEN STRATEGI BUMN **20**
A. BUMN dari Sisi Manajemen Strategi 20
B. BUMN dan Orientasi Kewirausahaan 21
C. BUMN dan Pembelajaran Organisasi 27
D. BUMN dan Inovasi 42
E. Kinerja BUMN 48
BAB 3 HAL-HAL YANG MENDASARI PENCAPAIN KINERJA BUMN **62**
A. Orientasi Kewirausahaan dan Pembelajaran Organisasi 62
B. Orientasi Kewirausahaan dan Inovasi 63
C. Pembelajaran Organisasi dan Inovasi 63
D. Pembelajaran Organisasi dan Kinerja BUMN 64
E. Orientasi Kewirausahaan dan Kinerja BUMN 65
F. Orientasi Kewirausahaan, Pembelajaran Organisasi, Inovasi, dan Kinerja BUMN 65
BAB 4 PENCAPAIAN KINERJA BUMN **67**
A. Pencapaian Melalui Orientasi Kewirausahaan 67
B. Pencapaian Melalui Pembelajaran Organisasi 69
C. Pencapaian Melalui Inovasi 73
D. Pencapaian Melalui Kinerja BUMN 76
BAB 5 HASIL KINERJA BUMN **81**
DAFTAR PUSTAKA **84**
TENTANG PENULIS **98**
TENTANG EDITOR **99**

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Kinerja BUMN tahun 2012 sampai dengan 2016 9
Tabel 2. 1 Perbandingan Dimensi Orientasi Kewirausahaan 25
Tabel 2. 2 Dimensi dari Orientasi Kewirausahaan 26
Tabel 2. 3 Definisi Pembelajaran Organisasi 29
Tabel 2. 4 Tingkat Pembelajaran Organisasi dan Keluarannya 37
Tabel 2. 5 Elemen dan Pengukuran Pembelajaran Organisasi 39
Tabel 2. 6 Beberapa Definisi Inovasi 43
Tabel 2. 7 Perbandingan Pengukuran Inovasi 46
Tabel 2. 8 Model dan Framework Pengukuran Kinerja 51
Tabel 2. 9 Beberapa Definisi Pengukuran Kinerja 52
Tabel 2. 10 Perbandingan Komponen Pengukuran Kinerja BUMN 54
Tabel 2. 11 Kriteria Malcolm Baldridge 56
Tabel 2. 12 Contoh indikator yang digunakan pada BSC 59
Tabel 4. 1 Deskripsi Orientasi Kewirausahaan 68
Tabel 4. 2 Deskripsi Pembelajaran Organisasi 73
Tabel 4. 3 Deskripsi Inovasi 75
Tabel 4. 4 Deskripsi Kinerja BUMN 79

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Fungsi BUMN....2
Gambar 1. 2 Proporsi Kontribusi Pajak dan Dividen BUMN Tahun 2016....6
Gambar 1. 3 Asset, Liabilities dan Equities BUMN 2012 – 2016....6
Gambar 1. 4 Kontribusi Keuangan BUMN terhadap PDB 2012 – 2016....7
Gambar 1. 5 Kontribusi Pajak BUMN 2016 (Dalam Rp triliyun)....8
Gambar 1. 6 Dividen BUMN 2010 – 2016 (dalam Rp triliyun)....8
Gambar 1. 7 ROA dan ROE BUMN 2012 - 2016....10
Gambar 2. 1 Manajemen Strategi....21
Gambar 2. 2 Konstruk Orientasi Kewirausahaan....26
Gambar 2. 3 Proses Pembelajaran Organisasi....35
Gambar 2. 4 Elemen Pembelajaran Organisasi....36
Gambar 2. 5 Kerangka Kerja....38
Gambar 2. 6 Dimensi Pembelajaran Organisasi....39
Gambar 2. 7 Pembelajaran Organisasi....41
Gambar 2. 8 Difusi Inovasi....45
Gambar 2. 9 Konstrak Inovasi....48
Gambar 2. 10 Model Balanced Score Card....58
Gambar 2. 11 Konstruk Kinerja BUMN....61
Gambar 4. 1 Hasil Kecenderungan Berinovasi....67
Gambar 4. 2 Hasil Data Proaktif....68
Gambar 4. 3 Hasil Pengambilan Risiko....68
Gambar 4. 4 Nilai Indeks Rata-rata Orientasi Kewirausahaan....69
Gambar 4. 5 Hasil Diskusi & Berbagi Informasi....70
Gambar 4. 6 Hasil Pembelajaran Kelompok....70
Gambar 4. 7 Hasil Sistem Koneksi....71
Gambar 4. 8 Hasil Sistem Terapan....72
Gambar 4. 9 Hasil Pembelajaran Kepeimpinan....72
Gambar 4. 10 Indeks Dimensi Pembelajaran Organisasi....73

Gambar 4. 11 Hasil Keterbaruan Inovasi 74
Gambar 4. 12 Hasil Keaktifan Inovasi 74
Gambar 4. 13 Hasil Adopsi Inovasi 75
Gambar 4. 14 Ringkasan Indeks Rata-rata Inovasi..... 76
Gambar 4. 15 Hasil Kinerja Keuangan 77
Gambar 4. 16 Hasil Kepuasan Pelanggan 77
Gambar 4. 17 Hasil Proses Bisnis Internal..... 78
Gambar 4. 18 Hasil Dimensi Pembelajaran dan Pertumbuhan..... 79
Gambar 4. 19 Hasil Kinerja BUMN..... 80



ORIENTASI KEWIRAUSAHAAN UNTUK PENCAPAIAN KINERJA BADAN USAHA MILIK NEGARA

Dr. Ir. Urip Sedyowidodo, MM., IPM.

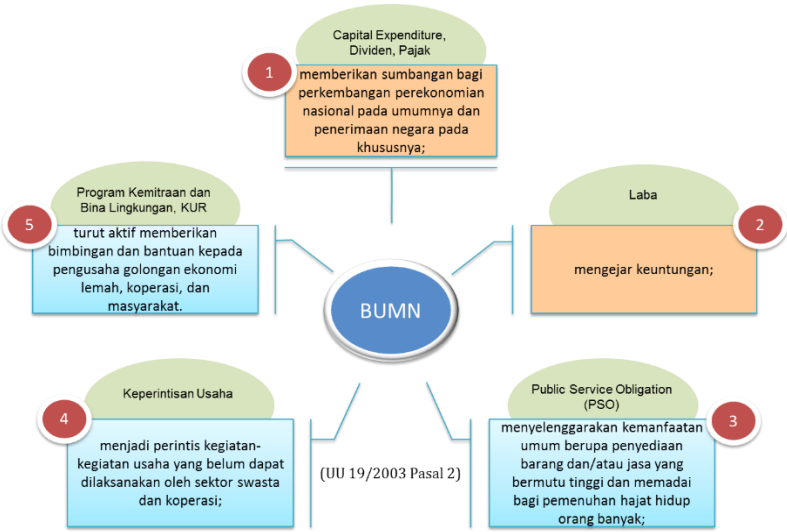


BAB 1 BADAN USAHA MILIK NEGARA

A. Gambaran Umum BUMN dan Perkembangannya

Pasal 33 ayat 2 Undang-Undang Dasar (UUD) Tahun 1945 menyatakan bahwa, "Cabang-cabang produksi yang penting bagi Negara dan yang menguasai hajat hidup orang banyak dikuasai oleh Negara". Dalam melaksanakan tugas konstitusional tersebut, negara melakukan penguasaan atas seluruh kekuatan ekonomi melalui regulasi sektoral yang merupakan kewenangan dan kepemilikan Negara pada unit-unit usaha milik negara yang menjadi kewenangan Menteri Negara BUMN.

Berdasarkan Undang-Undang No. 19 Tahun 2003 Tentang BUMN, dijelaskan bahwa BUMN adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh negara melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan. Pendirian BUMN berbentuk Persero berdasarkan pasal 12 UU No. 19 tahun 2009 memiliki tujuan untuk menyediakan barang dan/atau jasa yang bermutu tinggi dan berdaya saing kuat serta mengejar keuntungan guna meningkatkan nilai perusahaan. Secara khusus pada Pasal 2 ayat 1 huruf a, juga dijelaskan bahwa maksud dan tujuan pendirian BUMN adalah memberikan sumbangan bagi perkembangan perekonomian nasional pada umumnya dan penerimaan negara pada khususnya, seperti yang dijelaskan pada gambar 1.1 mengenai tujuan pendirian BUMN secara lengkap.



Gambar 1. 1 Fungsi BUMN

Menurut Yasin (2013) di bawah pembinaan Kementerian BUMN terdapat 118 BUMN dan 11 bisnis dengan kepemilikan negara minoritas, yang tersebar di hampir seluruh sektor ekonomi. Jumlah anak perusahaan BUMN dengan kepemilikan BUMN mayoritas (diatas 50%) mencapai sekitar 173, dimana laporan keuangannya sudah dikonsolidasikan dalam laporan keuangan BUMN (sebagai induk Bisnis).

BUMN diidentikkan dengan institusi perusahaan yang memiliki aset besar dan kinerja BUMN yang belum semuanya mencapai target sementara itu BUMN memperoleh kemudahan mendapat dana bantuan modal dari pemerintah setiap tahunnya. Meskipun beberapa tahun ke belakang ada beberapa BUMN yang mulai menunjukkan kinerja bagus dari segi inovasi produk, pelayanan pada masyarakat dan proses bisnis internal yang baik.

Pertamina, Telkom, BRI dan beberapa BUMN lain merupakan contoh BUMN yang sukses memberikan pelayanan yang baik pada masyarakat dan mencatatkan angka kinerja yang baik dalam proses bisnis internal mereka. Kekurangan yang selama ini ada pada perusahaan BUMN adalah kurangnya inovasi baik dari produk maupun proses bisnis internal, hal ini

dikarenakan perusahaan BUMN menguasai produk dan jasa yang merupakan kebutuhan vital masyarakat sehingga persaingan sangat minim. Hal ini menyebabkan daya saing Indonesia menjadi sangat rendah beberapa tahun belakangan. Kurangnya inisiatif BUMN Indonesia untuk bersaing dengan perusahaan dalam negeri ataupun luar negeri.

Sebagai salah satu pilar ekonomi yang dimiliki oleh negara, insting kewirausahaan BUMN masih kurang tajam dibandingkan perusahaan swasta. Insting kewirausahaan di sini adalah melihat dan mengambil peluang yang ada dan menjadikannya sebuah bisnis. Hal tersebut membuat daya saing BUMN dibandingkan perusahaan swasta sangat jauh dan rata-rata BUMN akan tersaingi ketika perusahaan swasta telah sukses. Pada sisi produk misalnya, selama beberapa tahun ke belakang Pertamina merupakan pemegang absolut sirkulasi minyak bumi di Indonesia. Namun sejak tahun 2001 ketika fungsi monopoli sudah dicabut dari Pertamina maka mau tidak mau Pertamina harus bersaing dengan perusahaan minyak bumi lain terutama dari luar negeri. Dari sisi produk maka Pertamina dipaksa untuk berinovasi untuk memenuhi kebutuhan konsumen yang dimanjakan dengan variasi produk dari perusahaan lain.

Dalam hal proses produksi, dapat kita lihat dari proses pemesanan transportasi. Sejak adanya disrupsi teknologi yang diprakarsai oleh perusahaan transportasi berbasis online, konsumen dimudahkan dalam memesan transportasi yang diinginkan. Baik itu secara tiket ataupun memesan langsung. Melihat hal ini terjadi maka BUMN baru merasa tersaingi dan berinovasi dengan pola yang hampir sama misalnya PT KAI memberikan kemudahan pelanggan untuk reservasi tiket melalui website tanpa perlu datang ke stasiun.

Selain itu dalam hal organisasi, BUMN yang terkenal masih sangat birokratis dengan hirarki organisasi atas ke bawah. Kekakuan struktur organisasi ini rupanya berhasil didobrak oleh perusahaan *start-up* yang makin menjamur saat ini. Sebagian besar hirarki organisasi *start-up* melebar ke samping sehingga

lebih fleksibel di dalamnya. Hal ini mempengaruhi karyawan karena mereka bisa lebih luwes dalam menyampaikan pendapat sehingga inovasi baru dapat terus digali tanpa terbentur senioritas ataupun birokrasi. Hal ini berpengaruh pada keseluruhan organisasi terutama dalam kemampuan organisasi keseluruhan dalam belajar mengatasi masalah yang terjadi. Terutama pada perusahaan yang memiliki banyak cabang ataupun anak perusahaan. Seharusnya ketika satu kasus terjadi pada salah satu perusahaan, problem ini bisa menjadi analisis studi kasus bagi perusahaan lain agar jangan terulang kasus yang sama. Begitu pula dengan prestasi, jika salah satu perusahaan menonjol dalam satu hal seharusnya hal ini menjadi studi kasus perusahaan lain untuk menerapkan hal yang sama. Misalnya pada hal digitalisasi, di mana awalnya perusahaan telekomunikasi menerapkan hal ini kemudian diikuti dengan perbankan dan akhirnya hampir semua BUMN melakukan digitalisasi dalam proses produksinya.

Tahun 2017 peringkat daya saing Indonesia meningkat dari posisi ke-48 menjadi ke-42 berdasarkan pemeringkatan yang dilakukan oleh Institute of Management Development. Peningkatan ini dipengaruhi oleh efisiensi bisnis dan produktivitas (Kompas 2017). Efisiensi bisnis yang meningkat membuat kompetisi antar perusahaan terutama BUMN semakin kompetitif, apalagi dengan adanya isu bahwa akan dibentuk Superholding BUMN yang menaungi tiap sektor BUMN. Diharapkan hal ini menjadi pemicu BUMN dalam bersaing, baik antar perusahaan BUMN sendiri maupun dengan perusahaan swasta dalam negeri ataupun asing.

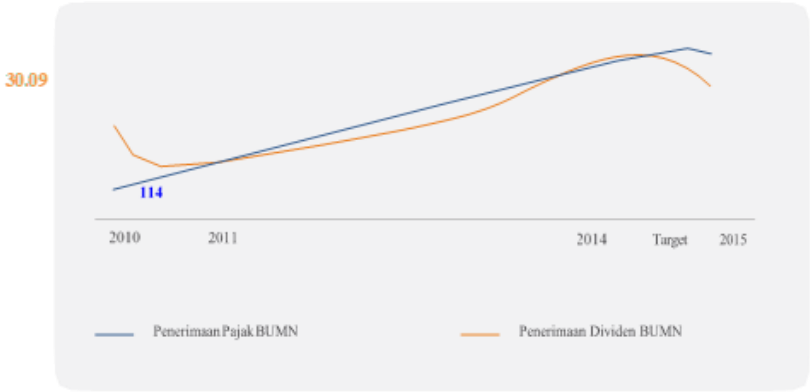
Pembentukan superholding BUMN ini dimaksudkan agar BUMN mampu bersaing di pasar regional dan memberikan *multiplier effect* untuk bersaing dengan negara lain. Faktanya ketika masih diproteksi dengan monopoli, BUMN banyak dijadikan sebagai ladang keuntungan bagi beberapa pejabat dan akhirnya menjadi beban negara. Ketika subsidi maupun proteksi dicabut dan perusahaan BUMN dikelola oleh profesional di bidangnya, kinerjanya jauh lebih baik. BUMN tumbuh positif

dan sebagian besar perusahaan BUMN menjadi *market leader* di sektornya masing-masing. Menurut Biro Riset Infobank, walaupun masih ada yang merugi jumlahnya terus berkurang. Tahun 2015 ada 17 perusahaan BUMN yang merugi, lalu di 2016 bertambah menjadi 24 perusahaan, karena secara ekonomi makro sedang tidak mendukung bagi pertumbuhan bisnis. Hal ini menunjukkan bahwa BUMN sudah mulai berbenah diri karena adanya desakan kuat untuk bersaing dengan perusahaan dari negara lain. Mau tidak mau BUMN harus berusaha membenahi secara organisasi dan internal bisnis, serta berusaha melakukan inovasi baik secara produk dan jasa ataupun proses bisnis yang ada.

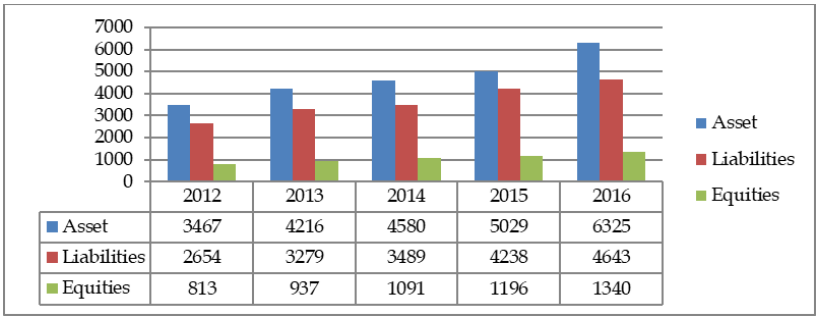
Contoh lain dari daya saing kompetitif yang telah terjadi secara baik adalah dari empat bank BUMN yang memiliki *market share* hingga 38% dari total aset 118 bank umum di Indonesia. Demi meningkatkan pembangunan infrastruktur yang menciptakan pembangunan ekonomi berkelanjutan ketiga bank BUMN (Mandiri, BNI dan BRI) melakukan pinjaman dengan tenor 10 tahun pada China Development Bank. Hal ini dilakukan karena kebutuhan pembangunan infrastruktur dalam negeri sangat besar, sementara likuiditas perbankan untuk penyaluran kredit sangat terbatas. Oleh karenanya perlu dilakukan langkah yang berani yaitu meminjam dengan jumlah yang cukup besar dari Cina.

Selain itu langkah *breakthrough* yang dilakukan oleh BRI sebagai BUMN di sektor keuangan adalah meluncurkan satelit perbankan pertama di dunia. Inovasi ini merupakan sebuah lompatan besar bagi perbankan karena biasanya bank menyewa satelit untuk melakukan telekomunikasi satelit di daerah cabang. Hal ini disadari BRI sebagai sebuah persiapan dalam menyambut era *financial technology* yang akan *booming* di beberapa tahun ke depan. Secara bisnis BRI akan meningkatkan kapasitasnya untuk inovasi produk baru perbankan terutama produk digital. Selain itu satelit ini akan membuat biaya komunikasi BRI lebih efisien karena dapat menghemat biaya komunikasi sekitar 40% per tahun.

Kontribusi BUMN juga tercermin dari setoran dividen dan pajak, belanja modal serta penyerapan tenaga kerja. Di tahun 2015 setoran dividen BUMN kepada APBN mencapai Rp 37 triliun, sementara setoran pajak mencapai Rp 183 triliun.



Gambar 1. 2 Proporsi Kontribusi Pajak dan Dividen BUMN Tahun 2016
Sumber: diolah penulis



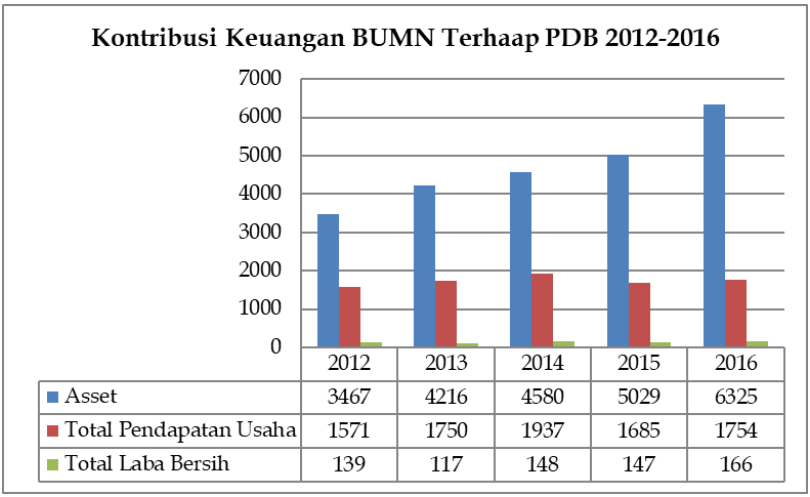
	2012	2013	2014	2015	2016
Asset	3467	4216	4580	5029	6325
Liabilities	2654	3279	3489	4238	4643
Equities	813	937	1091	1196	1340

Gambar 1. 3 Asset, Liabilities dan Equities BUMN 2012 – 2016
Sumber: Kementerian BUMN (www.bumn.go.id)

Pada gambar di atas terlihat bahwa asset BUMN tahun 2016 sebesar 6.325 triliyun rupiah dibandingkan pada tahun 2012 yang berada pada nilai 3.467 triliyun rupiah. Meningkat 2 kali lipat. Begitupula dengan liabilitas dan ekuitas yang rata-rata meningkat hampir 2 kali lipat dari tahun 2012 dan 2016. Seharusnya hal ini dapat dipacu lagi karena BUMN memiliki sumber daya yang besar dan pemerintah pun tiap tahunnya

memberikan insentif penyertaan modal bagi BUMN yang berkekurangan.

Kontribusi Kinerja Keuangan BUMN terhadap PDB Per 31 Desember 2016, total aset BUMN mencapai Rp 6.325 triliun atau setara dengan 42% dari PDB. Per 31 Desember 2012, total Pendapatan Usaha BUMN mencapai Rp1.754 trilliun (19% dari PDB) dengan Laba Bersih mencapai Rp166 trilliun (1,6% dari PDB). Gambar di bawah menjelaskan total asset, total pendapatan usaha dan total laba bersih sampai dengan 2016.

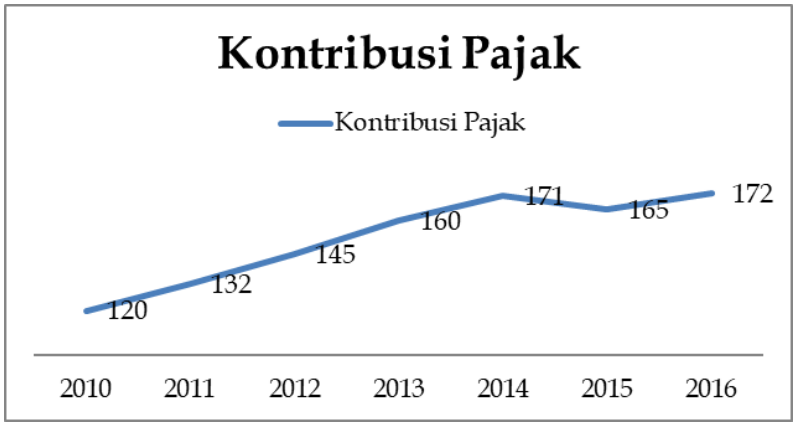


	2012	2013	2014	2015	2016
Asset	3467	4216	4580	5029	6325
Total Pendapatan Usaha	1571	1750	1937	1685	1754
Total Laba Bersih	139	117	148	147	166

Gambar 1. 4 Kontribusi Keuangan BUMN terhadap PDB 2012 – 2016

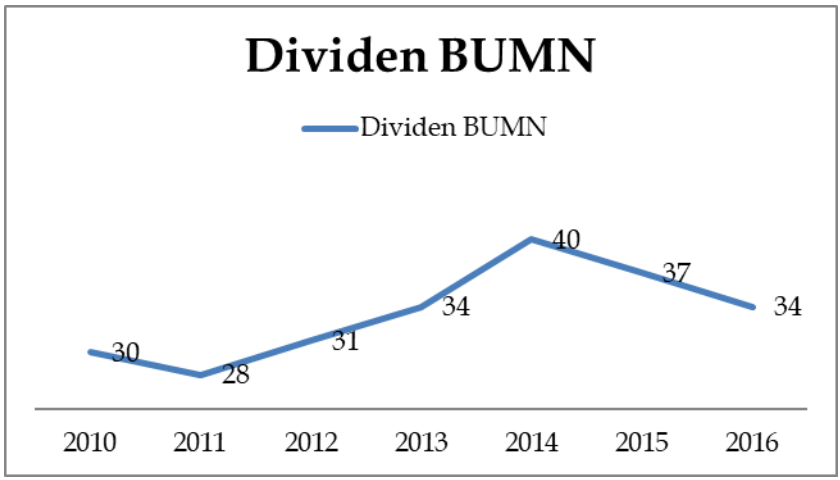
Sumber: Kementerian BUMN (www.bumn.go.id)

Kontribusi Pajak dari BUMN adalah sebesar 171 triliyun rupiah per 31 Desember 2016 (Gambar 1.5)



Gambar 1. 5 Kontribusi Pajak BUMN 2016 (Dalam Rp triliyun)
Sumber: Kementerian BUMN (www.bumn.go.id)

Dividen BUMN per 31 Desember 2016 sebesar 34 trilyun rupiah, seperti ditunjukkan pada Gambar 1.6



Gambar 1. 6 Dividen BUMN 2010 – 2016 (dalam Rp triliyun)
Sumber: Kementerian BUMN (www.bumn.go.id)

Dari target setoran dividen yang tercantum dalam Anggaran Pendapatan Belanja Negara Perubahan (APBN-P) 2015 senilai Rp 37triliun, BUMN baru menyetor sekitar 79% dari target. Setoran dividen oleh BUMN diambil dari perolehan laba bersih tahun 2014

Return on Equity (ROE) selama tahun 2010-2014 cenderung turun, dan berada di bawah rata-rata imbal hasil Indeks Harga Saham gabungan selama periode 2003-2014 dengan rata-rata imbal hasil sebesar 20,25%. Ini berarti belum memberikan nilai tambah ekonomis bagi pemegang saham secara keseluruhan. Berdasarkan teori nilai tambah ekonomis walaupun Bisnis memberikan keuntungan dengan ditandai dengan ROE yang positif, belum tentu memberikan nilai tambah ekonomis, jika ROE yang dihasilkan berada di bawah harapan dari pemegang saham, contoh ROE sebesar 12%, tapi pemegang saham mengharapkan imbal hasil sebesar 15% maka terjadi penghancuran nilai sebesar 3% dikalikan dengan jumlah modal yang disetor.

Tabel 1. 1 Kinerja BUMN tahun 2012 sampai dengan 2016
(dalam triliyun rupiah / kecuali prosentase)

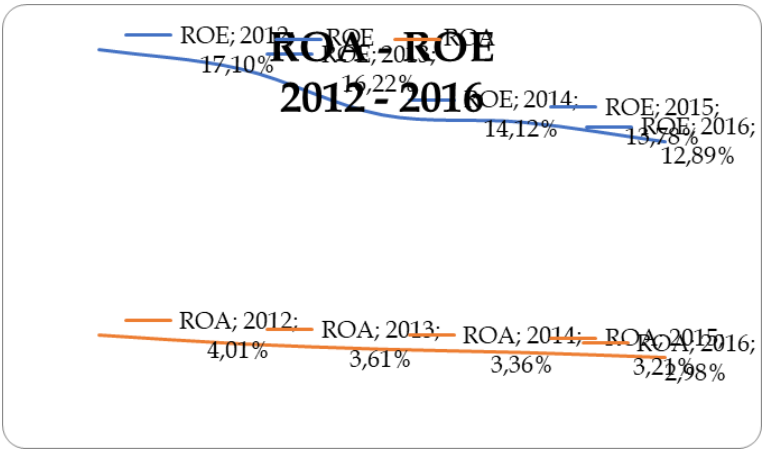
BUMN	2012	2013	2014	2015	2016
PENDAPATAN	1571	1750	1937	1685	1754
LABA	139	152	154	157	166
DIVIDEND	30,78	34,03	37	36,6	36
ASSET	3467	4216	4580	5449	6325
MODAL	813	937	1091	268	298
HUTANG	2654	3279	3489	2750	2730
ROE	17,10%	16,22%	14,12%	13,78%	12,89%
ROA	4,01%	3,61%	3,36%	3,21%	2,98%

Sumber: Kementerian BUMN (diolah penulis)

Berdasarkan data di atas, terdapat peningkatan atas aset, laba, pendapatan bahkan dividen juga meningkat. Di atas kertas terlhat bahwa kinerja BUMN meningkat karena nilainya semakin besar, sedangkan jika dianalisis lebih dalam dari segi ROE (*return on equity)* dan ROA *(return on asset)* dari tahun 2012 hingga 2016 terlihat bahwa nilainya cenderung menurun. Hal ini menunjukkan bahwa efisiensi penggunaan aset, laba dan peningkatan lainnya tidak digunakan dengan baik. Kinerja BUMN dalam mengelola keuntungannya tidak dapat dipertanggungjawabkan dengan baik, hal ini terlihat dari ROA

dan ROE yang tidak meningkat, berbanding terbalik dengan nilai keuntungan BUMN yang terus meningkat setiap tahunnya.

Selain itu terdapat kecenderungan bahwa ada beberapa BUMN yang rugi sehingga menurunkan kinerja BUMN secara keseluruhan.



Gambar 1. 7 ROA dan ROE BUMN 2012 - 2016

Menurut Data KBUMN di tahun 2016 terdapat 24 BUMN yang rugi, yaitu:

PT Amarta Karya (Persero)	Perum Bulog	PT Berdikari (Persero)
PT Indofarma (Persero) Tbk	PT Energy Management Indonesia (Persero)	PT Hotel Indonesia Natour (Persero)
PT Pos Indonesia (Persero)	Perum PFN	PT Aneka Tambang (Persero) Tbk
PT Balai Pustaka (Persero)	PT PAL Indonesia (Persero)	PT Dok dan Perkapalan Surabaya (Persero)

PT Krakatau Steel (Persero) Tbk	PT Boma Bisma Indra (Persero)	PT INTI (Persero)
PT Dirgantara Indonesia (Persero)	PT Rajawali Nusantara Indonesia (Persero)	PT PDI Pulau Batam (Persero)
Perum Damri	PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk	PT Danareksa (Persero)
PT Pengembangan Armada Niaga Nasional (Persero)	Iglas (Persero)	PT Istaka Karya (Persero)

Jumlah ini sedikit berkurang setiap tahunnya namun tidak signifikan. Sementara itu data terbaru di Kementrian BUMN, hingga semester I – 2017 masih terdapat 21 BUMN yang mengalami kerugian. Namun angka ini menurun dibandingkan periode yang sama di tahun 2016 yaitu 24 perusahaan. Sebanyak 3 BUMN berhasil bangkit dari kerugian di tahun sebelumnya yaitu PT Djakarta Llyold, PT Nindya Karya dan PT Varuna Tirta Prakarsya. PT Djakarta Llyold berhasil bangkit karena adanya sinergi dengan PLN dalam jasa angkutan kapal, PT Nindya Karya yang berhasil mendapat kontrak baru dan PT Varuna Tirta Prakarsya yang melakukan sinergi dengan BUMN lain.

BUMN yang tak sehat umumnya karena tak bisa melakukan efisiensi, tidak patuh pada perundangan yang berlaku serta melakukan *mark-up* anggaran. Beberapa BUMN yang tak sehat, di antaranya adalah PT Sang Hyang Seri, dan PT Leces. PT Sang Hyang Seri misalnya hingga tahun 2014 memiliki aset sebesar Rp.1,225 triliun atau menurun dari tahun sebelumnya yang mencapai Rp.2,059 triliun. Bisnis ini juga mengalami laba minus atau kerugian hingga Rp.712 miliar pada tahun 2015.

Beberapa dekade terakhir, Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Indonesia membuka peluang perbaikan. Turbulensi politik mempengaruhi setiap upaya pembenahan BUMN. Akibatnya, manajemen BUMN mengalami banyak kehilangan energi serta kelincahan dalam beraktivitas di dunia bisnis, sehingga kalah bersaing dengan Bisnis milik swasta dan asing di dalam negeri, tak seperkasa BUMN di negeri Tiongkok, Malaysia dan Singapura.

Masalah kedudukan BUMN yang strategis dalam perekonomian nasional, yakni memiliki aset yang sangat besar mencakup berbagai bidang ekonomi yang dibutuhkan masyarakat. Meski demikian, banyak BUMN yang mengalami kerugian karena terjebak dalam stagnasi panjang dalam manajemennya. Hal ini juga yang menyebabkan banyak BUMN kesulitan bersaing untuk maju dan berkembang mencapai kesetaraan dengan Bisnis swasta nasional maupun internasional modern lainnya. Selain itu, masalah struktural-institutional yang bersifat fundamental membuat BUMN tidak kompetitif meskipun diisi oleh orang-orang berkualitas.

BUMN tidak seperti layaknya bisnis yang mampu menghasilkan keuntungan. Total aset seluruh BUMN Indonesia pada 2016 mencapai Rp.4.500 Trilliun, tapi profitnya hanya mencapai Rp.142 trilliun dan naik menjadi Rp.163,3 Trilliun pada 2017. Kinerja *return on asset*-nya sangat rendah, sehingga dapat dikatakan BUMN sebagai sebuah entitas yang gemuk tapi lesu. Bila dilihat lebih komprehensif, diantara BUMN yang memprihatinkan, ada beberapa BUMN yang sangat potensial menguntungkan bagi negara, baik dari besarnya dividen maupun pajak. Dari 118 BUMN, kelompok yang *profitable* bisa dihitung dengan jari yaitu Pertamina, Telkom, maupun BRI. Beberapa BUMN *profitable* tersebut telah melaksanakan reformasi internal sehingga semakin lama semakin tampil sebagai organisasi bisnis yang modern dan efisien.

Restrukturisasi seharusnya dilakukan oleh BUMN, contohnya adalah BUMN harus bersikap mandiri. Artinya meskipun BUMN merupakan bagian dari pemerintah karena

saham sebagian dimiliki oleh pemerintah namun BUMN harus dapat memisahkan antara kepentingan profit dan amanah yang diberikan oleh pemerintah. Peran negara seharusnya bersifat *indirect* dalam wujud kebijakan, sedangkan BUMN seharusnya dibiarkan untuk bebas berkreasi dalam menciptakan peluang bisnis baru ataupun meningkatkan daya saing dengan kompetitor. Selain itu BUMN juga semestinya dijamin bebas dari agenda ekonomi politik dengan kebijakan transparan dan bertanggung jawab. BUMN harus membudayakan transparansi dan akuntabilitas yang bersifat totalitas sebagai institusi di bawah kepemilikan public.

Dalam upaya meningkatkan efesiensi BUMN di berbagai negara dilakukan model untuk mengundang pihak swasta ikut serta memiliki saham di dalam BUMN, sehingga persoalan pengelolaan dapat dikelola secara rasional karena masing-masing akan mengoptimalkan tingkat keuntungan yang diharapkan dari investasinya, dengan demikian masalah ciri dasar inefesiensi dari Bisnis BUMN dipecahkan. Sampai dengan awal dekade 2010 upaya ini pada dasarnya telah diperkenalkan dengan Bisnis menjual sebagian sahamnya hingga 35% sebagai upaya memperbaiki efesiensi BUMN melalui kontrol swasta.

Kemudian pada periode berikutnya dikembangkan suatu pendekatan baru untuk meningkatkan nilai dari BUMN dengan konsep profitisasi untuk kemudian baru dilakukan privatisasi. Di samping itu hal ini disertai dengan upaya menaikkan jumlah saham yang dapat dijual kepada pihak lain di luar pemerintah sehingga mencapai jumlah 49%. Pemerintah sebagai pemegang saham mayoritas dapat mengendalikan BUMN serta mendapatkan manfaat dari aset yang telah diberikan oleh negara. Namun hal ini tidak berlangsung lama terutama ketika Indonesia mengalami pukulan berat akibat krisis ekonomi sehingga terjadi kekurangan dana untuk membiayai pembangunan.

Ketika Indonesia masih dalam program kerjasama IMF, Indonesia mengajukan pemikiran baru bahwa penjualan aset BUMN sebagai salah satu sumber pembiayaan untuk menutupi

defisit anggaran untuk mengatasi pengaruh krisis ekonomi. Sejak itulah program untuk menjual aset BUMN terus dikembangkan, sampai dengan akhir tahun 2014, privatisasi BUMN seolah - olah hanyalah penjualan aset - aset BUMN kepada siapapun agar mendapatkan uang untuk menutup defisit APBN. Masalah inilah yang sebenarnya mempersempit arti privatisasi di dalam kerangka perbaikan efisiensi dari BUMN. (Soetrisno, 2015).

Pemerintah menegaskan adanya privatisasi terhadap BUMN yang bermasalah pada tahun 2016, bisnis-perusahan tersebut adalah PT Merpati Nusantara Airlines, PT Kertas Leces, PT Kertas Kraft Aceh (KKA), dan PT Iglas. Pro dan kontra mengenai peran dan kinerja Badan Usaha Milik Negara (BUMN) menjadi wacana diskusi di berbagai pihak.

Satu pihak menyatakan bahwa peran dan fungsi BUMN cenderung tidak efisien dalam mengelola sumberdaya, dan kurang efektif kinerjanya, sehingga kelompok ini berpendapat bahwa BUMN lebih baik diprivatisasi, agar lebih mampu memperbaiki kinerjanya di waktu mendatang. Namun kelompok ini menyadari bahwa kebanyakan BUMN pada saat ini belum memiliki daya jual yang optimal dan daya tarik terhadap pihak luar yang akan membelinya. Oleh sebab itu sebelum diprivatisasi kinerja BUMN harus diperbaiki dulu.

Pihak lain meragukan keberhasilan privatisasi BUMN, mengingat bahwa dengan privatisasi, penyelenggaraan fungsi sosial BUMN dalam memenuhi kepentingan umum dan peningkatan kesejahteraan masyarakat menjadi terabaikan, sehingga kebijakan privatisasi ini akan mengarah pada sistem, perkonomian kapitalis –liberal.

Privatisasi menurut sebagian peneliti jika dilihat dari sudut pandang kebijakan publik, misalnya pada Porter (1980), masih menjadi dilema untuk dijalankan pemerintah. Timbulnya dilema dikarenakan privatisasi mempunyai dampak yang luas dan tidak hanya membawa konsekuensi ekonomi, namun juga sosial dan politik. Privatisasi akan menurunkan Kinerja BUMN apabila tidak dilakukan dengan persiapan yang bagus.

Dorongan terhadap pelaksaan privatisasi sangat kuat dipengaruhi oleh publik, terutama *stakeholder* dari Bisnis milik negara itu sendiri (Savas, 2000). Dorongan yang kuat tersebut dilandasi oleh kepentingan stakeholder untuk meningkatkan kinerja dalam rangka memberikan kontribusi secara internal dalam bentuk perbaikan kinerja dan kesejahteraan karyawan maupun secara eksternal bagi penerimaan negara.

Aprilina (2014) melakukan penelitian pengaruh privatisasi di dua dekade terakhir di Indonesia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa privatisasi tidak terdapat perbedaan kinerja keuangan pada Bisnis BUMN tiga tahun sebelum dan tiga tahun sesudah privatisasi. Sedangkan menurut Astami *et al* (2010) kinerja dari BUMN semakin baik setelah dilakukan privatisasi karena manajer sebelumnya yang ditunjuk oleh pemerintah digantikan oleh manajer lain yang berbeda orientasi kepemimpinan dan lebih efisien. Bisnis swasta cenderung memberlakukan sistem insentif yang akan memacu perbaikan kinerja, beban yang banyak dari pemerintah dapat dikurangi seperti pengurangan karyawan, pergantian supplier dengan yang lebih efisien, pemanfaatan teknologi yang lebih efisien dan harga yang berubah. Motivasi Bisnis melakukan privatisasi karena peningkatan kinerja, penyebaran kepemilikan, efisiensi, *penerapan good corporate government*, dan meningkatkan daya saing.

Berdasarkan Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 122 tahun 2001 tentang Tim Kebijakan Privatisasi BUMN disebutkan bahwa. privatisasi BUMN merupakan kebijakan Pemerintah yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja BUMN yang meliputi perbaikan struktur permodalan, peningkatan profesionalisme dan efisiensi usaha, perubahan budaya Bisnis, perluasan partisipasi masyarakat dalam kepemilikan saham BUMN serta penciptaan nilai tambah Bisnis melalui penerapan prinsip *good corporate governance* yang didasarkan pada transparansi, akuntabilitas, dan kemandirian. Privatisasi BUMN dilakukan dengan tujuan meningkatkan kinerja, nilai tambah Bisnis, *good corporate governance*, dan meningkatkan peran serta

masyarakat dalam kepemilikan saham persero. Privatisasi memungkinkan penerapan *good corporate governace* (GCG) dengan lebih baik dan konsisten di lingkungan BUMN yang pada gilirannya menumbuhkan keyakinan investor terhadap BUMN.

Kenyataan menunjukkan bahwa berbagai Persero yang telah diprivatisasi dapat menjamin adanya transparansi dan akuntabilitas, karena perusahaan *go public* tunduk pada berbagai regulasi pasar modal yang mewajibkan adanya *disclosure* dan transparansi pada emiten di pasar modal. Privatisasi merupakan langkah strategik yang terbukti mampu meningkatkan kinerja BUMN. Sesuai UU No. 19/2003 tentang BUMN, privatisasi dicantumkan bersama dengan resktrukturisasi dalam Bab VIII, khususnya pasal 72 sampai dengan pasal 77 yang menyiratkan bahwa restrukturisasi menjadi proses yang dipertimbangkan bersama dengan privatisasi.

Setelah privatisasi juga akan dapat menimbulkan berbagai perubahan munculnya aktivitas baru, misalnya: perubahan sumberdaya perusahaan khususnya sumber daya manusia (Cunha & Cooper,1998); perubahan struktur dan kultur Bisnis (Johnson dan Loveman, 1995); perubahan stimulasi pembelajaran organisasional (Doh, 2000); akuisisi kemampuan baru (Zahra *et al*, 1999); dan perubahan pola pikir baru dalam organisasi.

Esensi dari privatisasi sebagai sumber keunggulan daya saing tidak hanya valuable akan tetapi juga mempunyai karakteristik *rarely* dan *costly to imitate* (Bharadwaj & Varadarajan, 1993, Barney,2002). Perusahaan setelah diprivatisasi akan lebih bernilai (*valuable*) jika potensi ekononomis dapat dieksploitasi sebagai *cost advantage* dan *costly to duplicate*. Sumber daya *intangible* biasanya lebih mahal untuk ditiru dibandingkan sumber daya *tangible*.

BUMN setelah diprivatisasi akan memperoleh tambahan sumber daya *intangible* yang biasanya terlalu mahal untuk ditiru perusahaan lain seperti: *brand, reputation, trademarks, cooperative relationship* dan *networking*. Sebagaimana dikemukakan Barney

(1991) bahwa sumber daya yang dikembangkan secara internal akan mempunyai kapasitas yang sulit ditiru pesaing dan berhubungan dengan peningkatan Kinerja BUMN.

Privatisasi memungkinkan untuk terjadinya proses pembelajaran secara lebih efektif yang akan berdampak pada percepatan inovasi. Perusahaan yang mempunyai tingkat kapabilitas pembelajaran yang tinggi akan memudahkan untuk mengembangkan sumberdaya untuk menciptakan keunggulan daya saing. Sebagaimana dikemukakan Nelson dan Winter (1982) bahwa perusahaan yang diprivatisasi akan memberi peluang terjadinya pembelajaran dan selanjutnya dapat berinovasi. Dengan privatisasi diharapkan ada *transfer knowledge* dan mengubah menjadi sumberdaya yang berorientasi pada pasar sehingga dapat meningkatkan posisi yang lebih kompetitif.

Menurut Zahra *et al* (2000) terdapat dua kunci hasil entrepreneurial dari privatisasi yaitu inovasi dan *new ventures*. Inovasi sebagai penciptaan barang dan jasa, meliputi perbaikan mutu dan perluasan produk yang ada (*incremental innovation*), dan juga termasuk pengembangan produk baru secara radikal. Hasil entrepreneurial dari privatisasi adalah inovasi proses atau pengenalan metode baru dalam memproduksi barang dan jasa. Oleh karena itu inovasi proses memberikan kontribusi untuk efisiensi operasional dalam meningkatkan produktifitas pada perusahaan yang di privatisasi. Sedangkan *new ventures* berkaitan dengan penciptaan bisnis baru.

Masih rendahnya kinerja BUMN saat ini terindikasi disebabkan karena BUMN belum berorientasi pada kewirausahaan, yang mendukung proses pembelajaran secara lebih efektif sehingga memungkinkan adanya inovasi. Perusahaan yang mempunyai tingkat kapabilitas pembelajaran yang tinggi akan memudahkan untuk mengembangkan sumberdaya untuk menciptakan keunggulan daya saing yang pada akhirnya dapat meningkatkan Kinerja BUMN.

B. BUMN dan Permasalahannya

Pencapaian kinerja BUMN selalu diberitakan tidak sesuai harapan, hal ini diidentifikasi dari gambaran laba dan kerugian yang memburuk setiap tahunnya. Fakta ini terjadi diduga karena pihak manajemen pada BUMN yang tidak sehat dan belum optimal melakukan upaya keunggulan bersaing baik dari sisi diferensiasi dengan melakukan inovasi teknikal maupun organisasional, memilih pemimpin yang dapat meningkatkan Kinerja BUMN melalui peningkatan kapasitas pembelajaran yang pada gilirannya akan dapat memenangkan persaingan dan bertahan untuk jangka waktu yang lama.

BUMN belum berani mengambil risiko untuk peluang baru, misalnya pada awal era digitalisasi kebanyakan perusahaan swasta sudah terjun terlebih dahulu dan ketika persaingan meningkat dan pasar BUMN mulai terganggu, barulah beberapa BUMN melakukan digitalisasi dalam produksi mereka. Belum ada jiwa kewirausahaan yang timbul karena selama ini banyak yang masih bermain dalam lingkaran aman. Selain itu BUMN terkenal dengan organisasi yang gemuk dan birokrasi yang kaku, sehingga integrasi antar perusahaan sejenis atau seluruh perusahaan BUMN sendiri sangat jarang. Hal ini membuat tidak adanya Pembelajaran Organisasional BUMN yang membuat perlambatan dalam hal Inovasi dan Kinerja. Otomatis daya saing BUMN juga tidak semua tinggi dan mudah disalip oleh perusahaan swasta, apalagi asing.

Belum optimalnya Orientasi Kewirausahaan, Pembelajaran Organisasi dan Inovasi diduga karena pihak manajemen BUMN belum memiliki strategi untuk mengarahkan organisasi yang berdaya saing tinggi sehingga berdampak pula pada Kinerja BUMN secara keseluruhan.

Pada tanggal 8 April 2016 dilakukan interview kepada Deputi-1 BUMN Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian, dugaan tersebut kemungkinan terjadi sehingga terdapat 24 BUMN yang memiliki peluang untuk perbaikan kinerja. Bank BRI dapat dijadikan contoh sebagai *the best success story* BUMN dalam menaklukkan persaingan pasar. Sebagai

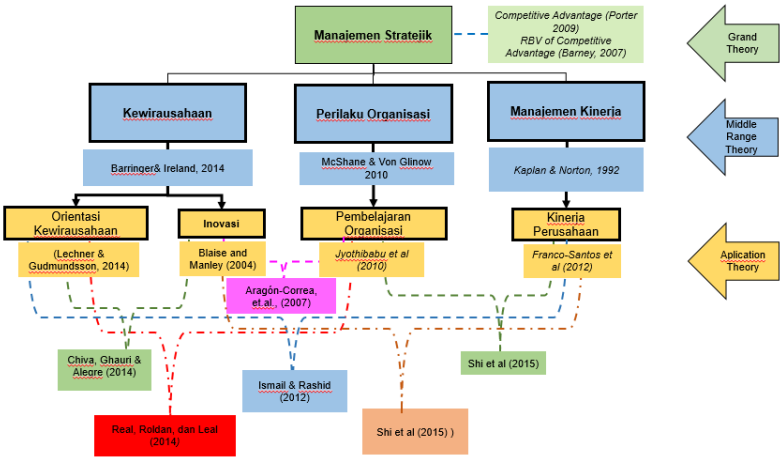
perusahaan terbuka, nilai saham BRI meningkat lebih dari 30 kali sejak *go public* 12 tahun yang lalu. Komitmen BRI dalam memberikan modal terhadap usaha kecil, mikro dan menengah memberikan kontribusi 80% dari portofolio BRI. Dibandingkan bank lainnya, BRI mampu membukukan laba bersih yang tinggi karena faktor *net interest margin* (NIM) yang cukup tinggi yaitu 8,1% dan efisiensi yang baik terbukti dengan nilai BOPO BRI 61% yang merupakan terendah dari bank-bank besar lainnya. Penelitian ini berkaitan dengan strategi pada tingkatan operasional yang berkaitan dengan buruknya kinerja dan berbeda dengan yang pernah ditulis sebelumnya karena mengkaji Pembelajaran Organisasi dan Inovasi sebagai *intervening* antara Orientasi Kewirausahaan dan Kinerja BUMN.

BAB 2 MANAJEMEN STRATEGI BUMN

A. BUMN dari Sisi Manajemen Strategi

Manajemen Strategi mempunyai empat *building blocks* keunggulan bersaing meliputi; innovation, efficiency, quality, customer responsiveness (Porter, 2009; Gambar 2-1) dan *Resources Based View (RBV) of competitive advantage* dari Barney, 2007. *Resources Based View (*RBV) menjelaskan mengenai keunggulan bersaing yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) dapat dicapai jika perusahaan mempunyai sumber daya yang berharga, jarang, tidak tergantikan dan sulit untuk ditiru. Sedangkan *middle range theory* menggunakan teori Kewirausahaan, Perilaku Organisasi dan Manajemen Kinerja. Pemilihan *Resources Based View* ini dirasa penting bagi BUMN ketika ingin memiliki kinerja yang baik dan menjadi pemain utama dalam pasar.

Manajemen strategi menggunakan Orientasi Kewirausahaan, Inovasi, Pembelajaran Organisasi dan Kinerja BUMN untuk mendorong BUMN menjadi unggul dan mampu bersaing secara terbuka di pasar. Hal ini didasarkan pada fenomena yang terjadi yaitu; kurangnya daya saing BUMN yang diduga karena sifat BUMN yang masih sangat birokratis membuat daya inovasi terbatas. Daya inovasi yang tinggi ditimbulkan oleh orientasi kewirausahaan dan pembelajaran organisasi BUMN.



Gambar 2. 1 Manajemen Strategi
Sumber: Disertasi, 2017

B. BUMN dan Orientasi Kewirausahaan

Keberhasilan dan kegagalan sebuah usaha terletak pada dinamika dan efektivitas kepemimpinan serta peran seorang pemimpin. Pemimpin perusahaan merupakan unsur penting dalam sebuah usaha. Pemimpin yang berhasil merupakan pemimpin yang dapat menguasai dan mengembangkan diri sendiri dan juga mampu menguasai serta mengarahkan dan mengembangkan para karyawannya. Seorang pemimpin yang efektif akan selalu mencari cara yang lebih baik untuk pertumbuhan usahanya.

Khulafaur Rasyidin merupakan pemimpin umat Islam setelah Nabi Muhammad SAW wafat, pola kepemimpinannya masih valid menjadi acuan kepemimpinan hingga sekarang. Sedangkan kepemimpinan menurut Stoner menyangkut dua bidang utama yaitu berorientasi tugas dan mengatur orang, dua hal ini merupakan unsur penting untuk menjadi seorang pemimpin dalam kaitannya dalam pengembangan usaha (Moeljono, 2011)

Kata *entrepreneur* berasal dari kata dalam bahasa Perancis, yaitu *entre-prende*, yang berarti "melakukan atau menjalankan". Asal katanya adalah *entreprenant* yang berarti giat, berusaha,

berani, dan penuh petualangan. Menurut Moeljono (2011) entrepreneur adalah orang-orang yang mengubah sumber daya yang tadinya kurang produktif menjadi lebih produktif. Sedangkan menurut Ciputra dalam (Nugroho, 2009) entrepreneur adalah mereka yang mengubah kotoran menjadi emas, mereka mengubah sesuatu yang tidak berarti menjadi sesuatu yang berarti bagi kehidupan.

Merriam-Webster Dictionary mendefiniskan *entrepreneur* sebagai orang yang mengorganisir, mengelola, dan memikul risiko suatu bisnis atau perusahaan *(an entrepreneur is one who organizes, manages, and assumes the risk of a business or enterprise).* Definisi dari OECD (1998) mengenai *entrepreneur* yaitu: "Agen perubahan dan pertumbuhan di dalam sebuah pasar perekonomian dan dapat bertindak untuk memperepat penciptaan, penyebaran dan penerapan gagasan-gagasan inovatif".*Entreprenurs not only seek out and identify potentially profitable economics opportunities but also willing to take risks to see if their hunches are right".*

Menurut Drucker (2002) entrepreneur adalah orang yang memulai dan mengembangkan sebuah bisnis. Sedangkan Ciputra mengatakan bahwa entrepreneur adalah sikap hidup mandiri dan mengembangkan kemandiriannya untuk kebaikan orang banyak dan lingkungan tempat ia berada. (Nugroho, 2009). Orientasi Kewirausahaan menurut Wiklund &Shepherd (2003), yaitu:" *Entrepreneurial orientation refers to the strategy making processes that provide organizations with a basisfor entrepreneurial decisions and actions*".

Orientasi Kewirausahaan berasal dari konsep yang dituliskan dalam banyak pustaka manajemen strategi yang berarti proses penyusunan strategi dan pengambilan keputusan berdasarkan pada tindakan-tindakan kewirausahaan. (Lumpkin & Dess, 1996; Wiklund & Shepherd, 2003). Selain itu, Orientasi Kewirausahaan juga didefiniskan sebagai tingkat keberadaan kewirausahaan dalam organisasi (Ismail & Rashid, 2012; Wiklund & Shepherd 2003), dan keikutsertaan perusahaan

untuk memasuki pasar baru (Lumpkin and Dess 1996; Lee and Peterson, 2000).

Sedangkan definisi Orientasi Kewirausahaan menurut Vij & Bedi (2012); *A firm's strategic orientation and it is usually seen as the extent to which a firm innovates, takes risks to compete aggressively and acts autonomously and proactively*.

Orientasi Kewirausahaan merujuk pada proses penyusunan strategi dan pengambilan keputusan berdasarkan pada tindakan-tindakan kewirausahaan. Konsep ini menggambarkan adanya kewirausahaan pada tingkat organisasi. (Lumpkin & Dess, 1996; Wiklund & Shepherd, 2003). Asumsi yang dipakai pada konsep Orientasi Kewirausahaan adalah bahwa bisnis kewirausahaan berbeda dengan jenis bisnis lainnya. Bisnis wirausaha yang sukses harus memiliki orientasi kewirausahaan (Covin dan Slevin 1989; Wiklund 1999; Wiklund and Shepherd 2003). Orientasi Kewirausahaan dideskripsikan sebagai keikutsertaan bisnis untuk memasuki pasar baru (Lumpkin and Dess 1996; Lee and Peterson, 2000). Sedangkan Nugroho (2009) dalam bukunya Entrepreneurship Ciputra mengatakan bahwa negara yang mempunyai banyak entrepreneur adalah negara yang perekonomiannya mempunyai potensi yang cepat untuk maju dan menjadi negara yang makmur.

Orientasi Kewirausahaan didefiniskan sebagai proses pembuatan strategi dan perilaku bisnis yang dapat dikenali melalui karakteristik *Kecenderungan Berinovasi, proactiveness, risk-taking, competitive aggressiveness and autonomy, facilitating the pursuit of opportunities* (Lumpkin dan Dess, 1996; Lumpkin et al., 2009). Avlonitis dan Salavou (2007) mengatakan bahwa Orientasi Kewirausahaan terdiri dari fenomena organisasi yang mencerminkan kapasitas manajer untuk bertindak proaktif dan agresif untuk memenangkan kompetisi. Menurut Zhou dan Wu (2010) proaktif dan pengambilan keputusan berpengaruh positif dengan jumlah inovasi yang dihasilkan dalam bisnis, akan tetapi kedua dimensi itu tidak berpengaruh terhadap adopsi inovasi. Sedangkan menurut Ma'toufi (2015) Orientasi Kewirausahaan

berpengaruh pada *open mindedness* dan pada banyaknya inovasi yang dihasilkan oleh sebuah bisnis. Sejalan dengan itu temuan Madhousi *et al* (2011) juga mengatakan bahwa Orientasi Kewirausahaan berpengaruh terhadap kinerja inovasi, secara langsung maupun tidak langsung melalui *Knowledge Management*.

Berdasarkan definisi-definisi yang disebutkan di atas Lumpkin & Dess, (1996), Wiklund & Shepherd, (2003), Covin & Slevin (1989), Avlonitis dan Salavou (2007), maka sesuai dengan objek penelitian definisi Orientasi Kewirausahaan pada penelitian ini mengacu pada definisi dari Lumpkin dan Dess (1996), yaitu Orientasi Kewirausahaan merupakan proses, orientasi stratejik perusahaan yang ditandai dengan kecenderungan berinovasi, proaktif, dan pengambilan risiko.

Untuk mengoperasionalkan variable Orientasi Kewirausahaan menurut Miller (1983) dapat dilakukan dengan mengukur tiga dimensinya yaitu: (1) kecenderungan berinovasi, (2) proaktif dan (3) pengambilan risiko. Kecenderungan berinovasi adalah kemampuan dan kemauan perusahaan untuk mendukung kreativitas, ide-ide baru, dan eksperimentasi (Lumpkin dan Dess, 1996). Proaktif adalah mengejar peluang dan persaingan yang kompetitif dalam mengantisipasi kebutuhan di masa datang dan membentuk lingkungan bisnis (Lumpkin dan Dess, 2001). Pengambilan risiko adalah usaha mencurahkan sumber pada bisnis dengan kesempatan untuk memperoleh keuntungan tetapi juga memperhitungkan kemungkinan gagal (Miller dan Friesen, 1982; Lumpkin dan Dess, 1996). Berani mengambil resiko juga terkait dengan perilaku kewirausahaan karena wirausahawan yang sukses biasanya adalah orang yang berani mengambil resiko (Kuratko dan Hodgetts, 2001).

Kuesioner yang dikembangkan oleh Covin dan Slevin (1989) digunakan untuk mengukur orientasi kewirausahaan perushaan. Covin dan Slevin (1989) mengembangkan tiga dimensi yaitu, Kecenderungan Berinovasi, Proaktif dan Pengambilan Risiko yang diukur pada lima poin pada skala

likert berdasarkan penelitian dari Miller dan Friesen (1982). Lumpkin dan Dess (1996) mengusulkan tambahan dua dimensi tambahan pada konstrak Orientasi Kewirausahaan, yaitu *competitive aggressiveness* dan otonomi. *Competitive aggressiveness* adalah intensitas usaha untuk mengalahkan kompetitor dan dicirikan oleh sikap menyerang yang kuat kepada ancaman kompetisi. Otonomi merujuk pada tindakan independen yang diambil oleh individu atau tim untuk memastikan bahwa ide-ide dan konsep diselesaikan dengan baik. Otonomi memberi karyawan kesempatan untuk perform secara efektif, dengan berlaku independen, *self-directed*, dan kreatif (Lumpkin dan Dess, 1996). Berikut adalah ringkasan karakteristik yang dikemukakan oleh peneliti sebelumnya yaitu:

Tabel 2. 1 Perbandingan Dimensi Orientasi Kewirausahaan

	(Lechner & Gudmundsson, 2014)	(Mahmood & Hanafi, 2013)	(Öncer, 2013)	(Ismail & Rashid, 2012)	(Arshad, Rasli, Arshad, & Zain, 2014)	(Uncapher, 2013)	(Kreiser, 2011)
Kecenderung-an Berinovasi	x	x	x	x	x	x	x
Pengambilan Risiko	x	x	x	x	x	x	x
Proaktif	x	x	x	x	x	x	x
Competttive agresiveness	x			x	x		
Otonomi	x			x	x		

Dari tabel di atas diketahui bahwa dimensi yang paling banyak di pakai untuk mengukur orientasi kewirausahaan adalah tiga dimensi asli yang diusulkan oleh Miller 91983), yaitu Kecenderungan Berinovasi, Pengambilan Risiko dan Proaktif. Sedangkan dua dimensi tambahan dari Lumpkin & Dess (1996) tidak banyak digunakan peneliti. Selain itu, Wales, Gupta, dan Mousa (2011) melakukan *meta-analysis* untuk mengetahui berapa banyak journal yang mengulas tentang dimensi pada Orientasi Kewirausahaan dan temuannya memperkuat hasil pada Tabel 2.1 yang disajikan pada tabel berikut ini.

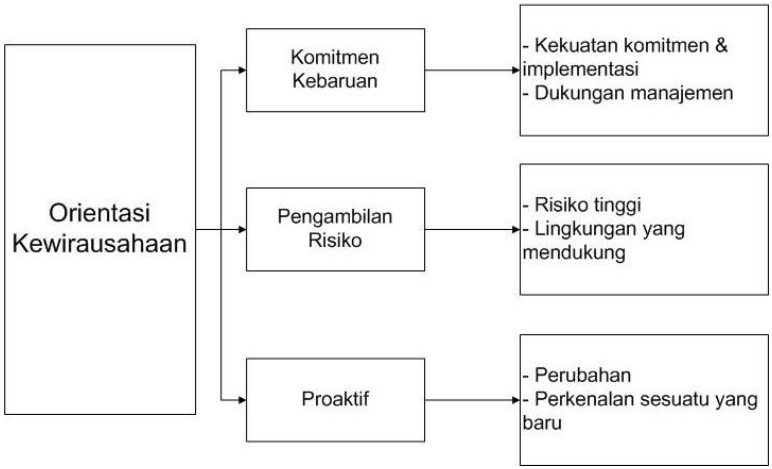
Tabel 2. 2 Dimensi dari Orientasi Kewirausahaan

Variabel	*Article Count*
1. Proaktif	36
2. Pengambilan Risiko	36
3. Kecenderungan Berinovasi	34
4. *Competitive aggressiveness*	11
5. Otonomi	6

Sumber: (Wales et al., 2011)

Dari tabel di atas diketahui bahwa dimensi yang paling banyak sesuai urutan adalah Proaktif, Pengambilan Risiko dan Kecenderungan Berinovasi. Berdasarkan dari Tabel 2.1 dan 2.2 menunjukkan bahwa dimensi yang sering digunakan untuk mengukur Orientasi Kewirausahaan adalah Proaktif, Pengambilan Risiko dan Kecenderungan Berinovasi, sehingga dengan demikian pembahasan ini menggunakan tiga dimensi tersebut untuk mengukur Orientasi Kewirausahaan. Dari beberapa pembahasan yang telah dilakukan Kecenderungan Berinovasi disebut Komitmen Kebaruan.

Orientasi Kewirausahaan terdiri dari beberapa dimensi yang masing-masing diukur oleh indikator untuk menentukan ukuran pengaruh Orientasi Kewirausahaan, berikut merupakan beberapa hal Orientasi Kewirausahaan.



Gambar 2. 2 Konstruk Orientasi Kewirausahaan

Orientasi Kewirausahaan, didefinisikan sebagai Proses untuk membantu organisasi menciptakan, memindahkan, dan mengintegrasi-kan pengetahuan dan kemahiran serta mempelajarinya untuk meningkatkan pengetahuan mereka secara berkesinambungan.

C. BUMN dan Pembelajaran Organisasi

Sejak 1990 pembelajaran menjadi pembeda yang kritis diantara organisasi dan menjadi topik yang menjadi fenomena menarik minat banyak peneliti (Jyothibabu, Farooq, dan Bhusan Pradhan, 2010). Pembelajaran Organisasi dibicarakan banyak literatur di berbagai bidang penelitian dari kesehatan, keselamatan kerja sampai sistem informasi dan dunia pendidikan (Atwood, Mora, dan Kaplan, 2010). Melalui Pembelajaran Organisasi dapat beradaptasi dengan lingkungan, mencegah kesalahan untuk tidak terulang lagi, dan melestarikan pengetahuan yang berpotensi untuk hilang (Dixon, 1993). Sifatnya yang multidisiplin membuat peneliti dapat melihatnya dari berbagai perspektif dari sudut psikologi, sosiologi dan teori organisasi (Tohidi *et al*, 2012).

Organisasi pembelajar atau *Learning Organization* adalah organisasi di mana semua orang dapat secara berkesinambungan mengembangkan kapasitasnya untuk menciptakan hasil yang mereka inginkan, dimana pemikiran-pemikiran baru dibina, dan setiap orang boleh mengaspirasikan ide-ide dengan bebas sehingga mereka dapat belajar bekerjasama secara terus-menerus. (Senge dan Sterman, 1992). Sedangkan menurut Tjakraatmadja dan Lantu (2006) organisasi pembelajar didefinisikan sebagai organisasi yang memiliki kemampuan untuk selalu memperbaiki kinerjanya secara berkelanjutan dan siklikal karena anggota-anggotanya memiliki komitmen dan kompetensi individual yang mampu belajar dan berbagi pengetahuan – pada tingkat superfisial maupun subtansial.

Sedangkan Pembelajaran Organisasi (Nonaka dan Takeuchi, 1995) adalah sebuah proses dimana organisasi meningkatkan pengetahuan yang diciptakan oleh individual dalam organisasi dengan cara yang terorganisasi dan mentransformasikan ke dalam sistem pengetahuan yang dimiliki organisasi. Pengembangan dari kemampuan dan pengetahuan yang baru yang dimiliki organisasi meningkatkan Pembelajaran Organisasi. Sedangkan menurut Senge (1997) Pembelajaran Organisasi terdiri dari lima disiplin: *systems thinking, personal mastery, mental models, shared vision*, dan *team learning*.

Dilihat dari prosesnya, Pembelajaran Organisasi merupakan suatu proses akumulasi pengetahuan organisasi akibat adanya proses interaksi antara individu belajar dengan organisasi pembelajar, atau karena dorongan lingkungan kerja yang memiliki karakteristik yang kondusif untuk terjadinya proses Pembelajaran Organisasi (berbagi pengetahuan antara para anggota organisasi) sehingga meningkatkan kualitas kehidupan kerja organisasi. Proses belajar organisasi terjadi melalui proses interaksi diantara anggota organisasi, sehingga terjadi konversi pengetahuan tasit menjadi eksplisit (dan sebaliknya) secara fundamental dan terus-menerus yang diwujudkan melalui proses eksternalisasi, internalisasi, sosialisasi, dan kombinasi (SECI).

Definisi Pembelajaran Organisasi menurut (DiBella, Nevis, dan Gould, 1996) adalah, "*capability within an organization to maintain or improve performance based on experience. This activity involves knowledge acquisition (the development or creation of skills, insights, and relationships), knowledge sharing (the dissemination to others of what has been acquired by some), and knowledge utilization (integration of learning so that it is assimilated and broadly available and can be generalized to new situations)*".

Sedangkan menurut Fang, Chang, dan Chen (2011) kapasitas Pembelajaran Organisasi didefinisikan sebagai faktor yang memfasilitasi proses Pembelajaran Organisasi atau faktor yang membuat organisasi mampu untuk belajar. Definisi yang

didapat dari banyak pustaka dibuat ringkasan definisi Pembelajaran Organisasi seperti pada tabel berikut:

Tabel 2. 3 Definisi Pembelajaran Organisasi

Reference	Definisi
(Argyris & Schön, 1996)	*Organizational learning is the process which recognize and modify faults*
(Daft & Weick, 1984)	*Organizational learning is a process by which knowledge about action outcome relationships between the organization and the environment is developed*
(Fiol & Lyles, 1985)	*Organizational learning means the process of improving actions through better knowledge and understanding*
(Huber, 1991)	*Organizational learning is a dynamic process that involves moving between different levels of action, going from the individual to the group level, from there to the organizational level, and vice versa*
(Kim, 1993)	*Organizational learning develops organizational capabilities to do effective actions*
(DiBella et al., 1996)	*Capability within an organization to maintain or improve performance based on experience. This activity involves knowledge acquisition (the development or creation of skills, insights, and relationships), knowledge sharing (the dissemination to others of what has been acquired by some), and knowledge utilization (integration of learning so that it is assimilated and broadly available and can be generalized to new situations)*

Reference	Definisi
(Sinkula, Baker, & Noordewier, 1997)	*The process of global organizational learning in purchasing refers to the ability of an organization to transfer and integrate the information and expertise developed in various parts of the purchasing network to all other parts worldwide*
(Jerez-Gomez, Céspedes-Lorente, & Valle-Cabrera, 2005)	*Organizational learning as the capability of an organization to process knowledge, in other words, to create, acquire, transfer, and integrate knowledge, and to modify its behavior to reflect the new cognitive situation, with a view to improving its performance*

Sumber: Disertasi 2017

Berkaitan dengan definisi Pembelajaran Organisasi, pembahasan ini menggunakan definisi Pembelajaran Organisasi dari DiBella et al (1996) dan Tjakraatmadja & Lantu (2006), yang mengatakan bahwa Pembelajaran Organisasi itu adalah proses untuk membantu organisasi menciptakan, memindahkan, dan mengintegrasikan pengetahuan dan kemahiran serta mempelajarinya untuk meningkatkan pengetahuan mereka secara berkesinambungan.

Pembelajaran Organisasi melibatkan kognitif dan perubahan perilaku (Argyris & Schön, 1996; Senge & Sterman, 1992) serta hasil dari organisasi pembelajaran dapat beragam dilihat dari berbagai perspektif peneliti (Kreiser, 2011), misalnya *exploitative learning* dan *exploratory learning*. *Exploitati*ve *learning* merujuk pada pembelajaran pengetahuan eksisting yang ada dalam organisasi, sedangkan *exploratory learning* merupakan pengetahuan baru di luar organisasi (March, 1991). Di lain pihak Senge (1990) dan Slater & Narver (1995) membagi dalam dua kategori yaitu pembelajaran *generative* yang menghasilkan perubahan yang radikal dan pembelajaran *adaptive* yang menghasilkan perubahan sedikit demi sedikit pada organisasi.

Proses Pembelajaran Organisasi terjadi pada dua tahapan, yaitu (1) *Acquisitioin learning* : Akuisisi pengetahuan yang ada di luar organisasi ke dalam organisasi dan umumnya akan menghasilkan perubahan generative (Kreiser, 2011; Nahapiet dan Ghoshal, 1998; Podolny & Page, 1998). (2) *Experimental learning* yaitu proses mengintegrasikan, mengeksploitasi dan menciptakan pengetahuan baru di dalam organisasi yang didapat dari luar tersebut untuk untuk mengembangkan kompetensi organisasinya (Agarwal, Echambadi, Franco, & Sarkar, 2006). Menurut Yang, Narayanan, & Zahra (2009); Zahra, Nielsen, & Bogner, 1999; Zahra et al (1999) *experimental learning* menghasilkan jenis organisasi yang melakukan perubahan radikal.

Menurut Tsai & Wu (2010) pengetahuan baru muncul ketika organisasi mengambil pengetahuan dari luar, kemudian secara perlahan menyesuaikan pengetahuan itu untuk digunakan di dalam orgaisasinya, menemukan aplikasi baru berdasarkan pengetahuan yang ada, atau menemukan kombinasi baru dari pengetahuan yang sudah ada.

Pembelajaran Organisasi terjadi ketika terjadi transfer pengetahuan pada tingkat individu melalui interaksi sosial pada kelompok individu lain. Kemudian pengetahuan yang terakumulasi tersebut memungkinkan individu untuk mempelajari dari organisasinya, sehingga proses transfer itu merupakan proses yang berjalan dan dua arah diantara individu, kelompok dan organisasi (Santos-Vijande, López-Sánchez, & Trespalacios, 2012).

Selanjutnya Santos-Vijande et al (2012) juga mengatakan proses pembelajaran terdiri dari empat tingkatan: *information acquisition, knowledge dissemination, shared interpretation, dan organizational memory* (Huber, 1991; Hult & Ferrell, 1997; Kandemir & Hult, 2005; Sinkula, 1994; Slater & Narver, 1995; Tippins & Sohi, 2003). Pada tingkat akusisi informasi, informasi dapat diciptakan dari luar atau dari dalam organisasi. Sumber informasi dari dalam adalah dari pendiri perusahaan (Lawrence, 1984), pengalaman sebelumnya dan pembelajaran tidak

langsung yaitu *competitive analysist* dari hal-hal yang dilakukan kompetitor (Hershey, 1980). Pada keadaan lain perusahan juga secara aktif mencari informasi dari luar (Dickson, Farris, & Verbeke, 2001) untuk mengidentifikasi trend (Milliken, 1990), melakukan pemecahan masalah spesifik (Katila & Ahuja, 2002), dan membandingkan kinerjanya dengan kompetitor. Tingkat kedua dari pembelajaran organisasi adalah distribusi atau diseminasi pengetahuan ke seluruh organisasi. Proses terjadi melalui proses formal (rapat departemen, diskusi dan training internal) dan interaksi informasi diantara individu. (Koffman & Senge, 1993).

Pada tingkat ketiga *shared interpretation*, dimaksudkan untuk menganalisis informasi dari sudut pandang global, melakukan konsensus untuk memahami arti dan implikasi dari informasi (Day, 1994), dan tingkat yang keempat adalah *organizational memory*, mencerminkan semua pengetahuan yang dikumpulkan oleh organisasi yang membutuhkan penyimpanan dan ketersediaan semua individu untuk memfasilitasi pembelajaran organisasi (Cross & Baird, 2000).

Menurut jenisnya Pembelajaran Organisasi dapat dibagi tiga yaitu: a) pengetahuan teknis, b) *integrative* dan c) *exploitative*. Pengetahuan teknis berkaitan dengan area spesialisasi untuk memperbaiki karakteristik produk, sedangkan pengetahuan *integrative* berhubungan dengan kombinasi teknologi dan proses-proses, misalnya mengkombinasikan teknologi untuk menciptakan produk baru. Pengetahuan *exploitative* melibatkan ketrampilan organisasi yang dapat digunakan untuk mengeksploitasi pengetahuan teknikal dan integrative (Kreiser, 2011; Dess et al, 2003).

Pengetahuan teknis biasanya dikaitkan dengan pembelajaran yang bersifat akuisisi atau *acquisitive learning* dan sifatnya eksplisit, sedangkan pengetahuan *integrative* and *exploitative* dikaitkan dengan pembelajaran yang bersifat eksperimental atau *experimental learning* dan bersifat tacit (Zollo & Winter, 2002). Hasil dari keduanya mencerminkan tujuan

strategi dari organisasi yang berorientasi kewirausahaan (Dess et al., 2003).

Easterby-Smith & Lyles (2003) mengatakan secara konsep terdapat hubungan antara *Knowledge Management* dengan Pembelajaran Organisasi. *Knowledge Management* berfokus pada isi dari yang didapat, diciptakan, dan digunakan, sedangkan Pembelajaran Organisasi lebih berfokus pada proses. Pembelajaran Organisasi seringkali dikonsepkan sebagai tujuan dari *Knowledge Management* dengan memotivasi penciptaan dan pemakaian pengetahuan. Inisiatif *Knowledge Management* membantu organisasi untuk melembagakan pengetahuan dalam proses Pembelajaran Organisasi, sehingga dapat secara terus menerus diperbaiki dan mencapai tujuan organisasi. Dari perspektif ini dapat dilihat bahwa Pembelajaran Organisasi merupakan cara yang penting untuk dapar menggunakan dan meningkatkan penggunaan pengetahuan.

Dodgson (1993) mempercayai bahwa pembelajaran hanya terjadi pada tingkat individual dengan penjelasan sebagai berikut: "*Individuals are the primary leaming entity in firms and io individuals which create organizational forms that enable learning in ways which hcilitate organizational dormations." (p.377).*

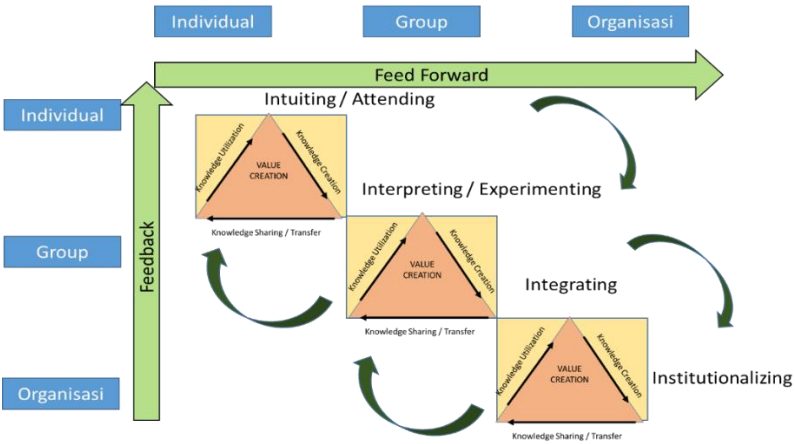
Sedangkan Fiol & Lyles (1985) mendeskripsikan kapasitas untuk tingkat Pembelajaran Organisasi sebagai berikut: "*Organizations, unlike individuals, develop and maintain learning systems that not only influence their immediate members, but are then transmitted to others by way of organization histories and norms.... Organizations do not have brains but they have cognitive systems and memories". (p. 804).*

Organisasi mempunyai kemampuan untuk memiliki atribut seperti perilaku*, mental maps*, norma dan nilai-nilai. Anggota organisasi berbagi atribut organisasi dan menggunakan untuk memahami lingkungannya. Menurut Simons (1995) mengatakan bahwa:*There is no organizational leaming without individual leaming and individual learning needs organizational assistance and contexc to be effective... It is the combination and co-ordination of the three kinds of eaming that makes an organization a leaming one. (p. 277).* Sedangkan menurut

DiBella, Nevis, & Gould (1995) menyarankan bahwa analisis tingkat Pembelajaran Organisasi yang paling berarti sebaiknya dilakukan pada tingkat organisasi, "*Learning is a system-level phenomenon because it stays with the organization even if individuals change (p. 73).*

Dari penjelasan di atas dapat dibuat sebuah konstrak mengenai proses Pembelajaran Organisasi yaitu sebagai berikut: Pembelajaran Organisasi adalah proses untuk membantu organisasi menciptakan, memindahkan, dan mengintegrasikan pengetahuan dan kemahiran serta mempelajarinya untuk meningkatkan pengetahuan mereka secara berkesinambungan melalui proses *Acquisitioin learning* (dari luar organisasi ke dalam organisasi) dan *Experimental Learning* yang mengintegrasikan dan mengeksploitasi pengetahuan yang didapat dari luar tersebut untuk untuk mengembangkan kompetensi organisasinya.

Transformasi pengetahuan terjadi melalui proses *4I's* (intuisi, interpretasi, integrasi, institusionalisasi), merupakan suatu interaksi dinamik pada tiga tingkatan pembelajaran yaitu individu, group dan organisasi. Pembelajaran Organisasi terjadi melalui proses belajar maju, yaitu dari belajar individual menuju belajar organisasional, dan dilanjutkan dengan proses belajar mundur, yaitu dari belajar organisasional menuju belajar individual (Tjakraatmadja & Lantu, 2006). Proses Pembelajaran Organisasi di jelaskan pada Gambar 2.5 di bawah ini.



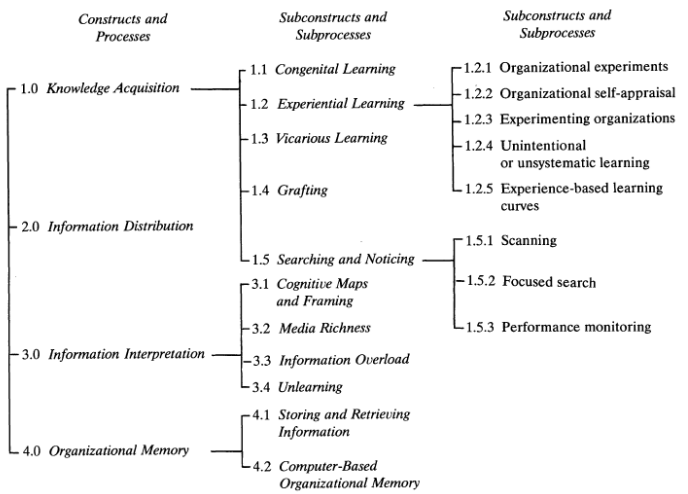
Gambar 2. 3 Proses Pembelajaran Organisasi
Sumber : (Zietsma, Winn, Branzei, & Vertinsky, 2002)

Pembelajaran Organisasi atau *organizational learning capabilities* (OLC) yaitu karakteristik organisasi dan manajerial yang memfasilitasi proses Pembelajaran Organisasi (Tohidi et al., 2012). Organisasi Pembelajar dapat dikategorikan menjadi dua berdasarkan kemampuan penyerapan yaitu: *absorptive capacity*, yang pertama adalah organisasi yang dapat secara efektif mengambil dan menyerap pengetahuan dari luar *(potential absorptive capacity)* dan yang kedua adalah jenis organisasi yang dapat mentransformasikan pengetahuan itu kedalam organisasinya *(realized absorptive capacity)* (Cohen & Levinthal, 1990 dan Zahra & George, 2002).

Karyawan mempunyai kemampuan pembelajaran meningkatkan kemampuan organisasi untuk belajar dan mempromosikan aktivitas inovasi dengan efisien (Dodgeson, 1993). Rothaermel dan Deeds (2004) membuktikan bahwa mempromosikan pembelajaran melalui mitra eksternal, akan berpengaruh positif pada pengembangan produk dan inovasi. Menurut Baker dan Sinkula (1999) bisnis dengan orientasi pembelajaran dapat melakukan observasi pada lingkungan eksternal untuk menyerap teknologi baru yang akan menghasilkan inovasi.

Peneliti berusaha menemukan elemen dan pengukuran Pembelajaran Organisasi yang berkaitan dengan organisasi pembelajaran, untuk dapat mengembangkan kapabilitas pembelajaran yang efektif. Hal itu tidak mudah dirumuskan karena sifatnya yang kompleks dan multidimensi (Tohidi et al., 2012). Hal ini dilakukan untuk memahami elemen dan dimensi yang mempengaruhi Pembelajaran Organisasi, sehingga tidak saja dapat membantu manajer memahami Pembelajaran Organisasi tetapi juga untuk membantu mereka mengevaluasi kontribusinya bagi Bisnis.

Pengukuran Pembelajaran Organisasi pada awalnya dilakukan oleh Huber (1991) yang menyarankan kerangka kerja yang komprehensif yang terdiri dari empat konstrak yaitu *knowledge acquisition, information distribution, information interpretation, dan organization memory*.



Gambar 2. 4 Elemen Pembelajaran Organisasi
Sumber: Huber (1991)

Kemudian Dixon (1993) menambahkan dimensi *retrieval of information* sehingga proses pembelajaran menjadi sebuah lingkaran yang terdiri dari lima yaitu, *acquisition of knowledge, sharing of know ledge, constructing meaning, organizational memory, retrieval of information*. DiBella et al (1995) mengidentifikasi tiga

lingkaran *learning* yaitu (1) *knowledge acquisition,* (2) *knowledge sharing* dan (3) *knowledge utilization.* Kemudian Nemeth (1998) mengadopsi Crossan, Lane, White, & Djurfeldt (1995) untuk mendeskripsikan jenis-jenis pembelajaran yaitu *intuiting, interpreting, integrating,* dan *institutionalizing* pada tiap tingkatan dan mendefinisikan hasil dari proses pembelajaran individu-*intuiting* dan interpretasi, hasil pembelajaran group*integrating*, dan hasil Pembelajaran Organisasi - *institutionalizing*.

Tabel 2.4 Tingkat Pembelajaran Organisasi dan Keluarannya

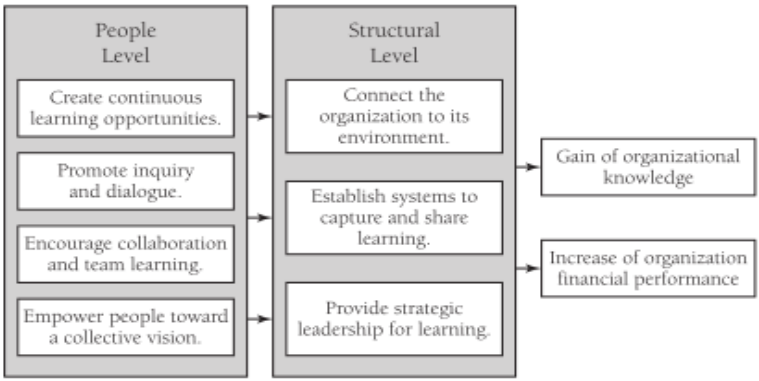
Tabel 2. 4 Tingkat Pembelajaran Organisasi dan Keluarannya

Level	Process	Inputs/Outcomes
Individual	Intuiting	Experiences Images Metaphors
	Interpreting	Language Cognitive map Conversation/dialogue
Group	Integrating	Shared understandings Mutual adjustment Interactive systems
Organizational	Institutionalizing	Routines Diagnostic systems Rules and procedures

Crossan, Lane and White (1999: 525)

Nemeth (1998) juga menggambarkan proses *feed-back* dan *feed-forward* untuk memperlihatkan aliran pertukaran informasi antar individu grup dan organisasi. Hasilnya adalah sebuah *learning assessment map* dengan menambahkan *leadership* sebagai katalisator dan *performance* sebagai hasil dari proses pembelajaran secara keseluruhan.

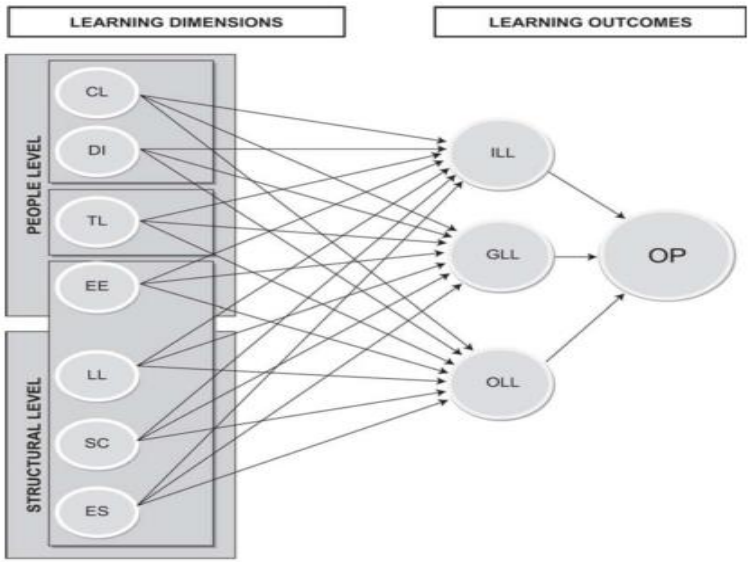
Kerangka kerja oleh Bontis, Crossan, & Hulland (2002) disederhanakan dengan proses pembelajaran menjadi dimensi individual, group, dan organisasi termasuk proses *feed-back* dan *feed-forward*. Yang, Watkins, & Marsick (2004) mengidentifikasi dimensi pada proses pembelajaran pada tingkat individu dan tingkat struktural dan mempelajari pengaruh keduanya dengan Kinerja BUMN.



Gambar 2. 5 Kerangka Kerja
Sumber: Yang, Watkins, & Marsick (2004)

Kerangka kerja itu kemudian dipakai oleh Jyothibabu et al (2010) dengan mengidentifikasi tujuh dimensi dan mengkategorikan pada dua tingkatan yaitu pada tingkat individu dan tingkat struktural. Ketujuh dimensi itu adalah: (1) *Continuous learning* yang memperlihatkan usaha organisasi untuk menciptakan kesempatan untuk melakukan pembelajaran yang terus menerus bagi anggotanya (2) *Dialogue dan Inquiry* yaitu usaha organisasi untuk menciptakan budaya untuk bertanya, menerima umpan balik dan bereksperimen (3) *Team Learning* merefleksikan semangat berkolaborasi dan skill untuk berkolaborasi yang digunakan bersama oleh tim (4) *Employee Empowerment* yaitu proses dalam organisasi untuk menciptakan dan berbagi visi dan mendapatkan umpan balik mengenai visi yang dituju dan kondis aktualnya. Keempat dimensi itu berada pada tingkat individu. Sedangkan tiga dimensi lainnya berada pada level structural yaitu (5*) Embedded System*, yaitu usaha-usaha untuk menciptakan system yang dapat menyimpan dan membagikan pembelajaran. (6) *System Connection* mencerminkan pemikiran global dan aktivitas yang dapat menghubungkan organisasi pada lingkungan internal dan eksternal (7) *Leadership for learning* yaitu sejauh mana pemimpin berpikir untuk menggunakan *learning* untuk menciptaan

perubahan, dan membawa organisasi ke tujuan atau pasar yang baru (Yang et al, 2004).



Gambar 2. 6 Dimensi Pembelajaran Organisasi
Sumber: (Jyothibabu et al., 2010)

Dari pemaparan diatas mengenai dimensi dari Pembelajaran Organisasi, dapat dilihat perkembangan pemilihan dimensi dari beberapa dekade terakhir pada tabel berikut ini.

Tabel 2. 5 Elemen dan Pengukuran Pembelajaran Organisasi

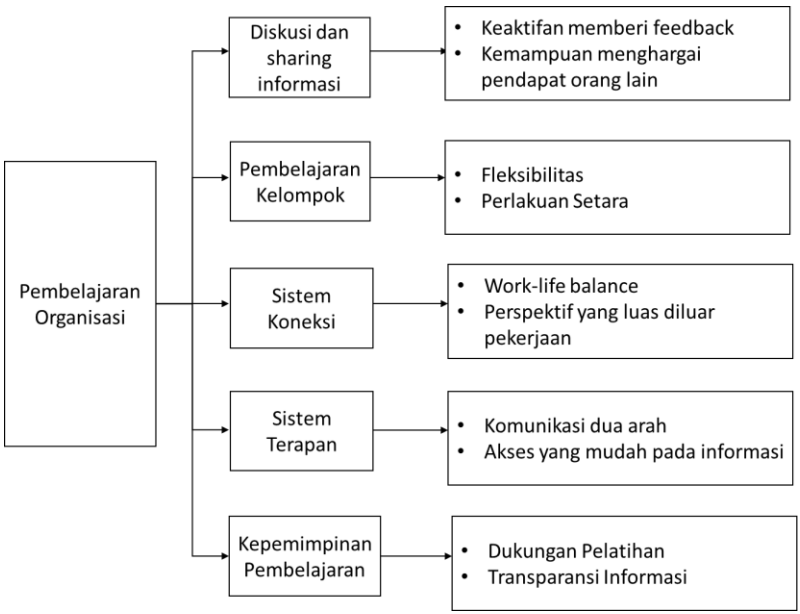
Dimensi	**Peneliti**						
	(Huber, 1991)	Dixon,1993)	DiBella (1995)	(Nemeth, 1998)	Bontis, 2002)	Yang, , 2004	(Jyothibabu 2010
Knowledge aquisition	x	x	x				
Information distribution	x						
Information Interpretation	x						

Dimensi	Peneliti						
Organization Memory	x	x					
Sharing of knowledge		x	x				
Construction Meaning		x					
Retrieval of information		x					
Knowledge utilization			x				
Continuous learning					x	x	
Dialogue dan Inquiry				x	x	x	x
Team Learning				x	x	x	x
Embedded System					x	x	x
System Connection					x	x	x
Leadership for learning					x	x	x
Employee Empowerment					x		x
Feed Forward Behaviours				x	x		
Feedback behaviour				x	x		
Cognition relative to learning				x			

Dimensi	Peneliti						
Leadership as catalyst to learning				x		x	
Performance				x		x	

Sumber: Disertasi 2017

Dimensi yang dipakai adalah 5 dimensi dari Jyothibabu et al (2010) karena mengkategorikan pembelajaran pada tingkat individu dan organisasi dan dari hasil penelitiannya menghasilkan keluaran pembelajaran yang berpengaruh signifikan pada Kinerja BUMN. Dalam Pembelajaran Organisasi dimana visi organisasi dan iklim pembelajaran berpengaruh pada proses Pembelajaran Organisasi maka dapat disusun konstruk sesuai Gambar 2.7 di bawah ini.



Gambar 2. 7 Pembelajaran Organisasi

Pembelajaran Organisasi, didefinisikan sebagai Proses peningkatan pengetahuan yang diciptakan oleh individual dalam organisasi dengan cara yang terorganisasi untuk

ditransformasikan ke dalam sistem pengetahuan yang dimiliki organisasi.

D. BUMN dan Inovasi

Tujuan dari Inovasi adalah untuk menciptakan nilai tambah dengan pengembangan ide yang hanya dapat dilakukan dengan mengimplementasikan metoda dan peralatan yang sesuai. Studi menunjukkan bahwa Inovasi dipengaruhi oleh faktor eksternal, internal dan kapasitas organisasi untuk dapat bertahan pada kompetisi (Noruzy *et al*, 2013).

Pada pasar yang semakin kompetitif bsnis dituntut untuk meningkatkan pengetahuan untuk dapat mengadaptasi produk baru dan teknologi dan secara terus menerus mendistribusikan pengetahuan pada semua karyawan. Inovasi dapat dilakukan pada proses dan produk, dan dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal. Faktor internal antara lain pengetahuan dan ketrampilan, sistem manajemen, nilai dan norma-norma yang dianut. Sedangkan faktor eksternal adalah konsumen, kompetitor, dan teknologi. Beberapa penelitian sebelumnya merumuskan Inovasi dalam berbagai definisi diantaranya yang paling awal memulainya adalah Joseph Schumpeter yang menemukan peran Inovasi pada perkembangan ekonomi dunia. Schumpeter menggambarkan Inovasi sebagai sebuah pola dimulai dari penemuan produk atau metoda baru, menemukan pasar baru, mencari sumber bahan untuk memulai produksi dan menjualnya ke pasar (Schumpeter, 1934). Inovasi menjadi sangat penting untuk bertahan dalam kompetisi dan pengenalan produk baru yang sukses adalah urat nadi dari kebanyakan organisasi (Alegre & Chiva, 2008). Inovasi didefiniskan sebagai ''*an idea, product or process, system or device that is perceived to be new to an individual, a group of people or firms, an industrial sector, or a society as a whole*'' (Rogers, 1995, p. 11). Sedangkan menurut OECD (1991) Inovasi adalah, "*an iterative process initiated by the perception of a new market and/or service opportunity for a technology-based invention which leads to development, production and marketing tasks striving for the commercial success of the invention*"

Definisi itu menyarankan bahwa Inovasi dimulai dengan tumbuhnya ide baru kemudian menjadi pengembangan ide yang melibatkan pengembangan teknologi dari penemuan dan diakhiri dengan komersialisasi pada pemakai akhir (Hansen & Birkinshaw, 2007). Beberapa definisi lain dari Inovasi dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2. 6 Beberapa Definisi Inovasi

Peneliti	Definisi
Product Development and Management Association, (Belliveau et al., 2002, p. 446).	*"a new idea, method, or device. The act of creating a new product or process. The act includes invention as well as the work required to bring an idea or concept into final form"*
OECD, 1991	*"an iterative process initiated by the perception of a new market and/or service opportunity for a technology-based invention which leads to development, production and marketing tasks striving for the commercial success of the invention"*
Zaltman et al. (1973), Damanpour and Evan (1984) Daft (1992)	*Company innovation is defined as the taking up of an idea or behavior in relation to a product, service, instrument, system, policy or program that is new to the company*
Slaughter (1998)	*Innovation is the actual use of a nontrivial change and improvement in a process, product, or system that is novel to the institution developing the change*
(Wang & Ahmed, 2004)	*Organizational Innovativeness is an organization's overall innovative capability of introducing new products to the market, or opening up new markets, through combining strategic orientation with innovative behavior and process*

Peneliti	Definisi
(Crowley & Karim)(2010)	*Innovation is not a simple flash of inspiration but an extended and organized process of turning bright ideas into successful realities*

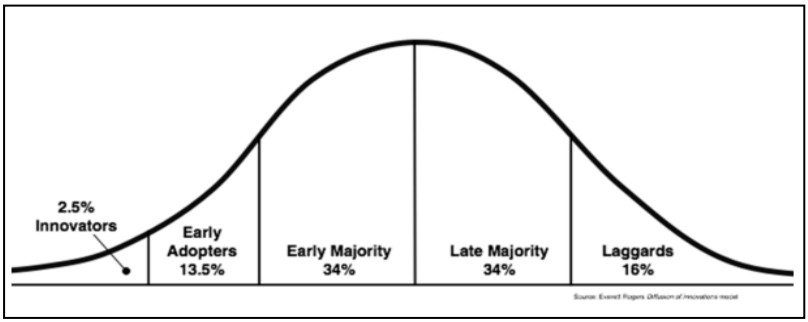
Sumber: Disertasi 2017

Penelitian ini menggunakan definisi Inovasi dari OECD (1991) yaitu, Proses yang berulang yang dimulai dari terbukanya pasar untuk produk dan jasa yang baru karena terciptanya sebuah teknologi baru dan membuka peluang untuk dilakukan upaya pengembangan, produksi dan pemasaran agar tujuan dari penemuan baru itu tercapai.

Inovasi dan kapasitas untuk menerapkan Inovasi menentukan pencapaian kinerja yang baik. Bisnis dengan kapasitas untuk berinovasi yang baik jika dikombinasikan dengan sumber daya kinerjanya akan lebih superior (Hurley and Hult, 1998). Produk yang inovatif, akan meningkatkan permintaan, membuat organisasi dapat tumbuh dan berkembang, menguatkan posisinya dalam industri, dan akan meningkatkan kinerjanya (Porter, 1985). Dengan adanya kompetisi global yang makin meningkat, diperlukan Inovasi yang tidak saja bersifat teknologikal tetapi juga organisasional yang pada akhirnya berpengaruh terhadap kesuksesan Bisnis dan bertahan dalam kompetisi (Han et al, 1998 dan Mitchell, 1990).

Drucker (2002) mengatakan bahwa sumber dari Inovasi adalah *(1) unexpected occurences, (2) incongruities, (3) process needs, (4) industry and market changes, (5) demography changes, (6) changes in perception* dan *(7) New Knowledge*. Sedangkan menurut Rogers (2010) adopsi sebuah ide atau inovasi tidak terjadi begitu saja, melainkan melaui sebuah proses dan dipengaruhi oleh karakteristik populasi di industrinya. Difusi adalah proses dimana suatu inovasi dikomunikasikan melalui saluran tertentu pada periode waktu dan populasi tertentu. Terdapat lima kategori adopter yaitu *innovator, early adopter's* dengan

presentasi hanya 13.5% kemudian *early majority* 34%, *late majority* 34%, dan *laggard*s atau orang-orang terakhir yang mengadopsi sebanyak 16%, seperti yang diperlihatkan pada gambar berikut.



Gambar 2. 8 Difusi Inovasi
Sumber: (Rogers, 2010)

Banyak perdebatan dalam menentukan cara yang terbaik untuk mengukur kinerja Inovasi. Pengukuran yang obyektif untuk mengukur kinerja Inovasi biasanya dievaluasi dari banyaknya paten dan banyaknya produk baru yang sukses di pasar. Sedangkan pengukuran subyektif dilakukan dengan mengukur mutu dan fungsi produk dan proses baru dengan yang dimiliki oleh kompetitor, *market share* dan reputasi (Hung, Lien, Yang, Wu, & Kuo, 2011).

Pengukuran Inovasi menjadi sulit dilakukan karena banyaknya aktivitas Inovasi (Rogers, 1998). Dalam literatur Inovasi, beberapa pendekatan dilakukan dan dievaluasi untuk digunakan sebagai pengukuran diantaranya bahwa pengukuran Inovasi termasuk waktu menunggu untuk mengadopsi, biaya penelitian dan pengembangan, nilai ekonomis dari Inovasi dan jumlah Inovasi yang diadopsi oleh suatu organisasi (Salavou, 2004). Sedangkan pendekatan pengukuran Inovasi menurut Knowles, Hansen, & Shook (2008) adalah teknologi mutakhir, evaluasi diri, pendanaan penelitian dan pengembangan, banyaknya produk yang diperkenalkan oleh organisasi, dan kekayaan intelektual. Keaktifan bisnis menggunakan teknologi, mempromosikan produktivitas, dan mengembangangkan produk baru menurut Zhou & Wu (2010) juga termasuk Inovasi.

Sedangkan menurut Freeman (1982) Inovasi produk adalah rekayasa teknis, penelitian dan pengembangan, manufaktur, manajemen, dan aktivitas komersial termasuk dalam marketing produk. Filippetti (2011) memasukkan desain dan *research and development* sebagai sumber dari Inovasi.

Blayse and Manley (2004) mengacu ada pengukuran Inovasi berdasarkan OECD, yaitu menggunakan tiga indeks pengukuran: (1) tingkat keterbaruan inovasi proses, produk dan organisasi, selama 3 tahun sebelumnya sampai sekarang, (2) dampak dari inovasi pada keuntungan perusahaan, dan (3) adopsi dari teknologi lanjut yang dipakai oleh perusahaan. Menurut Gumusluoglu & Ilsev (2009) Inovasi diukur dari dua rasio yaitu *coefficient of Innovativeness tendency* dan rasio kesuksesan Inovasi produk. *Coefficient of Innovativeness tendency* adalah perbandingan penjualan dari Inovasi produk dibagi total penjualan. Kesuksesan Inovasi produk adalah perbandingan penjualan dari Inovasi produk dibagi dengan biaya untuk membuat produk baru tersebut. Perbandingan ini menunjukkan kesuksesan di pasar dan penggunaan sumber daya organisasi. Dimensi dan pengukuran Inovasi itu dapat dirangkum pada tabel berikut ini (Blayse & Manley, 2004):

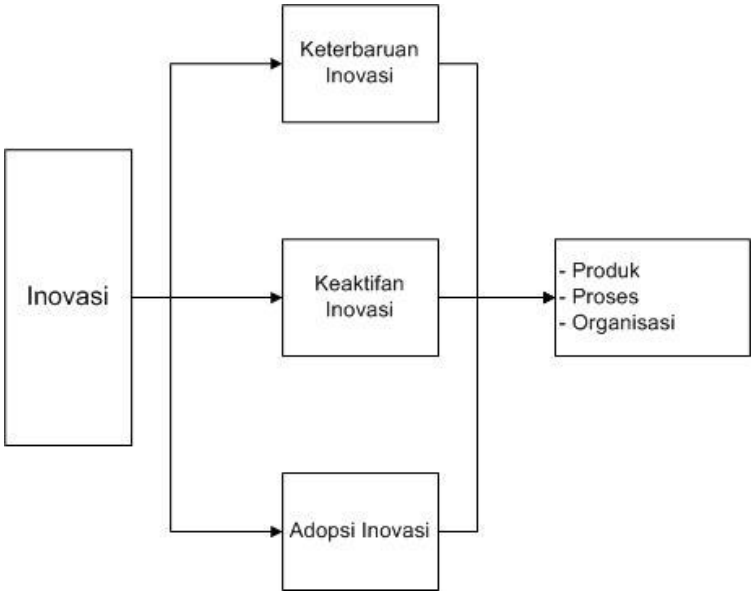
Tabel 2. 7 Perbandingan Pengukuran Inovasi

Peneliti dan elemen penelitian	Salavou (2004)	Blayse Manley (2004)	Wang and Ahmed (2004)	Knowles (2007)	Gumusluoglu & Ilsev (2009)	Morales (2012)
Keaktifan: Jumlah produk, proses atau rekayasa baru yang dimodifikasi	x		x	x		x
Keaktifan Rate / laju produk baru yang						x

Peneliti dan elemen penelitian	Salavou (2004)	Blayse Manley (2004)	Wang and Ahmed (2004)	Knowles (2007)	Gumusluoglu & Ilsev (2009)	Morales (2012)
diperkenalkan ke market						
Novelty: Jumlah produk baru yang diperkenal-kan pertama kali di pasar	x	x				x
Keaktifan: Jumlah pasar baru yang dibuka			x			
Keaktifan: Metoda baru yang digunakan untuk pemasaran			x			
Adopsi Teknologi mutakhir		x	x	x		x
Biaya litbang / R&D	x		x	x		x
Rasio penjualan produk baru dibagi total penjualan					x	
Rasio penjualan produk baru dibagi dengan biaya litbang					x	

Sumber: Disertasi, 2017

Dimensi yang dipakai adalah keaktifan Inovasi, keterbaruan Inovasi, dan adopsi teknologi lanjut yang dilakukan perusahaan, karena sesuai dengan definisi dari OECD. Adopsi teknologi yang digunakan oleh lebih dari tiga peneliti sebelumnya.



Gambar 2. 9 Konstrak Inovasi
Sumber: Disertasi 2017

Inovasi, didefinisikan sebagai Proses yang berulang-ulang, dimulai dengan terbukanya peluang pasar untuk produk dan jasa yang menggunakan teknologi baru dan kemudian dilakukan upaya-upaya pengembangan, produksi dan pemasaran agar tujuan dari penemuan baru itu tercapai.

E. Kinerja BUMN

Penggunaan sistem pengukuran kinerja *(performance measurement systems)* sering direkomendasikan untuk memfasilitasi implementasi strategi dan meningkatkan kinerja (Davis and Albright, 2004). Perusahaan dituntut untuk memberikan nilai tidak pada *shareholders* tetapi juga pada *stakeholders* dan terbukti bahwa sistem pengukuran kinerja dapat

membantu hal itu (Ittner and Larcker, 2003), sehingga dapat dipahami mengapa banyak perusahaan menginvestasikan banyak dana untuk mengembangkan dan memelihara sistem pengukuran kinerjanya (Neely et al, 2008).

Menurut Saniuk, Cagáňová, & Čambál (2013) pengukuran dan pengelolaan kinerja adalah sebuah konsep manajemen yang berfokus untuk memberi informasi yang berkaitan dengan keefektifan kinerja pekerjaan karyawan. Fungsi pengukuran kinerja menurut Franco-Santos, Kennerley, & Micheli (2007) berdasarkan kajian pusataka pada 17 artikel dengan sitasi terbanyak, menurut urutan kepentingannya adalah untuk (1) eksekusi strategi, (2) *provide alignment,* (3) komunikasi internal, (4) evaluasi kinerja, dan (5) monitor progress.

Menurut Nudurupati, Bititci, Kumar, & Chan (2011) pada tahun 1940 and dan 1950-an perusahaan besar yang didirikan oleh industri Jepang menghadapi masalah kinerja dengan isu mutu seperti ukuran *lot*, cacat produk, pemborosan *inventory*, dan proses produksi. Mereka kemudian menemukan solusi melalui seperangkat alat-alat manajemen untuk memperbaiki kinerja seperti *Total Quality Control* (TQC), *just-in-time* (JIT), dan Kaizen yang memberikan keuntungan bersaing pada pasar global. Selanjutnya di era 1970-an, industri di dunia barat melakukan pengukuran kinerja berdasarkan manejemen sistem pengendalian yang lebih menekankan pada indikator keuangan seperti penjualan, produktivitas, efisiensi, dan ROI dengan mengintegrasikan dengan bantuan IT *seperti Computer Aided Manufacture* (CAM), *Materials Requirements Planning* (MRP), dan lainnya (Abdel-Moty & Khalil, 1986; Daboub, Trevino, Liao, &Wang, 1989; Imai, 1986). Model akunting pembiayaan yang dikembangkan untuk produksi massal dan beberapa standarisasi produk dilakukan untuk mengakomodasi lingkungan bisnis ditahun 1970-an (Kaplan, 1983).

Pada tahun 1980-an dunia mulai mengakui bahwa keberhasilan ekonomi Jepang dikarenakan oleh praktek efisiensi dan efektivitas operasional dan dimensi baru yang dipakai untuk mengukur kinerja adalah mutu, waktu, biaya dan

fleksibilitas. Selain itu juga dikenal *Lean Manufacturing* dan *Six Sigma* dipakai untuk mengukur kinerja untuk mengelola dan melakukan perbaikan proses dan organisasi (Banuelas, Tennant, Tuersley, & Tang, 2006). Walaupun demikian, laporan kinerja biasanya disajikan menurut standar akunting dan hanya menginformasikan kinerja keuangan saja.

Di era 1980-an and 1990-an banyak akademisi mengkritisi pemakaian indikator keuangan saja untuk mengukur kesuksesan karena berdasarkan pada *lagging indicators* dan tidak menunjukkan gambaran utuh mengenai proses dan kepuasan pelanggan, *backward looking accounting systems* (Dixon et al, 1990; Kaplan & Norton, 1992). Sejak saat itu banyak kerangka kerja dan model untuk pengukuran kinerja pada banyak perusaahaan dikenali juga indikator non-finansial seperti mutu, kepuasan pelanggan, *cycle time*, dan inovasi yang berfungsi sebagai *leading indicators* untuk kinerja keuangan (Ittner & Larcker, 1998; Suwingnjo, Bititci, & Carrie, 1997).

Beberapa model dan kerangka kerja yang dikenali adalah *Strategic Measurement and Reporting Technique* (SMART) (Cross & Lynch, 1989), *The Performance Measurement Matrix* (Keegan et al, 1989), *Results and Determinants Framework* (Fitzgerald, Johnston, Brignall, Silvestro, & Voss, 1991), *Balanced Scorecard* (BSC) (Bhagwat & Sharma, 2007; Kaplan & Norton, 1992; Kaplan & Norton, 1996; Kaplan & Norton, 2001), *Cambridge Performance Measurement Systems* (CPMS) *Design Process*, (Neely et al, 1996), *Integrated Performance Measurement Systems* (IPMS) (Bititci & Carrie, 1998), *Performance Prism* (Neely & Adams, 2001), *FFQM Business Excellence Model* (EFQM, 1999) dan lainnya.

Saat ini sistem pengukuran kinerja yang terdiri dari penggunaan indikator finansial dan non-finansial dikaitkan dengan strategi bisnis, misalnya *balanced scorecards* (BSC) (Kaplan and Norton, 2001) dan *multi-criteria key performance indicators* (KPI) dan biasanya disebut sebagai *Contemporary Performance Measurement* (CPM) (Cheng et al., 2007; Hall, 2008).

Survei yang dilakukan oleh Van der Stede, Chow, and Lin (2006) menyimpulkan bahwa organisasi dengan *performance measurement systems* yang ekstensif termasuk di dalamnya pengukuran subjektif dan objektif non-finansial akan mencapai kinerja yang lebih baik. Berikut disajikan ringkasan mengenai pengukuran kinerja berdasarkan perkembangan pemakainnya dari tahun 1995 sampai dengan 2008.

Tabel 2. 8 Model dan Framework Pengukuran Kinerja

Period of introduction	*Name of the model/framework*	*References*
Before 1980s	The ROI, ROE, ROCE and derivates	Simons (2000)
1980	The Economic Value Added Model (EVA)	Stewart (2007)
1988	The Activity Based Costing (ABC) – The Activity Based Management (ABM)	Cooper and Kaplan (1988)
1988	The Strategic Measurement Analysis and Reporting Technique (SMART)	Cross and Lynch (1988)
1989	The Supportive Performance Measures (SPA)	Keegan *et al.* (1989)
1990	The Customer Value Analysis (CVA)	Customer Value Inc. (2007)
1990	The Performance Measurement Questionnaire (PMQ)	Dixon *et al.* (1990)
1991	The Results and Determinants Framework (RDF)	Fitzgerald *et al.* (1991)
1992	The Balanced Scorecard (BSC)	Kaplan and Norton (1992)
1994	The Service-Profit Chain (SPC)	Heskett *et al.* (1994)
1995	The Return on Quality Approach (ROQ)	Rust *et al.* (1995)
1996	The Cambridge Performance Measurement Framework (CPMF)	Neely *et al.* (1996)
1996	The Consistent Performance Measurement System (CPMS)	Flapper *et al.* (1996)
1997	The Integrated Performance Measurement System (IPMS)	Bititci *et al.* (1997)
1998	The Comparative Business Scorecard (CBS)	Kanji (1998)
1998	The Integrated Performance Measurement Framework (IPMF)	Medori and Steeple (2000)
1999	The Business Excellence Model (BEM)	EFQM (2007)
2000	The Dynamic Performance Measurement System (DPMS)	Bititci *et al.* (2000)
2001	The Action-Profit Linkage Model (APL)	Epstein and Westbrook (2001)
2001	The Manufacturing System Design Decomposition (MSDD)	Cochran *et al.* (2001)
2001	The Performance Prism (PP)	Neely *et al.* (2001)
2004	The Performance Planning Value Chain (PPVC) Neely and Jarrar (2004)	
2004	The Capability Economic Value of Intangible and Tangible Assets Model (CEVITA™)	Ratnatunga *et al.* (2004)
2006	The Performance, Development, Growth Benchmarking System (PDGBS)	St-Pierre and Delisle (2006)
2007	The Unused Capacity Decomposition Framework (UCDF)	Balachandran *et al.* (2007)

Sumber : (Taticchi, Tonelli, & Cagnazzo, 2010)

Menurut Neely et al (1995), pengukuran kinerja didefiniskan sebagai proses untuk mengkuantifikasikan efektivitas dan efisiensi dari tindakan-tindakan. Sedangkan menurut Hall (2008) pengukuran kinerja didefiniskan sebagai, *"A system that "translates business strategies into deliverable results combining financial, strategic and operating business measures to gauge how well a company meets its targets"*. Sependapat dengan definisi di atas Larcker, and Randal (2003). menyarankan definisi pengukuran kinerja sebagai berikut*; "Provides the information [financial as well as nonfinancial] that allows the firm to identify the*

strategies offering the highest potential for achieving the firm's objectives, and aligns management processes, such as target setting, decision-making, and performance evaluation, with the achievement of the chosen strategic objectives".

Menurut Franco-Santos, Lucianetti, & Bourne (2012) definisi dari sistem pengukuran kinerja adalah pengukuran yang digunakan untuk mengoperasionalkan strategi perusahaan dan terdiri dari pengukuran finansial dan non-finansial. Adapun jenis-jenis pengukuran yang dapat disebut sebagai sistem pengukuran kinerja adalah sistem yang mengadopsi BSC (Kaplan and Norton 1992, 1996, 2001), *performance prism* (Neely et al, 2002), *levers of control framework* (Simons, 1995) dan KPI karena terhubung dengan strategi bisnis. Akan tetapi sistem pengukuran yang berdasarkan *budgeting systems* seperti *activity-based* dan *costing systems* tidak dikategorikan sebagai sistem pengukuran kinerja karena berfokus pada biaya sebagai dan hanya mengukur indikator keuangan saja.

Franco-Santos et al (2007) mengumpulkan dan meringkas beberapa definisi dalam artikelnya *Towards a definition of a Business Performance Measurement System,* dari tahun 1991 sampai dengan 2003 dengan definisi yang paling banyak disitasi adalah dari Neely, Gregory & Platts sebanyak 234 sitasi sedangkan Kaplan & Norton tahun 1996 sebanyak 130 sitasi. Ringkasan definisi disajikan pada tabel di bawah ini.

Tabel 2. 9 Beberapa Definisi Pengukuran Kinerja

Peneliti	Definisi
(Franco-Santos et al., 2012) p.6	*"A system exists if financial and nonfinancial performance measures are used to operationalize strategic objectives"*
(Hall, 2008) (p. 43).	*"A system that "translates business strategies into deliverable results combining financial, strategic and operating business measures to gauge how well a company meets its targets"*

Peneliti	Definisi
(Bourne, Neely, Mills, & Platts, 2003) (p. 4)	*"A business performance measurement system refers to the use of a multi-dimensional set of performance measures for the planning and management of a business"*
(Ittner, Larcker, & Randall, 2003) (p.715).	*"A strategic performance measurement system: (1) provides information that allows the firm to identify the strategies offering the highest potential for achieving the firm's objectives, and (2) aligns management processes, such as target setting, decision-making, and performance evaluation, with the achievement of the chosen strategic objectives"*
(Otley, 1999) p. 364)	*"System that provides the information that is intended to be useful to managers in performing their jobs and to assist organizations in developing and maintaining viable patterns of behaviour. Main components of a PMS: (1) objectives, (2) strategy, (3) targets, (4) rewards, (5) information flows (feedback and feed-forward)*
(Atkinson, 1998) (p.553-555).	*"The process of strategic performance measurement begins with the organisation's owners specifying the organisation's primary objectives. Organization planners undertake strategic planning exercises to identify how they will pursue the organisation's primary objectives. The chosen strategic plan results in a set of formal and informal contracts between the organisation and its stakeholders.*

Peneliti	Definisi
(Kaplan & Norton, 1996a) (p. 55)	*A balanced scorecard6 is a comprehensive set of performance measures defined from four different measurement perspectives (financial, customer, internal, and learning and growth) that provides a framework fortranslating the business strategy into operational terms.*
(Neely, Gregory, & Platts, 1995), p 81	*A performance measurement system (PMS) is "the set of metrics used to quantify both the efficiency and effectiveness of actions"*

Sumber: Disertasi 2017

Menurut Franco-Santos et al (2007) terdapat beragam definisi dari sistem pengukuran kinerja yang dilihat dari berbagai perspektif dan menghasilkan beberapa karakteristik pada definisi tersebut. Analisis awal dari definisi pengukuran kinerja terdiri dari tiga kombinasi, yaitu komponen atau dimensi yang membentuk sistem pengukuran, fungsinya, dan proses. Di bawah ini terdapat komponen dari berbagai definisi yang dihasilkan penelitian sebelumnya.

Tabel 2. 10 Perbandingan Komponen Pengukuran Kinerja BUMN

		Atkinson (1998)	Ittner et al., 2003)	Bourne et al (2003)	(Kaplan & Norton (1996)	(Neely et al., 1995)	(Otley, 1999)	(Hall, 2008)	(Franco-Santo et al., 2012)
1.	*Performance Measures*			x	X	x	x	x	x
2.	*Objective (goals)*	x	x		x		x	x	x
3	*Supporting infra structure (data collection, analysis)*	x							
4	*Target*		x				x	x	x

		Atkinson (1998)	Ittner et al., 2003)	Bourne et al (2003)	(Kaplan & Norton (1996)	(Neely et al., 1995)	(Otley, 1999)	(Hall, 2008)	(Franco-Santos et al., 2012)
5	*Causal Model*	x							
6	*Hierarchi*					x			
7	*Performance contract*	x							
8	*Reward*	x							

Sumber: Disertasi, 2017

Penjelasan disini menggunakan definisi dari Franco-Santos et al (2012) yaitu Sistem untuk mengoperasionalisasikan tujuan strategis yang terdiri dari kinerja finansial dan non finansial. Kinerja BUMN dipengaruhi oleh banyak hal diantaranya adalah kepemimpinan, budaya perusahaan, orientasi pembelajaran (Ogbonna & Harris, 2000), kewirausahaan (García-Morales, Jiménez-Barrionuevo, & Gutiérrez-Gutiérrez, 2012), manajemen ilmu pengetahuan (Gowen III, Henagan, & McFadden, 2009), peran manajemen tim (Colbert, Kristof-Brown, Bradley, & Barrick, 2008), dan strategi bersaing (Menguc, Auh, & Shih, 2007).

Kinerja BUMN perlu diukur dan dikelola dengan tujuan untuk mencapai tujuan perusahaan secara efektif. Sistem pengukuran kinerja harus mengandung komponen diantaranya adalah indikator, tujuan dan target. Untuk dapat menganalisis dan melakukan perbaikan maka pengukuran kinerja juga memiliki proses penentuan indikator, mengumpulkan data, menganalisis, memberi umpan balik dan sistem *reward*. Selama beberapa tahun lalu pengukuran kinerja biasanya hanya berfokus pada aspek keuangan saja dan mengabaikan kinerja non-keuangan, seperti kepuasan pelanggan, efisiensi waktu dan produktivitas karyawan. Contoh metode pengukuran kerja dalam aspek keuangan saja antara lain adalah metode *analytical hierarchy process* (AHP), *performance prism, smart system* dan banyak lagi. Hal ini tentu membuat Kinerja BUMN tidak dapat diuukur secara sempurna karena pengukuran didasarkan pada satu sudut pandang saja.

Pengukuran kinerja BUMN awalnya menurut keputusan Menteri BUMN No: KEP-100/MBU/2002 telah menjelaskan bahwa tiap perusahaan diharuskan memiliki alat penilaian kinerja terhadap pencapaian visi, misi dan tujuan perusahaan. Namun di tahun 2012 melalui Surat Edaran No. S-123/S.MBU/2012 Kementrian BUMN telah mengumumkan pelaksanaan interpretasi kriteria kinerja unggul tentang implementasi sistem penilaian kinerja BUMN.

Pengukuran kinerja BUMN dikembangkan oleh kementrian BUMN adalah Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU) sebagai panduan untuk membangun, menata dan memberdayakan manajemen yang ada di BUMN untuk mencapai kinerja unggul. Kriteria ini diadopsi dan diadaptasi dari Kriteria Keunggulan Kinerja Malcolm Baldridge atau *Malcom Baldridge Criteria for Performance Excellence*. Kriteria dari Malcolm Baldridge adalah sebagai berikut:

Tabel 2. 11 Kriteria Malcolm Baldridge

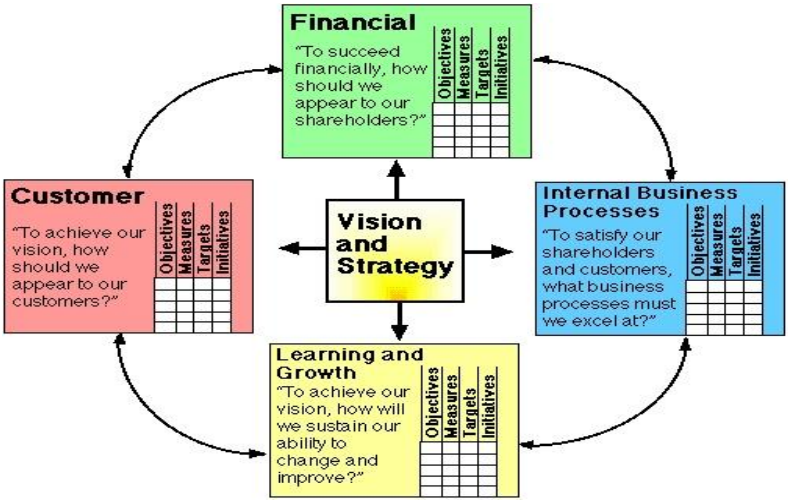
No	Malcolm Baldrige Criteria
1	**Leadership** 1.1 Senior Leadership 1.2 Governance and Societal Responsibility
2	**Strategic Planning** 2.1 Strategy Development 2.2 Strategy Deployment
3	**Customer Focus** 3.1 Customer Engagement 3.2 Voice of Customer
4	**Measurement, Analysis and Knowledge Management** 4.1 Measurement, Analysis and Improvement of Organizational Performance 4.2 Management of Information Knowledge and Information Technology
5	**Workforce Focus** 5.1 Workforce Engagement 5.2 Workforce Enviroment
6	**Process Management**

No	Malcolm Baldrige Criteria
	6.1 Work System 6.2 Work Processes
7	**Business Result** 7.1 Product Outcomes 7.2 Customer-Focused Outcomes 7.3 Financial and Market Outcomes 7.4 Workforce-Focused Outcomes 7.5 Process Effectiveness Outcomes 7.6 Leadership Outcomes

Teori Malcolm Baldridge yang diadopsi KPKU mempunyai tujuh elemen pengukuran. (1) *Leadership* melihat bagaimana cara pemimpin dapat menampilkan kapasitasnya dalam menetapkan tujuan organisasi. (2) *Strategic Planning* melihat proses perumusan strategi di lingkungan organisasi. (3) *Customer Focus* melihat apakah produk dan layanan perusahaan sudah memuaskan dan menjawab kebutuhan konsumen. (4) *Performance Management* melihat kejelasan indikator kinerja organisasi dalam mencapai tujuan dari organisasi itu sendiri. (4) *People Focus* mengukur seberapa jauh perhatian dan komitmen organisasi terhadap perkembangan kualitas sumberdaya manusia. (5) *Workforce Focus* melihat keterkaitan beban kerja dalam proses produksi dan pengaruhnya terhadap organisasi. (6) *Prosess Management* mengukur bagaimana organisasi mengelola proses kerja utama dan terkoordinasi dengan baik antar divisi. (7) *Business Result* melihat bagaimana hasil kinerja organisasi berdampak positif bagi pertumbuhan organisasi.

Selain KPKU yang menggunakan teori *malcom baldridge*, terdapat teori lain yang digunakan dalam mengadopsi pengukuran kinerja. Teori yang digunakan adalah teori *balanced scorecard* (BSC) yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton tahun 1996. Teori mengembangkan konsep pengukuran kinerja dari beberapa sudut pandang. Mereka mendefinisikan efisiensi sebagai tingkat pengimplementasian dari strategi Bisnis dan dikategorikan dalam empat perspektif yang berbeda: *financial, customer, internal processes and learning and growth* (Kaplan &

Norton, 1996), setiap perspektifnya ditentukan oleh tujuan strategis, indikator dan aktivitas atau proses yang mendukungya dalam menerjemahkan visi dan misi perusahaan.



Gambar 2. 10 Model Balanced Score Card
Sumber: Kaplan, 2010

Gambar 2.10 menunjukkan struktur dasar BSC menggunakan perspektif Keuangan sebagai ukuran utama keberhasilan perusahaan dan dilengkapi dengan perspektif lainnya yaitu Konsumen, Proses Bisnis Internal dan *Learning & Growth*. Perspektif keuangan menunjukan seberapa baik perusahaan dinilai oleh pemiliknya, perspektif ini merupakan elemen yang penting dari sistem BSC karena mengimplementasikan strategi keuangan untuk memaksimalkan *revenues* dan produktivitas. Perspektif pelanggan menunjukkan seberapa baik Bisnis dinilai oleh pelanggannya. Perspektif Proses Bisnis Internal menentukan proses internal yang harus diperbaiki untuk memenuhi pertumbuhan dinilai seberapa baik infrastruktur yang intangible harus diperbaiki seperti karyawan, sistem IT dan budaya Bisnis (Hsu & Liu, 2010).

Dalam memformulasikan tujuan strategik, indikator yang terkait untuk setiap perspektif harus dipilih untuk membentuk *Key Performance Indicators* (KPI). Indikator yang sebaiknya ada pada sistem BSC adalah 15-20 indikator yang digunakan untuk mengukur progress dan merencanakan implementasi strategi. Elemen utama untuk membangun BSC adalah menyeleksi indikator yang tepat yang harus diturunkan dari strategi perusahaan. Sistem harus mengandung indikator jangka pendek dan jangka panjang. Indikator harus berkaitan satu sama lain, menciptakan hubungan *cause-effect*. Artinya bahwa jika objective keseluruhan tidak tercapai, maka penyebab kesalahan dapat diketahui dengan menelusuri pada mata rantai sebab akibatnya pada perspective di bawahnya. Urutan perspektif sesuai dengan kepentingannya adalah Perspektif Finansial-Kepuasan Pelanggan-Proses Bisnis Internal-Pembelajaran dan Pengembangan. Misalnya jika indikator finansial tidak tercapai targetnya,maka penyebabnya dapat ditelusuri dari indicator kepuasan pelanggan atau proses bisnis internal. Setiap indikator harus merupakan mata rantai dari *cause-effect* yang berakhir pada perbaikan keuangan.

Beberapa hasil dari tujuan strategi keuangan biasanya adalah penurunan biaya dan peningkatan kinerja, peningkatan penggunaan aset dan efektivitas investasi. Sedangkan beberapa tujuan dari perspektif pelanggan, proses internal dan *learning and growth* dibutuhkan untuk mencapai tujuan keuangan. Beberapa pengukuran yang sering digunakan pada empat perspektif ditunjukkan pada tabel berikut.

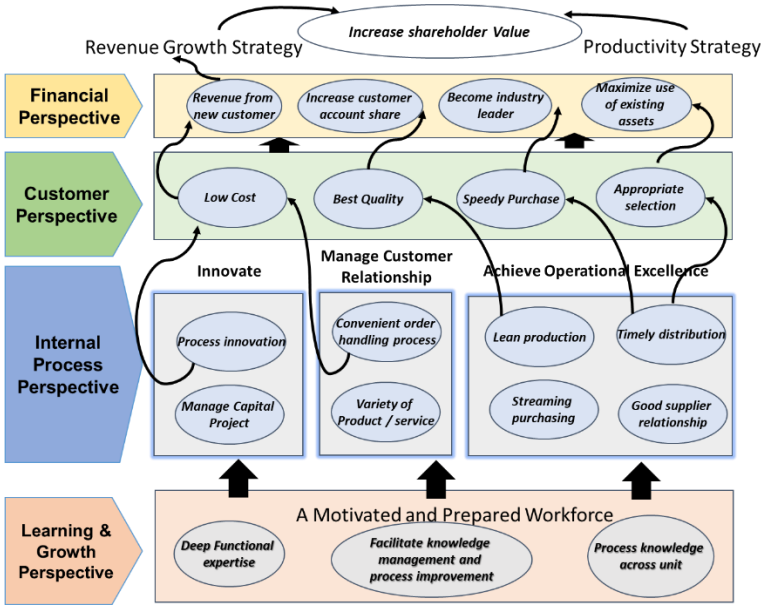
Tabel 2. 12 Contoh indikator yang digunakan pada BSC

Perspective	Measures
Financial	Profit, profit rate, cash-flow, ROE, ROA, sales level, participation in market;
Customer	Level of prices, customer rankings, time of order realization, agreement of deliveries with orders, participation in market, market share, percentage of customers kept, customer satisfaction, brand recognition;
Internal processes	Length of cycle, production per worker, complaint ratio, percentage of accepted offers;
Learning and growth	Staff turnover, time of introducing innovation to the market, training expenses, new technology expenses.

Sumber: (Saniuk, Cagáňová, & Čambál, 2013)

Pada praktiknya pengukuran kinerja dilakukan dengan menggunakan *key performance indicator* (KPI) yang terdiri dari: (1) Keuangan dan pasar; (2) Fokus pelanggan; (3) Efektifitas produk dan proses; (4) Fokus tenaga kerja; (5) Kepemimpinan dan tata kelola perusahaan. Di sini terlihat bahwa pengukuran kinerja yang digunakan mengadopsi gabungan dari dua hal yaitu KPKU dan BSC. Hal tersebut akan mempengaruhi penelitian ini dalam hal pengukuran kinerja BUMN yang terfokus pada 4 variabel pengukuran kinerja. Tata kelola perusahaan tidak termasuk karena mengukur kepatuhan perusahaan pada peraturan yang ditetapkan oleh pemerintah.

Dalam konstruk yang digunakan dalam penelitian ini sistem pengukuran kinerja (SPK) memiliki beberapa faktor, yaitu tujuan dari SPK itu sendiri, elemen penyusun SPK dan Proses SPK. Harus diperhatikan bahwa elemen penyusun SPK harus berdasarkan indikator finansial dan non-finansial, karena pengukuran Kinerja BUMN melihat secara keseluruhan dalam empat perspektif yang selaras dengan tujuan dan target serta berhubungan *cause and effect,* artinya jika tujuan dari perspektif yang lebih tinggi (misalnya Kepuasan Pelanggan) tidak tercapai, maka penyebabnya dapat ditelusuri dari perspektif dibawahnya (misalnya Proses Bisnis Internal), seperti diterangkan dalam Gambar 2.11.



Gambar 2. 11 Konstruk Kinerja BUMN
Sumber: Kaplan 2002

Konstruk Kinerja, didefinisikan sebagai Sistem untuk mengoperasionalisasikan tujuan strategis. yang terdiri dari kinerja finansial dan non finansial. Dalam penjelasan disini dimensi yang digunakan untuk megukur variable Kinerja BUMN pada masing-masing perspektifnya adalah sebagai berikut: Perspektif Keuangan (ROI, ROA, dan ROE, profitability) Perspektif Pelanggan (Kepuasan Pelanggan / Subyektif, keluhan pelanggan), Perspektif Proses Bisnis Internal (proses administrasi, koordinasi antara bagian), Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (Pelatihan dan kesempatan untuk berkembang).

BAB 3

HAL-HAL YANG MENDASARI PENCAPAIN KINERJA BUMN

A. Orientasi Kewirausahaan dan Pembelajaran Organisasi

Pengaruh Orientasi Kewirausahaan pada Pembelajaran Organisasi dilakukan oleh Tsai (2009; Kreisser (2011); Wang (2010). Menurut Tsai (2009) dan Kreisser (2011) Orientasi Kewirausahan mempunya pengaruh pada *experimental learning* dan *aquisative learning*. Sedangkan menurut Kreisser (2011) pengaruh antara Orientasi Kewirausahaan dan Pembelajaran Organisasi dapat dikelompokkan dalam tiga perspektif yaitu, (1) Menganalisis dampak dari Orientasi Kewirausahaan dalam memperkaya kapasitas organisasi untuk mengembangkan Orientasi Pembelajaran (Anderson et al, 2014; Liu, Luo & Shi, 2002; Wang et al, 2010). (2) Menganalisis proses yang ditimbulkan oleh Orientasi Kewirausahaan yang berpengaruh pada Orientasi Pembelajaran (Lee & Sukoco, 2007; Li, Huang, & Tsai, 2009; Slater & Narver, 1995). (3) Mempelajari peran Orientasi Kewirausahaan dalam mempromosikan aplikasi yang berkaitan dengan pembelajaran (Bierly, Damanpour dan Santoro, 2009).

Dasar dari pengaruh ini menurut Real, Roldan, dan Leal (2014) yang melihat pengaruh Orientasi Kewirausahaan dan Pembelajaran Organisasi pada 140 industri di Spanyol. Selain itu menurut Kresiser (2011) pengaruh antara Orientasi Kewirausahaan dan Pembelajaran Organisasi berpengaruh pada tingkat pembelajaran yang *aquistive* dan *experimental learning*. Suatu budaya yang menghargai kewirausahaan dan inovasi akan menciptakan suatu lingkungan pembelajaran yang baik (Prahalad dan Hamel, 1990).

B. Orientasi Kewirausahaan dan Inovasi

Menurut Wang (2010) Orientasi Kewirausahaan berpengaruh pada Pembelajaran Organisasi dan perilaku inovatif karyawan. Menurut Slater dan Naver (1995) perusahaan yang beriorientasi pasar yang dilengkapi oleh suatu dorongan kewirausahaan *(entrepreneurial drive),* memberikan landasan kultural untuk pembelajaran organisational (*organizational learning)*. Kapasitas Orientasi Kewirausahaan terhadap Inovasi terhadap 250 pekerja keramik (Chiva, Ghauri & Alegre (2014). Dalam penjelasan ini melihat dimana Orientasi Kewirausahaan mendukung terciptanya inovasi terhadap perusahaan keramik.

C. Pembelajaran Organisasi dan Inovasi

Ada pengaruh yang positif antara Pembelajaran Organisasi dan Inovasi (Bueno et al., 2010; Cohen and Levinthal, 1990; Glynn, 1996; Hurley and Hult, 1998; Ireland et al., 2001; Mezias and Glynn, 1993). Pembelajaran yang berbeda juga berpengaruh dengan Inovasi yang dihasilkan (Argyris and Schön, 1996; Damanpour, 1991; Glynn, 1996; Senge, 1990; Senge et al., 1994). Proses penciptaan pengetahuan organisasi yang menghasilkan pengetahuan baru merupakan bagian penting dari aktivitas Inovasi. Penciptaan pengetahuan dalam organisasi adalah proses yang memperkuat Inovasi (Nonaka and Takeuchi, 1995). Selanjutnya Inovasi organisasi bergantung pada pengetahuan dalam organisasi, dan Pembelajaran Organisasi pada gilirannya mempromosikan organisasi yang berbasis pengetahuan (Cohen and Levinthal, 1990).

Pembelajaran Organisasi mendukung kreativitas, menginspirasi pengetahuan dan ide-ide baru, meningkatkan kemampuan untuk memahami dan mengaplikasikan ide-ide (Yli-Renko et al, 2001). Menurut Calantone et al (2002) organisasi yang berkomitmen untuk meningkatkan pembelajaran, juga meningkatkan kemampuan organisasinya untuk berinovasi karena organisasi tidak mau kehilangan kesempatan yang disediakan oleh pasar. Organisasi seperti itu mempunyai kapabilitas dan pengetahuan untuk mengantisipasi dan

memahami kebutuhan dan keinginan pelanggan, memiliki teknologi yang lebih baik, dan menggunakannya untuk berinovasi. Mereka juga mempunyai kapasitas yang lebih kuat untuk memahami kekuatan dan kelemahan kompetitornya, dan menciptakan kapabilitas yang lebih baik dari kompetitornya.

Hurley and Hult (1998) menemukan hubungan positif antara Pembelajaran Organisasi dan Inovasi Organisasi. Selanjutnya penelitian dari Aragón-Correa, García-Morales, & Cordón-Pozo, (2007) dan Tohidi et al (2012) juga membuktikan adanya hubungan positif dan signifikan antara Pembelajaran Organisasi dan Inovasi. Sedangkan menurut Lynn, Skov, dan Abel (1999), Pembelajaran Organisasi meningkatkan inovasi dan pengembangan produk baru pada organisasi yang *high-tech*. Pengaruh yang positif itu berlaku untuk Bisnis jasa maupun manufaktur (Argyris and Schön, 1996; Decarolis and Deeds, 1999; Fiol and Lyles, 1985; Senge, 1990). Selain itu Aragón-Correa, García-Morales, & Cordón-Pozo (2007) mengemukakan Pembelajaran Organisasi berpengaruh langsung pada Inovasi pada industri manufaktur.

D. Pembelajaran Organisasi dan Kinerja BUMN

Pembelajaran Organisasi akan mengarahkan organisasi pada kinerja yang superior, meningkatkan kapabilitas strategik, dan menjadikan mereka dapat bertahan dalam berkompetisi (Guns, 1996; Senge, 1990). Beberapa penjelasan sebelumnya juga membuktikan adanya hubungan positif antara Pembelajaran Organisasi dan Kinerja BUMN misalnya penelitian dari Egan, Yang, & Bartlett (2004); Ellinger, Ellinger, Yang, & Howto (2002); Kropp, Lindsay & Shoham (2006) dan Hurley & Hult (1998) yang menemukan bahwa organisasi yang berfokus pada Pembelajaran Organisasi secara signifikan juga akan menghasilkan Kinerja BUMN yang tinggi. Menurut Shi *et al* (2015) yang mempelajari dampak dari Pembelajaran Organisasi pada Kinerja pada 228 perusahaan teknologi di Cina menghasilkan bahwa jejaring Inovasi berpengaruh pada Pembelajaran Organisasi dan Kinerja.

E. Orientasi Kewirausahaan dan Kinerja BUMN

Pengaruh positif Orientasi Kewirausahaan dengan kinerja sudah dijelaskan oleh Covin dan Slevin (1989), Lumpkin dan Dess (1996), Wiklund (1999), Krieser, Marino dan Weaver (2002), Kraus *et al* (2005) dan Al Swidi dan Mahmood (2011). Pengaruh yang positif antara Orientasi Kewirausahaan dan pertumbuhan usaha kecil (Gurbuz & Aykol, 2009) dan juga keuntungan (Chow, 2006). Ismail & Rashid (2012) juga menjelaskan Orientasi Kewirausahaan berperan positif sebagai mediator antara variabel jenis kepemimpinan dengan komersialisasi akademik. Smart dan Conant (1994), Wang et al (2010), Wiklund (1999), Lyon, Lumpkin dan Dess (2000), Covin dan Slevin (1989), Miller (1983) dan Zahra (1993) membuktikan bahwa tingkat Orientasi Kewirausahaan yang tinggi meningkatkan kinerja organisasi/perusahaan.

F. Orientasi Kewirausahaan, Pembelajaran Organisasi, Inovasi, dan Kinerja BUMN

Santor-Vijande *et al* (2012) menjelaskan dimana Pembelajaran Organisasi memberi pengaruh pada Kinerja melalui Strategi, namun selama ini belum ada penjelasan secara khusus mengenai pengaruh Orientasi Kewirausahaan pada Kinerja melalui Pembelajaran Organisasi.

Lechner & Gudmundsso (2014) juga menyimpulkan bahwa Orientasi Kewirausahaan (Kecenderungan Berinovasi) memberi pengaruh pada Kinerja BUMN melalui strategi differensiasi. Selain itu Mahmood & Hanafi (2013) menjelaskan bahwa Orientasi Kewirausahaan memberi pengaruh pada Kinerja dari usaha kecil yang dimiliki oleh perempuan, melalui *competitive advantage*.

Disisi lain, inovasi memberi pengaruh positif untuk meningkatkan Kinerja BUMN (Argyris and Schön, 1996; Damanpour, 1991; Fiol and Lyles, 1985; Hurley and Hult, 1998; Senge, 1990; Zaltman et al., 1973). Shi *et al* (2015) juga memberikan penjelasan dampak dari Pembelajaran Organisasi pada Kinerja pada 228 perusahaan teknologi di Cina

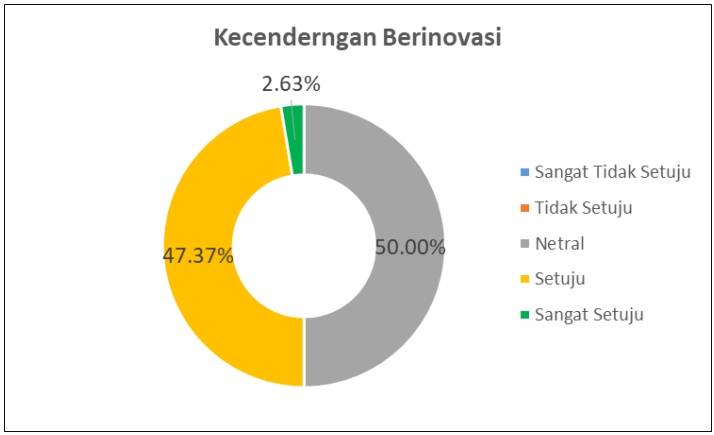
menghasilkan bahwa jejaring inovasi mempunya pengaruh pada Pembelajaran Organisasi dan Kinerja.

BAB 4 PENCAPAIAN KINERJA BUMN

A. Pencapaian Melalui Orientasi Kewirausahaan

1. Kecenderungan Berinovasi

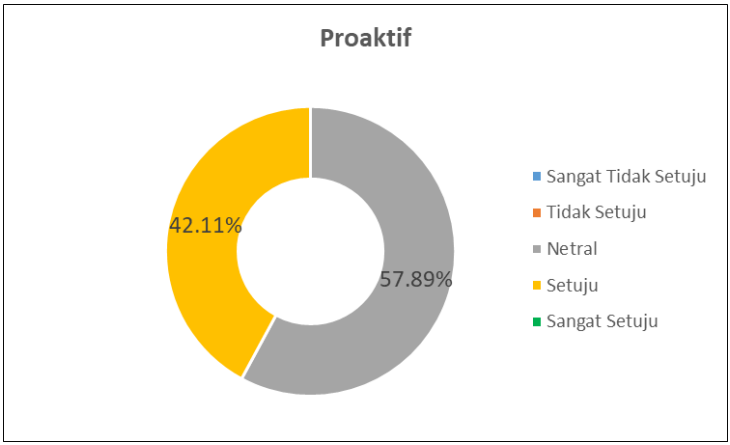
Kecenderungan Berinovasi ini mengukur apakah manajemen lebih banyak berfokus pada kegiatan-kegiatan pada litbang, teknologi, inovasi dan banyak produk dan jasa yang baru yang dihasilkan. Gambar 4.1. menunjukan adanya kecenderungan lebih berinovasi.



Gambar 4. 1 Hasil Kecenderungan Berinovasi

2. Proaktif

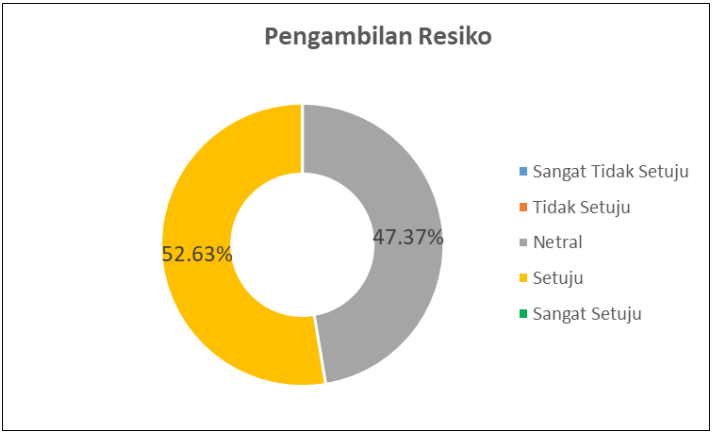
Proaktif mengukur apakah manajemen sering memulai perubahan lebih dulu yang kemudian direspon oleh kompetitornya, dan sering memperkenalkan produk/jasa, metoda dan teknik baru. Gambar 4.2 menunjukkan Data Proaktif



Gambar 4. 2 Hasil Data Proaktif

3. Pengambilan Risiko

Pengambilan Risiko mengukur kecenderungan untuk memilih pekerjaan dengan resiko tinggi dengan ROI yang tinggi. Gambar 4.3 menunjukan data pengambilan risiko.

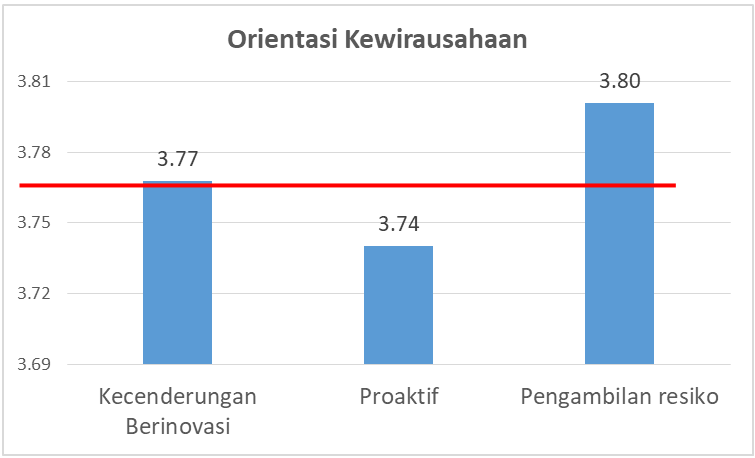


Gambar 4. 3 Hasil Pengambilan Risiko

Tabel 4. 1 Deskripsi Orientasi Kewirausahaan

	Kecenderungan Berinovasi	Proactiveness	RiskTaking	Orientasi Kewirausahaan
Mean	3.7679	3.7403	3.8008	3.769 (BAIK)

Dalam bentuk grafik, keadaan Orientasi Kewirausahaan dapat dilihat melalui Gambar 4.4.



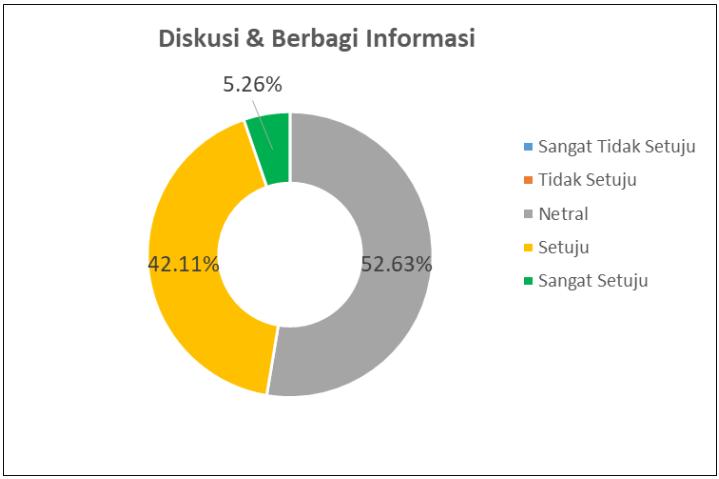
Gambar 4. 4 Nilai Indeks Rata-rata Orientasi Kewirausahaan

Menurut penilaian pihak eksternal mengenai kinerja Orientasi Kewirausahaan pada BUMN di Indonesia didapat bahwa Kecenderungan Berinovasi mempunyai nilai rata-rata (3,77) kemudian Proaktif (3,74), dan Pengambilan Resiko (3,80). Dimensi Orientasi Kewirausahaan yang mempunyai nilai rata-rata yang paling rendah adalah Proaktif, hal ini diduga karena budaya organisasi yang masih kuat dipengaruhi oleh birokrasi, campur tangan politis, dan peran sebagai pengemban tugas sosial.

B. Pencapaian Melalui Pembelajaran Organisasi

1. Diskusi dan Berbagi Informasi

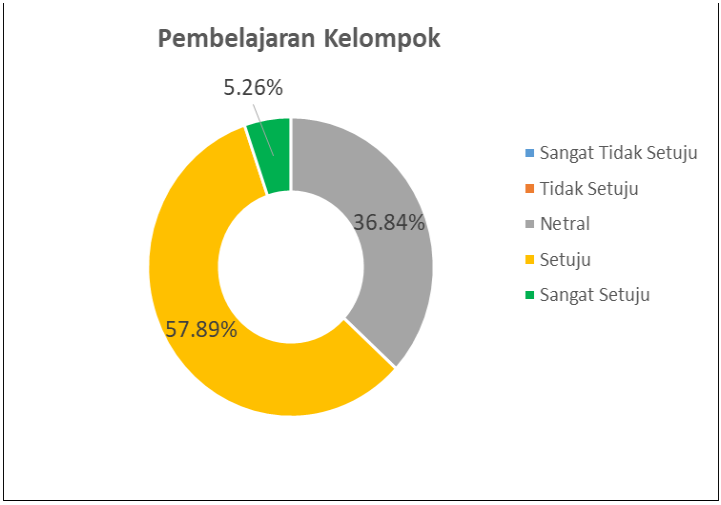
Dimensi ini mengukur apakah orang-orang telah memberikan dukungan dan dorongan ketika mengenalkan ide baru, mendengar dan menghargai pada pandangan dan pendapat orang lain.



Gambar 4. 5 Hasil Diskusi & Berbagi Informasi
Sumber: diolah dari hasil penelitian 2017

2. Pembelajaran Kelompok

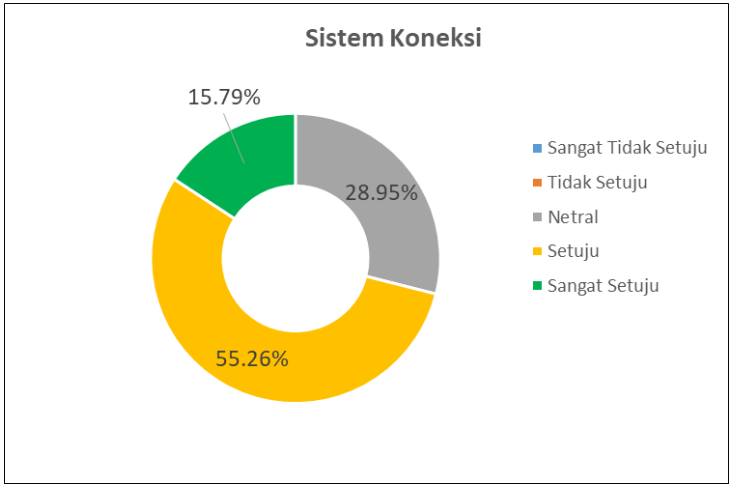
Pembelajaran Kelompok mengukur apakah anggota kelompok mempunyai kebebasan mengganti tujuan mereka sesuai dengan waktu, dan anggotanya telah memperlakukan anggota lain setara, tanpa melihat latar belakang dan budaya.



Gambar 4. 6 Hasil Pembelajaran Kelompok
Sumber: diolah dari hasil penelitian 2017

3. Sistem Koneksi

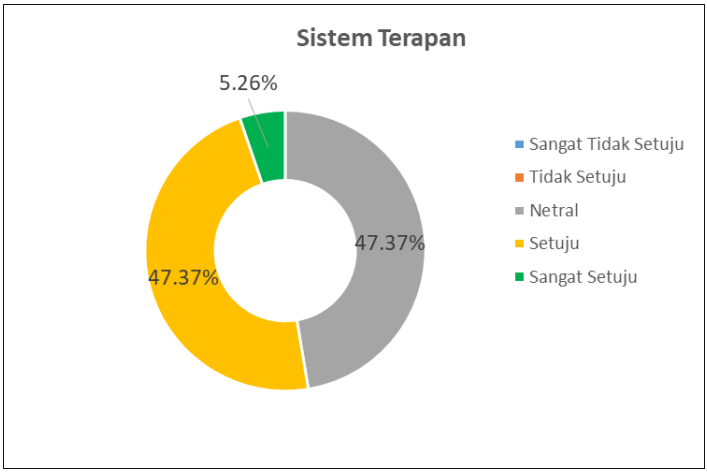
Sistem Koneksi menilai apakah organisasi ini membantu karyawan untuk menyeimbangkan kehidupan pekerjaan dan kehidupan pribadi / keluarga, dan juga mendorong orang-orang untuk memiliki perspektif luas. Hasil dimensi Sistem Koneksi dapat dilihat pada Gambar 4.7.



Gambar 4. 7 Hasil Sistem Koneksi
Sumber: diolah dari hasil penelitian 2017

4. Sistem Terapan

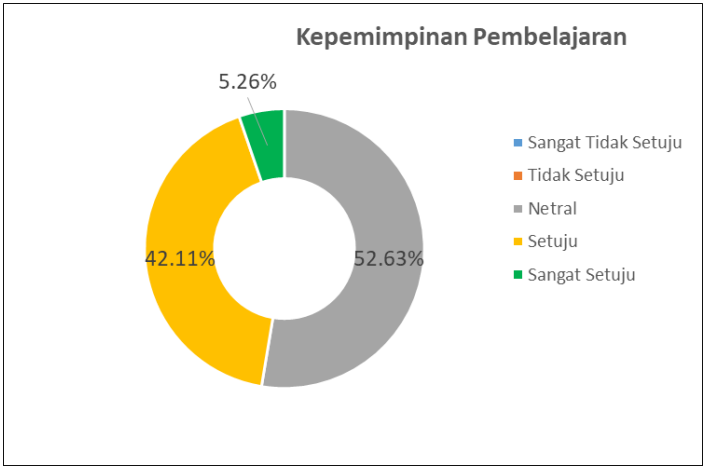
Sistem Terapan menilai apakah organisasi telah menerapkan komunikasi dua arah secara berkala seperti *suggestion systems, electronic bulletin boards*, atau *open meetings,* agar orang-orang mudah untuk mendapatkan informasi. Hasil system terapan pada Gambar 4.8.



Gambar 4. 8 Hasil Sistem Terapan
Sumber: diolah dari hasil penelitian 2017

5. Kepemimpinan untuk Pembelajaran

Kepemimpinan untuk Pembelajaran mengukur apakah pemimpin telah mendukung permintaan untuk training dan kesempatan lain untuk belajar, berbagi informasi dengan karyawan tentang competitors, trend industri, dan arah organisasi. Hasil kepemimpinan untuk pembelajaran pada Gambar 4.9.



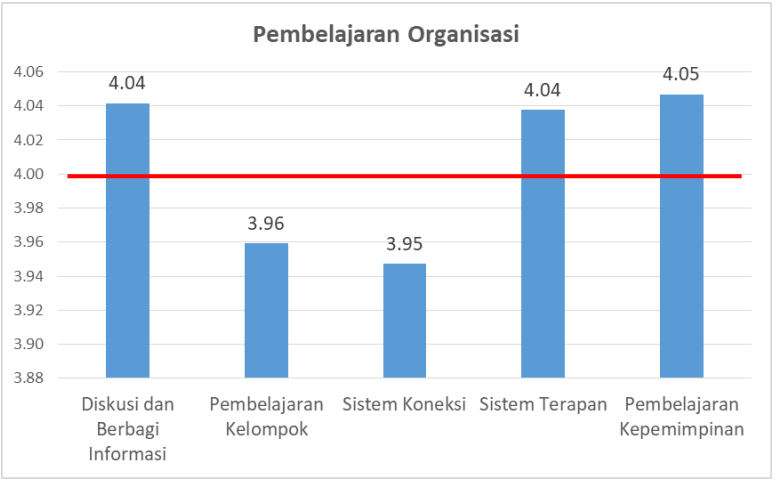
Gambar 4. 9 Hasil Pembelajaran Kepeimpinan
Sumber: diolah dari hasil penelitian 2017

Tabel 4. 2 Deskripsi Pembelajaran Organisasi

	Diskusi	Pembelajaran Kelompok	Sistem Koneksi	Sistem Terapan	Kepemimpinan untuk Pembelajaran
Mean	4.042	3.959	3.947	4.037	4.047
Std. Deviation	.533	.442	.579	.548	.526

Sumber: diolah dari hasil penelitian 2017

Secara total dimensi Pembelajaran Organisasi dalam Gambar 4-10 dapat dilihat bahwa Pembelajaran Kelompok (3,96) dan Sistem Koneksi (3,95) masih dibawah nilai rata-rata keseluruhan group. Hal ini karena budaya birokrasi pemerintahan mempengaruhi kuat budaya organisasi BUMN dimana perlakuan setara dalam interaksi karyawan belum menonjol dalam berpikir secara kreatif dan global.



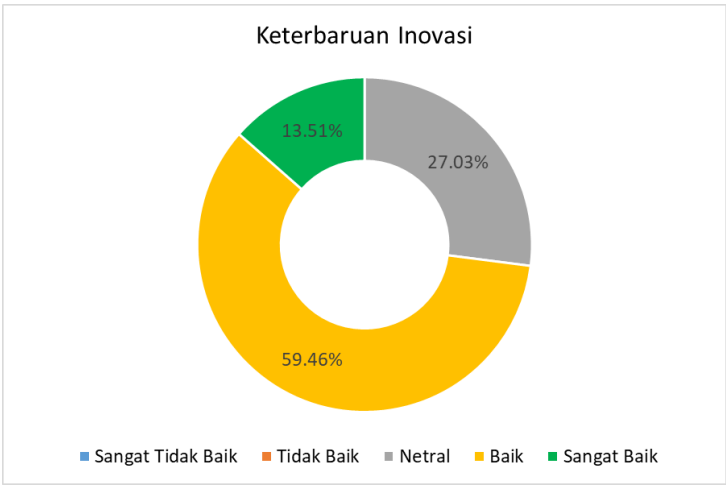
Gambar 4. 10 Indeks Dimensi Pembelajaran Organisasi
Sumber: diolah dari hasil penelitian 2017

C. Pencapaian Melalui Inovasi

1. Keterbaruan Inovasi

Keterbaruan Inovasi mengukur apakah organisasi telah melakukan inovasi Produk, proses dan Organisasi yang

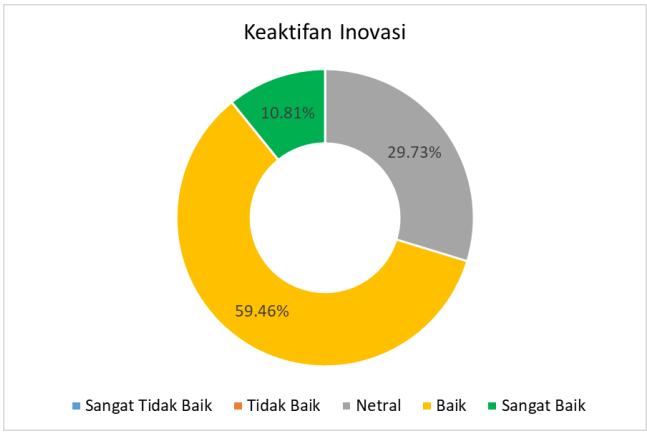
dapat dikatakan baru pada tingkat kota dan propinsi. Hasilnya keterbaruan inovasi pada Gambar 4.11.



Gambar 4. 11 Hasil Keterbaruan Inovasi
Sumber: diolah dari hasil penelitian 2017

2. Keaktifan Inovasi

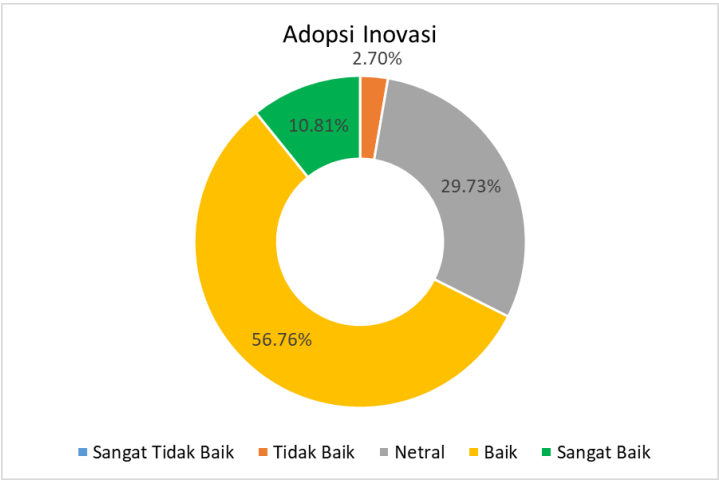
Keaktivan Inovasi menilai apakah organisasi sudah aktif menciptakan produk, proses dan organisasi yang baru selama tahun 2014 - 2016. Hasil keaktifan inovasi pada gambar 4.12.



Gambar 4. 12 Hasil Keaktifan Inovasi
Sumber: diolah dari hasil penelitian 2017

3. Adopsi Inovasi

Adopsi Inovasi mengukur apakah organisasi telah menerapkan teknologi lanjut dan perubahan organisasi dengan menerapkan system dan standard yang baru selama tahun 2014 – 2016. Hasilnya adopsi inovasi pada Gambar 4.13



Gambar 4. 13 Hasil Adopsi Inovasi
Sumber: diolah dari hasil penelitian 2017

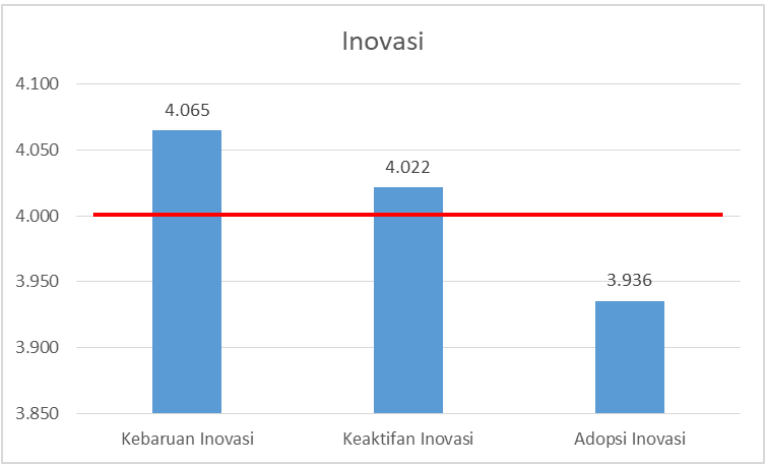
Secara keseluruhan variabel Inovasi yang diukur oleh tiga dimensi yaitu Keaktifan Inovasi, Keterbaruan Inovasi, dan Adopsi Inovasi mempunyai nilai rata-rata keseluruhan 4,007 (Tabel 4.3) dan grafik ditunjukkan pada Gambar 4.14.

Tabel 4. 3 Deskripsi Inovasi

	Kebaruan	Keaktifan	Adopsi
Mean	4.065	4.022	3.936
Std. Deviation	.510	.550	.602

Sumber: diolah dari hasil penelitian 2018

Dimensi Kebaruan Inovasi (4,605) merupakan dimensi yang tertinggi nilainya, dan Adopsi Inovasi (3,936) di bawah nilai rata-rata group Inovasi.



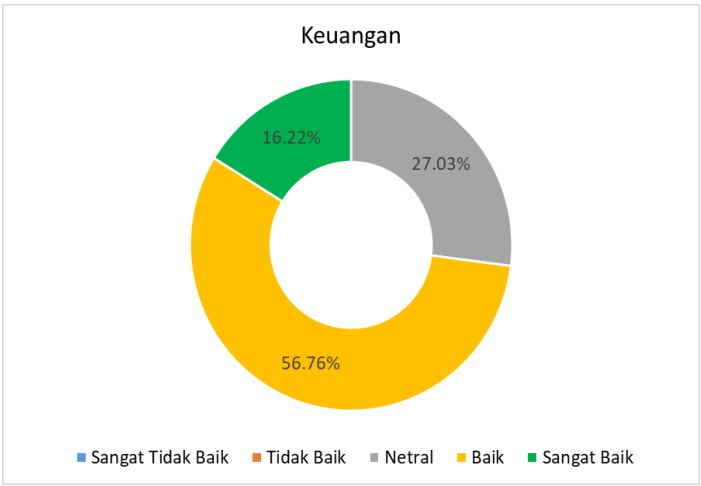
Gambar 4. 14 Ringkasan Indeks Rata-rata Inovasi
Sumber: diolah dari hasil penelitian 2017

Hal ini karena penerapan adopsi teknologi yang memungkinkan manajemen bekerja secara transparan, sebaliknya BUMN diwajibkan untuk mematuhi tata kelola perusahaan dan prosedur yang ditetapkan oleh pemerintah pusat. Dampaknya adalah pada keaktifan inovasi yang mengakibatkan produk, proses dan elemen organisasi akan berinovasi secara evolutif, memakan waktu yang lama, sedangkan kompetisi usaha membutuhkan kecepatan untuk berubah. Hal ini yang membuat daya saing BUMN lemah secara keseluruhan.

D. Pencapaian Melalui Kinerja BUMN

1. Kinerja Keuangan

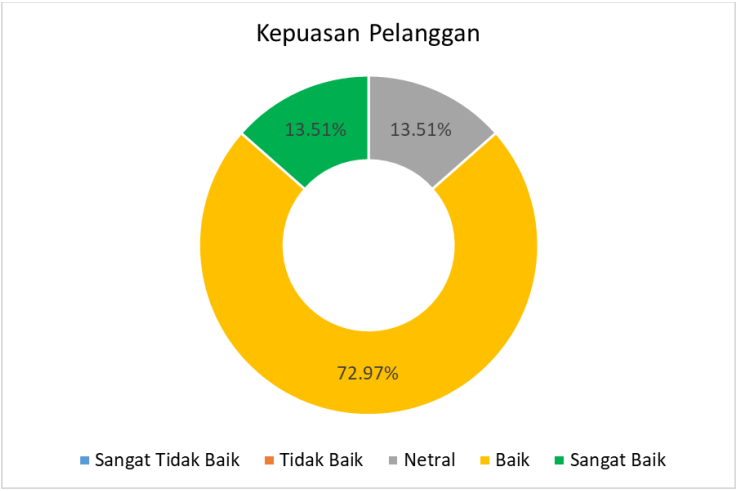
Dimensi keuangan diukur dengan indikator Keuangan (ROI, ROE, ROA, Profitability), dan hasil pengolahan data untuk Kinerja Keuangan pada Gambar 4.15



Gambar 4. 15 Hasil Kinerja Keuangan
Sumber: diolah dari hasil penelitian 2017

2. Kepuasan Pelanggan

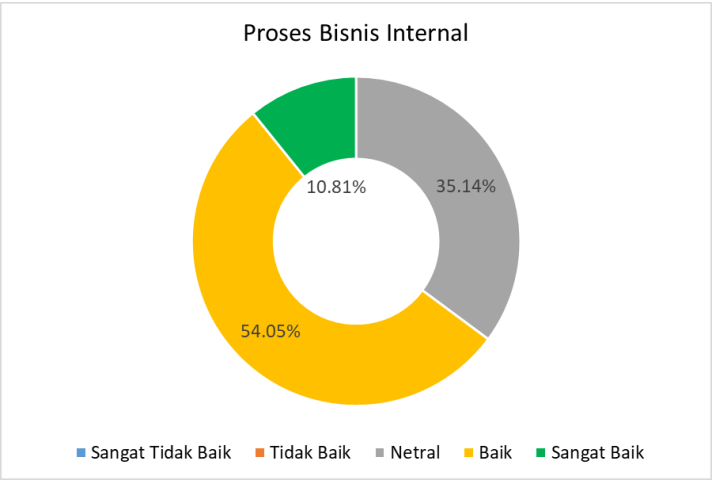
Kepuasan pelanggan diukur secara subyektif dengan menanyakan mengenai Kepuasan Pelanggan pada produk / jasa dan pada kepuasan pada penanganan keluhan pelanggan. Hasil kepuasan pelanggan pada Gambar 4.16.



Gambar 4. 16 Hasil Kepuasan Pelanggan
Sumber: diolah dari hasil penelitian 2017

3. **Proses Bisnis Internal**

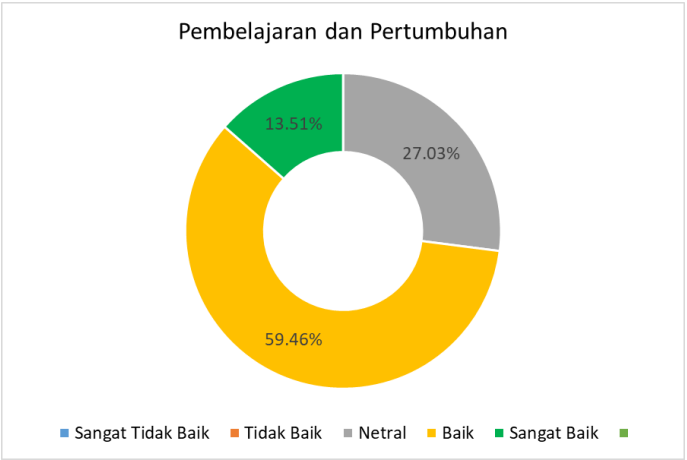
Proses Bisnis Internal di ukur dengan tingkat keselarasan eksekusi dan pencapaian KPI, tingkat pelaksanaan proses Sistem Manajemen Kinerja, Hasil untuk Kinerja Proses Bisnis Internal pada Gambar 4.17



Gambar 4. 17 Hasil Proses Bisnis Internal
Sumber: diolah dari hasil penelitian 2017

4. **Proses Bisnis Internal**

Pembelajaran dan Pertumbuhan diukur oleh pencapaian pengembangan SDM dan pertumbuhan kemampuan karyawan. Hasil untuk Kinerja Pembelajaran dan Pertumbuhan pada Gambar 4.18



Gambar 4. 18 Hasil Dimensi Pembelajaran dan Pertumbuhan
Sumber: diolah dari hasil penelitian 2017

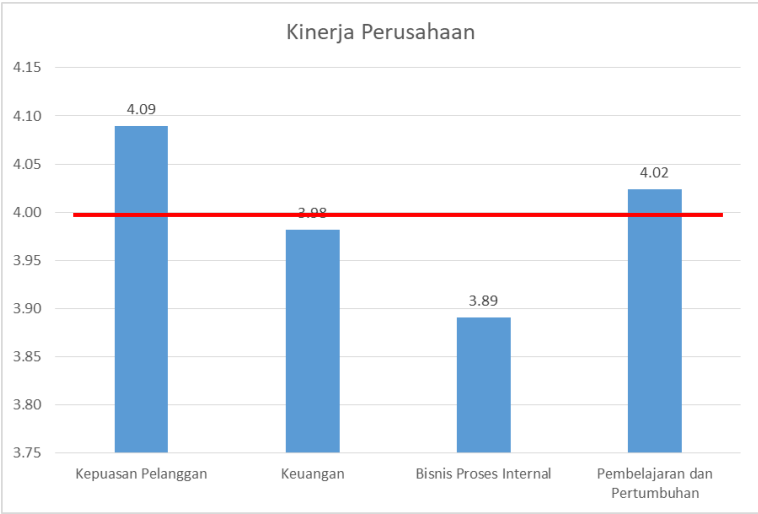
Secara keseluruhan variabel Kinerja BUMN yang diwakili oleh empat dimensi yaitu: Kepuasan Pelanggan, Keuangan, Proses Bisnis Internal, dan Pembelajaran dan Pertumbuhan, mempunyai nilai indeks rata-rata adalah 3,99 (Tabel 4.4) dan grafinya pada Gambar 4.19

Tabel 4. 4 Deskripsi Kinerja BUMN

	Keuangan	Kepuasan Pelanggan	Proses Bisnis	Pelatihan
Mean	3.982	4.089	3.892	4.024
Std. Deviation	.655	.518	.655	.572

Sumber: diolah dari hasil penelitian 2017

Berdasarkan Gambar 4.19 dapat dilihat bahwa rata-rata Kinerja Keuangan (3,98) dan Proses Bisnis Internal (3,89) masih di bawah rata-rata group.



Gambar 4. 19 Hasil Kinerja BUMN
Sumber: diolah dari hasil penelitian 2017

Hal ini dapat dijelaskan bahwa dalam proses bisnis internal, masih dilakukan secara manual, mengakibatkan birokrasi tetap panjang dan efektifitas pencapaian tujuan menjadi lebih lama.

BAB 5 HASIL KINERJA BUMN

Hasil kinerja BUMN secara umum dapat dijelaskan dimana Orientasi Kewirausahaan, Pembelajaran Organisasi, Inovasi dan Kinerja BUMN di Indonesia berada pada Keadaan yan baik. Hal ini ditunjukan penilaian hasil pembahasan Orientasi Kewirausahaan, Pembelajaran Organisasi, Inovasi dan Kinerja BUMN pada nilai yang baik. Disisi lain, nilai rata-ratanya baik tetapi masih ada indikator yang nilainya masih di bawah rata-rata yaitu dimensi Proactive (Orientasi Kewirausahaan), Pembelajaran Kelompok dan Sistem Koneksi (Pembelajran Organisasi), Adopsi Inovasi (Inovasi) dan Proses Bisnis Internal (Kinerja BUMN).

Selain itu, berkaitan dengan pengaruh Orientasi Kewirausahaan pada kinerja BUMN baik secara langsung, melalui Inovasi, dan melalui Pembelajaran Organisasi, serta melihat peran Inovasi dan Pembelajaran Organisasi sebagai mediator, antara hubungan Orientasi Kewirausahaan pada Kinerja BUMN. Hasil ini dapat menjelaskan bahwa Orientasi Kewirausahaan mempunyai peran langsung pada Kinerja BUMN, tidak melalui Inovasi. dan tidak melalui Pembelajaran Organisasi. Sedangkan Orientasi Kewirausahaan mempunyai peran pada Inovasi melalui Pembelajaran Organisasi, sehingga dapat dikatakan menimbulkan hal baru yaitu jalur Orientasi Kewirausahaan – Pembelajaran Organisasi – Inovasi – Kinerja BUMN. Dengan demikian, jalur ini konsisten dengan pendapat Ismail & Rashid (2012), dan Wang et al (2010) yang menyatakan bahwa Orientasi Kewirausahaan mempunyai peran langsung pada Kinerja. Hal tersebut dapat dikonfirmasikan melalui agón-Correa, García-Morales, & Cordón-Pozo, (2007), Tohidi et al (2012), Bueno et al., (2010) yang

mengatakan adanya hubungan positif antara Pembelajaran Organisasi dan Inovasi. Hasil di atas mengkonfirmasi sesuai teori dari Slater dan Naver (1995), Tsai (2009), Wang (2010), Kreisser (2011) dan Real, Roldan, dan Leal (2014) yang mengatakan bahwa Orientasi Kewirausahaan mempunyai peran positif pada Pembelajaran Organisasi.

Hasil pembahasan menunjukkan Inovasi tidak mempunya peran penghubung pada hubungan antara Orientasi Kewirausahaan dan Kinerja BUMN. Demikian pula Pembelajaran Organisasi tidak mempunyai peran penghubung tunggal antara Orientasi Kewirausahaan dan Kinerja BUMN, tetapi Orientasi Kewirausahaan berpengaruh positif pada Kinerja BUMN melalui Pembelajaran Organisasi dan Inovasi, dengan efek penghubung total lebih besar jika kedua nya digunakan penghubung secara berurutan (Model Troly).

Untuk meningkatkan Kinerja BUMN maka Kecenderungan Berinovasi dan Pengambilan risiko harus ditingkatkan karena terbukti dapat meningkatkan Kinerja BUMN. Jalur optimum dengan efek total yang maksimum adalah Orientasi Kewirausahaan - Pembelajaran Organisasi - Inovasi – Kinerja BUMN. Selain itu BUMN perlu menganalisis dan memformulasikan strategi pada masing-masing tingkatan, dengan menerapkan proses strategi yang terdiri dari: SSA, strategi formulasi , implementasi, evaluasi dan kontrol. Efek strategi dapat ditingkatkan melalui peningkatan Proaktif, Sistem Koneksi, Adopsi Inovasi dan Proses Bisnis Internal. Berikut ini beberapa hal yang perlu dilakukan, yaitu:

1. Hasil pembahasan menunjukkan Orientasi Kewirausahaan yang salah satu dimensinya Risk Taking mempunyai nilai yang tertinggi, sehingga perusahaan perlu mengadopsi Risk Management atau Risk-Based Rating menggunakan Pendekatan RGEC yang terdiri dari beberapa faktor diantaranya (*Risk Profile, Good Corporate Governance, Earnings, and Capital*) dari praktik-praktik yang dilakukan di industri perbankan karena terbukti empat Bank BUMN berada pada Emerging Industry Leader dengan Kinerja Keuangan yang membaik setiap tahunnya.

2. Mengadakan pengembangan pembahasan dengan BUMN yang berada dalam satu kategori penilaian KPKU terutama yang mempunyai score rendah dan kinerja keuangan yang tidak baik.
3. Perguruan Tinggi dapat berperan serta untuk memformulasikan model baru Pembelajaran Organisasi yang dibuat khusus untuk BUMN. Selain itu dengan melakukan kerja-sama peningkatan Kinerja BUMN melalui konsultasi dan pelatihan untuk aplikasi Inovasi, Pembelajaran Organisasi dan Orientasi Kewirausahaan.

DAFTAR PUSTAKA

Agarwal, Echambadi, Franco, & Sarkar. (2006). Reap rewards: Maximizing benefits from reviewer comments. Academy of management journal, 49(2), 191.

Al Swidi, AK. Mahmood, R. 2011. How Does Organizational Culture Shape the Relationship Between Entrepreneurial Orientation and the Organizational Performance of Banks? Universiti Utara Malaysia.

Alegre, J., & Chiva, R. (2008). Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation performance: An empirical test. Technovation, 28(6), 315-326.

Aprilina. (2014). Dampak PrivatisasiRI Pada Kinerja Keuangan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Di I Indonesia. Jurnal F. Ekonomi: JRAK, 4(01).

Aragón-Correa, García-Morales, & Cordón-Pozo. (2007). Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: Lessons from Spain. Industrial Marketing Management, 36(3), 349-359.

Argyris, & Schön. (1996). Organizational learning. 2. Theory, method, and practice: Addison-Wesley.

Arshad, Rasli, Arshad, & Zain. (2014). The impact of Entrepreneurial Orientation on Business Performance: A Study of Technology-based SMEs in Malaysia. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 130, 46-53.

Astami, Tower, Rusmin, & Neilson. (2010). The effect of privatisation on performance of state-owned-enterprises in Indonesia. Asian Review of Accounting, 18(1), 5-19.

Atkinson. (1998). Strategic performance measurement and incentive compensation. European Management Journal, 16(5), 552-561.

Atwood. Mora. Kaplan. (2010). Learning to lead: evaluating leadership and organizational learning. Leadership & Organization Development Journal, 31(7), 576-595.

Avlonitis, George & Salavou, Helen. (2007). Entrepreneurial Orientation of SMEs, Product Innovativeness, and Performance. Journal of Business Research. 60. 566-575.

Barney, JB. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management. Vol 17, page 99-120.

Barney, JB. 2002. Gaining and Sustaining Competitive Advantage. New Jersey. NJ: Pearson Education.

Bharadwaj, SG., Varadarajan, PR. 1993, Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Proposition. Journal of Marketing. October, Vol.57.

Bierly, P. Damanpour, F. Santoro, D. 2009. The Application of External Knowledge: Organization Conditions For Exploration and Exploitation. Journal of Management Studies. 46, 481-509.

Blayse, & Manley. (2004). Key influences on construction innovation. Construction Innovation, 4(3), 143-154.

Bontis, Crossan, & Hulland. (2002). Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows. Journal of management studies, 39(4), 437-469.

Boso, Cadogan, & Story. (2012). Entrepreneurial orientation and market orientation as drivers of product innovation success: A study of exporters from a developing economy. International Small Business Journal, 0266242611400469.

Bourne, Neely, Mills, & Platts. (2003). Implementing performance measurement systems: a literature review. International Journal of Business Performance Management, 5(1), 1-24.

Chow, GC. 2006. Globalization and China's Economic Development. Pacific Economic Review Journal.

Colbert, Kristof-Brown, Bradley, & Barrick. (2008). CEO transformational leadership: The role of goal importance congruence in top management teams. Academy of management journal, 51(1), 81-96.

Cooper, D., & Schindler, P. (2008). Business research methods (10th ed.). New York, McGraw-Hill/Irwin

Covin, JG. Slevin, DP. 1989. Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments. Strategic Management Journal 10: 75-87.

Crossan, Lane, White, & Djurfeldt. (1995). Organizational learning: Dimensions for a theory. The International Journal of Organizational Analysis, 3(4), 337-360.

Crowley, & Karim. (1995). Conceptual model of partnering. Journal of management in Engineering, 11(5), 33-39.

Cunha, RCE. Cooper, CL. 1998. Privatization and Human Factor. Journal of Applied ManagementStudies. 201-210

Daft, & Weick. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. Academy of management review, 9(2), 284-295.

Dess, Ireland, Zahra, Floyd, Janney, & Lane. (2003). Emerging issues in corporate entrepreneurship. Journal of management, 29(3), 351-378.

DiBella. Nevis. Gould. (1995). Understanding organizational learning capability. Journal of management studies, 33(3), 361-379.

DiBella. Nevis. Gould. (1996). Understanding organizational learning capability. Journal of management studies, 33(3), 361-379.

Dixon. (1993). Developing managers for the learning organization. Human Resource Management Review, 3(3), 243-254.

Dodgson, M. (1993). Organizational learning: a review of some literatures. Organization Studies, 14(3), 375-394.

Drucker. (2002). The discipline of innovation. Harvard business review, 80, 95-104.

Easterby-Smith, & Lyles. (2003). Organizational learning and knowledge management: agendas for future research.

Esposito Vinzi, Chin, Henseler, & Wang. (2010). Handbook of partial least squares: Concepts, methods and applications.

Fang. Chang. Chen. (2011). Organizational learning capability and organizational innovation: The moderating role of knowledge inertia. African Journal of Business Management, 5(5), 1864.

Filippetti. (2011). Innovation modes and design as a source of innovation: a firm-level analysis. European journal of innovation management, 14(1), 5-26.

Fiol, & Lyles. (1985). Organizational learning. Academy of management review, 10(4), 803-813.

Franco-Santos, Kennerley, & Micheli. (2007). Towards a definition of a business performance measurement system. International Journal of Operations & Production Management, 27(8), 784-801.

Franco-Santos, Lucianetti, & Bourne. (2012). Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research. Management Accounting Research, 23(2), 79-119.

Freeman. (1982). Innovation and long cycles of economic development. SEMINÁRIO INTERNACIONAL. Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 1-13.

García-Morales, Jiménez-Barrionuevo, & Gutiérrez-Gutiérrez. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. Journal of Business Research, 65(7), 1040-1050.

Gowen III, Henagan, & McFadden. (2009). Knowledge management as a mediator for the efficacy of transformational leadership and quality management initiatives in US health care. Health care management review, 34(2), 129-140.

Gumusluoglu, & Ilsev. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. Journal of Business Research, 62(4), 461-473.

Gurbuz, G. Aykol, S. 2009. Entrepreneurial Management, Entrepreneurial Orientation dan Turkish Small Firm Growth. Management Research News, 32(4), 321-336.

Hair Jr, Hult, Ringle, & Sarstedt. (2014). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): Sage Publications.

Hair, Black, Babin, & Anderson. (2014). Multivariate data analysis: Pearson new international edition: Upper Saddle River, NJ: Pearson Higher Education.

Hall. (2008). The effect of comprehensive performance measurement systems on role clarity, psychological empowerment and managerial performance. Accounting, Organizations and Society, 33(2), 141-163.

Hanggraeni, D. 2009. Apakah Privatisasi BUMN Solusi yang Tepat Dalam Meningkatkan Kinerja?. Manajemen Usahawan Indonesia No. 6/

Hansen, & Birkinshaw. (2007). The innovation value chain. Harvard business review, 85(6), 121.

Hendrawan, S. 2002. Restrukturisasi Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dalam Perspektif Ekonomi Politik di Indonesia. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik. Universitas Katolik Parahyangan Bandung.

Hsu, & Liu. (2010). Environmental performance evaluation and strategy management using balanced scorecard. Environmental monitoring and assessment, 170(1-4), 599-607.

Huber. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. Organization science, 2(1), 88-115.

Hung, Lien, Yang, Wu, & Kuo. (2011). Impact of TQM and organizational learning on innovation performance in the high-tech industry. International Business Review, 20(2), 213-225.

Ignacio, Gutierrez-Gutierrez, Montes, Martínez-López, F. J., & Chong. (2016). Organizational learning and innovation as sources of strategic fit. Industrial Management & Data Systems, 116(8).

Ismail, SH. & Rashid, J. (2012). Entrepreneurial Leadership Styles and Academic Commercialization: Investigating the Mediating Role of Entrepreneurial Orientation.

Ittner, Larcker, & Randall. (2003). Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms. Accounting, Organizations and Society, 28(7), 715-741.

Jerez-Gomez, Céspedes-Lorente, & Valle-Cabrera. (2005). Organizational learning capability: a proposal of measurement. Journal of Business Research, 58(6), 715-725.

Jimenéz-Jimenéz, D., Martínez-Costa, M., & Sanz-Valle, R. (2014). Innovation, Organizational Learning Orientation and Reverse Knowledge Transfer in Multinationals Companies. Electronic Journal of Knowledge Management, 12(1).

Jyothibabu, Farooq, & Bhusan Pradhan. (2010). An integrated scale for measuring an organizational learning system. The Learning Organization, 17(4), 303-327.

Kaplan, & Norton. (1996a). Linking the balanced scorecard to strategy. California management review, 39(1), 53-79.

Kaplan, & Norton. (1996b). Using the balanced scorecard as a strategic management system: Harvard business review Boston, MA.

Kim. (1993). A framework and methodology for linking individual and organizational learning: Applications in TQM and product development. Massachusetts Institute of Technology.

Knowles, Hansen, & Shook. (2008). Assessing Innovativeness in the North American softwood sawmilling industry using three methods. Canadian Journal of Forest Research, 38(2), 363-375.

Kreiser. (2011). Entrepreneurial orientation and organizational learning: The impact of network range and network closure. Entrepreneurship Theory and Practice, 35(5), 1025-1050.

Kuratko, D. F., & Hodgetts, R. M. (1995). *Entrepreneurship: A contemporary approach*. Fort Worth: Dryden Press

Lechner, & Gudmundsson. (2014). Entrepreneurial orientation, firm strategy and small firm performance. International Small Business Journal, 32(1), 36-60.

Lee, LT. Sukoco, BM. 2007. The Effects of Entrepreneurial Orientation and Knowledge Management Capability on Organizational Effectiveness in Taiwan: The Moderating Role of Social Capital. International Journal of Management. 24(3), 549 - 573.

Lee, SM. Peterson, SJ. 2000. Culture, Entrepreneurial Orientation dan Global Competitiveness. Journal of World Business. 35(4), 401.

Li, YH. Huang, JW. Tsai, MT. 2009. Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Role of Knowledge Creation Process. Industrial Marketing Management 38(4), 440-449.

Liu, SS. Luo, X. Shi, YZ. 2002. Integrating Customer Orientation, Corporate Entrepreneurship, and Learning Orientation in Organizations - in - Transition: An Empirical Study. Journal Purdue University.

Lumpkin, GT. Dess, GG. 1996. Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Liking It to Performance. Academy of Management Review. 21(1): 135-172.

Lyon, D., Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2000). Enhancing Entrepreneurial Orientation Research: Operationalizing and Measuring a Key Strategic Decision Making Process. Journal of Management, 1055-108

Madhousi, Mehrdad, Abdolrahim Sadati, Hamidreza Delavari, Mohsen Mehdivand. 2011. Entrepreneurial Orientation and Innovation Performance: The Mediating Role of Knowledge Management, Asian Journal of Business Management, 3(4), 310-316

Mahmood, & Hanafi. (2013). Entrepreneurial orientation and business performance of women-owned small and medium enterprises in Malaysia: Competitive advantage as a mediator. International Journal of Business and Social Science, 4(1).

March. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. Organization science, 2(1), 71-87.

Ma'toufi, & Tajeddini. (2015). The impact of learning orientation on entrepreneurial orientation and innovation in small-sized business firms. Middle East Journal of Management, 2(3), 252-267.

Menguc, Auh, & Shih. (2007). Transformational leadership and market orientation: Implications for the implementation of competitive strategies and business unit performance. Journal of Business Research, 60(4), 314-321.

Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770-79.

Miller, D. Friesen, PH. 1982. Innovation in Conservativve and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum. Strategi Management Journal Vol 3(1). 1-25.

Moeljono, D. (2011). 13 Konsep Beyond Leadership: Elex Media Komputindo.

Nahapiet, & Ghoshal. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. Academy of management review, 23(2), 242-266.

Nakagawa. (2005). A New Paradigm for Creative Problem Solving: Six-Box Scheme in USIT without Depending on Analogical Thinking. Paper presented at the 27th Annual Conference of the Japan Creativity Society held on October.

Neely, Gregory, & Platts. (1995). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. International Journal of Operations & Production Management, 25(12), 1228-1263.

Nelson, RR. Winter, SG. 1982. An Evolutionary Theory of Economic Change. Boston Balkman Press

Nemeth. (1998). Measuring organizational learning: National Library of Canada= Bibliothèque nationale du Canada.

Nonaka. Takeuchi. (1995). The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation: Oxford university press.

Noruzy, Dalfard, Azhdari, Nazari-Shirkouhi, & Rezazadeh. (2013). Relations between transformational leadership, organizational learning, knowledge management, organizational innovation, and organizational performance: an empirical investigation of manufacturing firms. The International Journal of Advanced Manufacturing Technology, 64(5-8), 1073-1085.

Noruzy, Dalfard, i., Azhdari, Nazari-Shirkouhi, & Rezazadeh. (2013). Relations between transformational leadership, organizational learning, knowledge management, organizational innovation, and organizational performance: an empirical investigation of manufacturing firms. The International Journal of Advanced Manufacturing Technology, 64(5-8), 1073-1085.

Nudurupati, Bititci, Kumar, & Chan. (2011). State of the art literature review on performance measurement. Computers & Industrial Engineering, 60(2), 279-290.

Nugroho, R. (2009). Memahami latar Belakang Pemikiran Entrepreneurship Ciputra: membangun keunggulan bangsa dengan membangun entrepreneur: Jakarta: Elexmedia.

OECD. 1988. Economic Outlook Journal. Issue 1.

Ogbonna, & Harris. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. International Journal of Human Resource Management, 11(4), 766-788.

Onağ, Tepeci, & Başalp. (2014). Organizational Learning Capability and its Impact on Firm Innovativeness. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 150, 708-717.

Öncer. (2013). Investigation of The Effects of Transactional and Transformational Leadership on Entrepreneurial Orientation. International Journal of Business and Social Research, 3(4), 153-166.

Otley. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. Management Accounting Research, 10(4), 363-382.

Pearce, Robinson, & Subramanian. (2000). Strategic management: Formulation, implementation, and control: Irwin/McGraw-Hill Columbus, OH.

Podolny, & Page. (1998). Network forms of organization. Annual review of sociology, 57-76.

Porter, M. (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press.

Prahalad, CK. Hamel,G. 1990. The Core Competence Of The Corporation. Harvard Business Review.

Real, Roldán, & Leal. (2014). From entrepreneurial orientation and learning orientation to business performance: analysing the

mediating role of organizational learning and the moderating effects of organizational size. British Journal of management, 25(2), 186-208.

Rogers. (1998). The definition and measurement of innovation: Melbourne Institute of Applied Economic and Social Research Parkville, VIC.

Rogers. (2010). Diffusion of innovations: Simon and Schuster.

Salavou. (2004). The concept of Innovativeness: should we need to focus? European journal of innovation management, 7(1), 33-44.

Sam, Fazli, Tahir, & Abu Bakar. (2012). Owner-managers of SMEs in it sector: Leadership and company performance. International Journal of Business and Social Science, 3(14).

Saniuk, Cagáňová, & Čambál. (2013). Performance Management in metalworking processes as a source of sustainable development. Paper presented at the 22nd International Conference on Metallurgy and Materials-METAL.

Santos-Vijande, López-Sánchez, & Trespalacios. (2012). How organizational learning affects a firm's flexibility, competitive strategy, and performance. Journal of Business Research, 65(8), 1079-1089.

Savas, E. S. (2000). Privatization and Public-Private Partnership. New York: Chatham House.

Schumpeter, J. A. (1934). The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle (Vol. 55): Transaction publishers.

Senge, Sterman. (1992). Systems thinking and organizational learning: Acting locally and thinking globally in the organization of the future. European journal of operational research, 59(1), 137-150.

Senge. (1997). The fifth discipline. Measuring Business Excellence, 1(3), 46-51.

Simons. (1995). New roles for HRD-officers and managers in learning. Best practices in learning organisations: measuring the reality, 275-293.

Sinkula, Baker, & Noordewier. (1997). A framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge, and behavior. Journal of the Academy of Marketing Science, 25(4), 305-318.

Slater, SF. Narver, JC. 19952000. Market Orientation and The Learning Organization. Journal of Marketing, Vol 59(3). 63

Smart, D.T. and Conant, J.S. (1994) Entrepreneurial Orientation, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance. Journal of Applied Business Research, 10, 28-38

Soetrisno. (2015). Privatisasi BUMN Dalam Rangka Pemberdayaan Rakyat. INFOKOP, 13(26).

Taticchi, Tonelli, & Cagnazzo. (2010). Performance measurement and management: a literature review and a research agenda. Measuring Business Excellence, 14(1), 4-18.

Tjakraatmadja. Lantu. (2006). Knowledge management dalam konteks organisasi pembelajar. SBM ITB, Bandung.

Tohidi. Seyedaliakbar, M. Mandegari. (2012). Organizational learning measurement and the effect on firm innovation. Journal of Enterprise Information Management, 25(3), 219-245.

Tsai. Wu. (2010). Knowledge combination: A cocitation analysis. Academy of management journal, 53(3), 441-450.

Uncapher. (2013). The Relationship between Entrepreneurial Orientation and Organizational Effectiveness: An Analysis of How Entrepreneurial Orientation is Manifested in the Nonprofit Context.

Vij,S. Bedi, HJ. 2012. Relationship Between Entrepreneurial Orientation and Business Performance: A Review of

Literature. The IUP Journal of Business Strategy. Vol. IX, No. 3.

Wales. Gupta. Mousa. (2011). Empirical research on entrepreneurial orientation: An assessment and suggestions for future research. International Small Business Journal, 0266242611418261.

Wang, & Ahmed. (2004). The development and validation of the organisational Innovativeness construct using confirmatory factor analysis. European journal of innovation management, 7(4), 303-313.

Wheelen, TL. Hunger, JD. 2012. Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability. New York. NY: Pearson.

Wiklund, J. 1999. The Sustainability of The Entrepreneurial Orientation-Performance Relationship. Entrepreneurship Theor Pract 24 (1), 37-48.

Wiklund, J. Shepherd, D. 2003. Knowledge-based Resources, Entrepreneurial Orientation and The Performance of Small and Medium Sized Business. Strategic Management Journal, 24, 1307-1314.

Yang, Narayanan, & Zahra. (2009). Developing the selection and valuation capabilities through learning: The case of corporate venture capital. Journal of Business Venturing, 24(3), 261-273.

Yang, Watkins, & Marsick. (2004). The construct of the learning organization: Dimensions, measurement, and validation. Human resource development quarterly, 15(1), 31-55.

Yasin, M. 2013. BUMN dan Pembangunan Nasional. http://www.slideshare.net/pssdm/bumn-dan-pembangunan-nasional. Diakses pada 5 April 2016.

Zahra, Nielsen, & Bogner. (1999). Corporate entrepreneurship, knowledge, and competence development. Entrepreneurship: Theory and Practice, 23(3), 169-169.

Zahra, SA. 1993. Environment, Corporate Entrepreneurship, and Financial Performance: A Taxonomic Approach. Journal of Business Venturing, vol 8(4), 319-340.

Zahra, SA. Ireland, D. et al. 2000. Privatization and Entrepreneurial Transformation: A Review and Research Agenda. Academy of Management Review 25. 509-524.

Zavadskas, Vilutienė, Turskis, & Šaparauskas. (2014). Multi-criteria analysis of Projects' performance in construction. Archives of Civil and Mechanical Engineering, 14(1), 114-121.

Zhou, & Wu. (2010). Technological capability, strategic flexibility, and product innovation. Strategic management journal, 31(5), 547-561.

Zietsma, Winn, Branzei, & Vertinsky. (2002). The war of the woods: Facilitators and impediments of organizational learning processes. British Journal of management, 13(S2), S61-S74.

Zollo, & Winter. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. Organization science, 13(3), 339-351.

TENTANG PENULIS

Dr. Ir. Urip Sedyowidodo, MM., IPM.



Alumni S1 Teknik dari ITB dan lulus pendidikan pasca sarjana S2 dan S3 di UNPAD dalam bidang Studi Manajemen Strategi khususnya bidang ENTREPRENEURIAL LEADERSHIP. Berpengalaman sebagai dosen di beberapa perguruan tinggi negeri dan swasta. Praktisi bidang Human Resources Management. Mempunyai pengalaman 30 tahun pada tingkat eksekutif di berbagai Industri mencakup Manufaktur, Perbankan, Asuransi, dan Perdagangan Elektronika serta Consumer Goods, baik Perusahaan Domestik maupun Multinasional.

Pernah bergabung di perusahaan seperti: INDOSAT, ASTRA, SONY, Asuransi ROYAL SUN ALLIANCE, CERES dan berpengalaman luas pada Komunitas HRD Indonesia dan Regional, memiliki beberapa sertifikasi keahlian sebagai Soft Skill Assessor, Handwriting Analyst, Certified Behavior Assessor, Leadership Coach & Hypnotherapist, Industrial Relations dan Balanced Scorecard Certification. Sebagai HR-Motivator pada Komunitas HR Indonesia yang dibinanya mencakup anggota 20.000 orang. Bergabung di Kelompok Bakrie sebagai Direktur Bakrie Learning Centre, dan staff Ahli DPKN (Dewan Pelatihan Kerja Nasional).

Pengampu Mata kuliah; Human Resources Management, Strategic Management, Entrepreneurship, Leadership.

TENTANG EDITOR

Dr. Drs. Danang Sunyoto, S.H., S.E., M.M., C. BLDM.



Dosen Tetap Prodi Manajemen (S1) dan Magister Manajemen (S2), Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Janabadra. Anggota IKABADRA. Doktor (S3) lulusan Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta. Pernah mengajar di Lembaga Pendidikan Komputer, Universitas Teknologi Yogyakarta (UTY), Universitas Mercu Buana (UMB), Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa (UST), AKPER Karya Husada Yogyakarta. Aktif Penelitian Jurnal Nasional dan Internasional, Pengabadian kepada Masyarakat dan menulis buku literature. Saat ini menjabat Ketua Bidang Pengabdian Kepada Masyarakat (2021-2025) Universitas Janabadra, Yogyakarta.