

SOLUSI

Vol. 8 No. 2 April 2009

Praktek *Audit Delay* oleh Auditor dan Kaitannya dengan *Timelines*
Ardiani Ika S

Pengaruh Proses Belajar, Motivasi, Pengalaman dan Kepribadian
terhadap Persepsi Manajer tentang Informasi Akuntansi Keuangan
dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Usaha (Survey pada
Perusahaan Menengah di Kabupaten Banyumas)
Puji Lestari, Irianing Suparlinah

Pemicu Fluktuasi Harga Minyak Dunia
Sri Purwantini

Faktor Minat Jual Nelayan pada Jasa Tempat Pelelangan Ikan
Nina Ernawati, Dc. Kuswardani

Permasalahan dan Hambatan UKM Produsen Eksportir di Jawa Tengah
Tri Endang Yani

Persepsi Mahasiswa Akuntansi terhadap Kegunaan Laporan
Nilai Tambah, Neraca Nilai Sekarang dan Laporan Pertanggungjawaban
Sosial pada Bank Syariah (Studi Kasus di Kota Semarang)
Wahyu Widayat, Anita Damajanti

Reaksi Bank Indonesia terhadap Pergantian Gubernur
Bank Indonesia (Studi Kasus pada Saham-saham LQ 45)
Sandra Ellysa, Paulus Wardoyo

Analisis Dampak *Redemption Moment* terhadap *Net Asset Value*
per Unit dan *New Net Cash Flow* pada *Unit Trust* Syariah dan *Unit Trust*
Konvensional (Studi Kasus pada *Unit Trust* Syariah dan *Unit Trust*
Konvensional yang Tercatat Aktif di Badan Pengawas Pasar Modal)
Eka Frieda Merdekawati, Bambang Agus Pramuka,
Krisnhoe Rachmi Fitrijati

Pengaruh Modal Kerja, Modal Tetap, Pendapatan, Lama Usaha dan
Umur Pengusaha terhadap Penyerapan Tenaga Kerja (Studi Kasus
Pada Industri Tempe di Desa Krobokan, Kecamatan Candisari,
Kota Semarang)
M. Saroji, Eddy Sutjipto

Pembelajaran Organisasional Privatisasi BUMN
Kesi Widjajanti

S O L U S I

Vol. 8 No. 2 April 2009

Praktek *Audit Delay* oleh Auditor dan Kaitannya dengan *Timelines*
Ardiani Ika S

Pengaruh Proses Belajar, Motivasi, Pengalaman dan Kepribadian terhadap Persepsi Manajer tentang Informasi Akuntansi Keuangan dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Usaha (Survey pada Perusahaan Menengah di Kabupaten Banyumas)
Puji Lestari, Irianing Suparlinah

Pemicu Fluktuasi Harga Minyak Dunia
Sri Purwantini

Faktor Minat Jual Nelayan pada Jasa Tempat Pelelangan Ikan
Nina Ernawati, Dc. Kuswardani

Permasalahan dan Hambatan UKM Produsen Eksportir di Jawa Tengah
Tri Endang Yani

Persepsi Mahasiswa Akuntansi terhadap Kegunaan Laporan Nilai Tambah, Neraca Nilai Sekarang dan Laporan Pertanggungjawaban Sosial pada Bank Syariah (Studi Kasus di Kota Semarang)
Wahyu Widayat, Anita Damajanti

Reaksi Bank Indonesia terhadap Pergantian Gubernur Bank Indonesia (Studi Kasus pada Saham-saham LQ 45)
Sandra Ellysa, Paulus Wardoyo

Analisis Dampak *Redemption Moment* terhadap *Net Asset Value* per Unit dan *New Net Cash Flow* pada *Unit Trust* Syariah dan *Unit Trust* Konvensional (Studi Kasus pada *Unit Trust* Syariah dan *Unit Trust* Konvensional yang Tercatat Aktif di Badan Pengawas Pasar Modal)
Eka Frieda Merdekawati, Bambang Agus Pramuka, Krishhoe Rachmi Fitrijati

Pengaruh Modal Kerja, Modal Tetap, Pendapatan, Lama Usaha dan Umur Pengusaha terhadap Penyerapan Tenaga Kerja (Studi Kasus Pada Industri Tempe di Desa Krobokan, Kecamatan Candisari, Kota Semarang)
M. Saroji, Eddy Sutjipto

Pembelajaran Organisasional Privatisasi BUMN
Kesi Widjajanti

SOLUSI

Mengkaji masalah-masalah sosial, ekonomi dan bisnis
Terbitan 3 bulan sekali
(Januari, April, Juli, Oktober)

Penerbit :
Fakultas Ekonomi Universitas Semarang

Pelindung :
Rektor Universitas Semarang

Penanggungjawab :
Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Semarang

Dewan redaksi :
Prof. Dr. Pahlawansjah Harahap, SE, ME (USM)
Prof. Dr. Imam Ghozali M.Com, Hons.Akt (UNDIP)
Prof. Supramono SE, MBA, DBA(UKSW)
Prof. Dr. Dra. Sulastris ME. M.kom (UNISRI)
Dr. Ir. Kesi Widjajanti SE MM (USM)

Redaktur Pelaksana :
Andy Kridasusila SE MM
Ardiani Ika S., SE MM Akt
Adijati Utaminingsih SE MM

Sekretaris Redaksi :
Amerti Irvin Widowati SE MSi Akt

Tata Usaha :
Ali Arifin

Alamat Penerbit/Redaksi :
Jl. Soekarno Hatta (Tlogosari)
Telp. (024) 6702757, Fax. (024) 6702272
SEMARANG – 50196

Terbit Pertama kali : Juli 2002

KATA PENGANTAR

Sungguh merupakan kebahagiaan tersendiri bagi kami, tatkala kami dapat hadir rutin setiap 3 bulan sekali untuk saling bertukar pikiran mengenai hal-hal baru di bidang ilmu ekonomi baik manajemen, akuntansi maupun studi pembangunan.

Pada kesempatan ini kami mengucapkan banyak terima kasih kepada pembaca, pengirim artikel yang antusias untuk melakukan tukar pikiran dan berkomunikasi melalui media ini. Sekiranya hal ini dapat dipertahankan, maka selain kehadiran kami akan selalu dapat terlaksana dengan tepat waktu dan artikel yang beragam, wawasan pembaca juga akan semakin luas.

Penerbitan majalah ilmiah SOLUSI kali ini menghadirkan 10 (sepuluh) artikel yang telah kami anggap layak untuk diterbitkan, dengan harapan artikel-artikel ini dapat menjadi tambahan referensi bagi para pembaca dan menjadi sumbangan kami terhadap dunia ilmu pengetahuan khususnya bidang ilmu ekonomi bagi pengembangan organisasi swasta maupun institusi pemerintahan Negara Republik Indonesia.

Hormat kami,

Redaksi

SOLUSI

Vol. 8 No. 2 April 2009

ISSN : 1412-5331

DAFTAR ISI

1. Praktek Audit Delay oleh Auditor dan Kaitannya dengan Timelines..... 1 - 10
Ardiani Ika S
2. Pengaruh Proses Belajar, Motivasi, Pengalaman dan Kepribadian terhadap Persepsi Manajer tentang Informasi Akuntansi Keuangan dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Usaha (Survey pada Perusahaan Menengah di Kabupaten Banyumas 11 - 17
Puji Lestari, Irianing Suparlinah
3. Pemicu Fluktuasi Harga Minyak Dunia 19 - 23
Sri Purwantini
4. Faktor Minat Jual Nelayan pada Jasa Tempat Pelelangan Ikan 25 - 39
Nina Ernawati, Dc. Kuswardani
5. Permasalahan dan Hambatan UKM Produsen Eksportir di Jawa Tengah 41 - 50
Tri Endang Yani
6. Persepsi Mahasiswa Akuntansi terhadap Kegunaan Laporan Nilai Tambah, Neraca Nilai Sekarang dan Laporan Pertanggungjawaban Sosial pada Bank Syariah (Studi Kasus di Kota Semarang) 51 - 61
Wahyu Widayat, Anita Damajanti
7. Reaksi Bank Indonesia terhadap Pergantian Gubernur Bank Indonesia (Studi Kasus pada Saham-saham LQ 45) 63 - 80
Sandra Ellysa, Paulus Wardoyo
8. Analisis Dampak *Redemption Moment* terhadap *Net Asset Value* per Unit dan *New Net Cash Flow* pada *Unit Trust* Syariah dan *Unit Trust* Konvensional (Studi Kasus pada *Unit Trust* Syariah dan *Unit Trust* Konvensional yang Tercatat Aktif di Badan Pengawas Pasar Modal) 81 - 94
Eka Frieda Merdekawati, Bambang Agus Pramuka, Krisnhoe Rachmi Fitrijadi
9. Pengaruh Modal Kerja, Modal Tetap, Pendapatan, Lama Usaha dan Umur Pengusaha terhadap Penyerapan Tenaga Kerja (Studi Kasus pada Industri Tempe di Desa Krobokan, Kecamatan Candisari, Kota Semarang) 95 - 102
M. Saroji, Eddy Sutjipto
10. Pembelajaran Organisasional Privatisasi BUMN 103 - 109
Kesi Widjajanti

Pembelajaran Organisasional Privatisasi BUMN

Oleh :

Kesi Widjajanti

Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Semarang

Pendahuluan

Pembelajaran organisasional adalah suatu proses perubahan pengetahuan dan perubahan perilaku yang berkelanjutan (Tsang,1997; Sun, 2003). Perubahan perubahan tersebut diartikan sebagai perubahan yang berhubungan dengan perubahan potensial maupun aktual yang akan mempengaruhi perilaku organisasional di masa yang akan datang .

Organizational Learning dan *Learning Organization* sering diartikan sama, tetapi dalam kenyataan mempunyai arti yang berbeda. Terdapat tiga perbedaan normatif (Ortenblad,2001), pertama, *organizational learning* dipandang sebagai proses atau suatu kumpulan dari aktivitas aktivitas, sebaliknya *learning organization* dipandang sebagai bentuk dari organisasi (Tsang,1977). Perbedaan kedua, beberapa peneliti berpandangan bahwa pembelajaran biasanya mengambil tempat di organisasi, dimana pembelajaran memerlukan upaya untuk memperkembangkan suatu learning organization (Dodgson,1993). Ketiga, kajian literatur pada *organizational learning* muncul dari penyelidikan, sementara kajian literatur pada *learning organization* dikembangkan terutama dari praktek (Easterby-Smith,1997). Akhirnya, Ortenbald (2001) menyarankan bahwa dua faktor tambahan sebaiknya ditambah ke dalam daftar untuk membantu membedakan dua konsep tersebut: Perbedaan berdasarkan pada siapa yang melakukan pembelajaran (Cook & Yanow, 1993; Jones, 1995; Kim, 1993) dan dimana tempat pengetahuan itu (Blacker, 1995). Dalam *organizational learning*, memokuskan pada pelajar (orang yang belajar) secara individual, sedangkan di *learning organization*, mencakup pelajar pada level individual, group dan prganisasional. Dalam *organizational learning*, *knowledge* dipandang sebagai hasil dalam individual, sedangkan dalam *learning organization*, *knowledge* dipandang sebagai hasil dalam individual dan memori organisasional.

Pembelajaran Organisasional

Beberapa peneliti berpendapat bahwa *Organizational Learning* merupakan suatu proses atau aktivitas yang berkelanjutan sedangkan *learning organization* menunjukkan sebuah tipe yang ideal, tingkat tertinggi dari *Organizational Learning* yang merupakan suatu kondisi yang bersifat *ideal* (Tsang, 1997; Sun, 2003). Menurut beberapa pnelitian terdahulu, bahwa karakteristik learning organization meliputi : open communication (Appelbaum & Reichart,1998; Gardiner & Whiting, 1997;Philips,2003; Poo,2000); Risk taking (Rowden,2001); Support dan recognition untuk pembelajaran (Bennett & O'Brien,1994;Griego et al,2000);Resources to perform the job (Pedler et al,1991);Team (Senge,1990); Reward untuk pembelajaran (Philips,2003); Lingkungan pelatihan dan pembelajaran (Clemson&Keating,1997) dan manajemen knowledge (Loermans,2002). Namun demikian masih relatif sedikit alat yang diterima yang mampu utuk menguji reliabilitas dan validitas (Moilanen,2001; Nonaka, 1994).

Derajat komitmen pembelajaran merupakan pilihan *strategic*, karena pembelajaran merupakan kapabilitas , dan membutuhkan keahlian untuk memproses pengetahuan (Weber,2000). Perusahaan harus dapat secara cepat menyebarkan pengetahuan baru kepada semua unit yang akan digunakan untuk upaya mereka dalam menciptakan kemakmuran. Transfer pengetahuan yang cepat juga penting dalam *entrepreneurial ventura*, terutama dalam pasar internasional (Zahra, Ireland, & Hitt,2000).

Secara umum pembelajaran organisasional memokuskan pada pentingnya "*acquiring, improving dan transferring knowledge, collective learning, integrasi, modifikasi perilaku dan praktek praktek organisasi beserta anggotanya sebagai hasil dari pembelajaran (Appelbaum dan Reichart,1998; Burgoyne dan Blantern,1996). Pembelajaran organisasional secara umum menggambarkan orientasi pasar ; yang memiliki budaya entrepreneurial seperti flexible, organic structure dan punya facilitative leadership (Lundberg,1995;Luthans, Rubach, & Marsnik,1995)*

Menurut Shrivastava (1983) pembelajaran terdiri dalam beberapa kategori : dari tingkat organisasional, tingkat kelompok dan tingkat individual. Shrivastava membedakan empat tipe

pembelajaran : (1) sebagai *adaptation*, (2) sebagai *developing knowledge* hubungan *action-outcome*, (3) sebagai *institutionalized experience (learning curve effect)* dan (4) sebagai *assumption sharing*. Pendukung konsep pembelajaran organisasional mengemukakan bahwa adopsi strategi pembelajaran organisasional seharusnya meningkatkan pembelajaran secara individu, kelompok, dan organisasional (Baker dan Sinkula, 1999; Day, 1994)

Hubungan Transformasi Organisasional dan Pembelajaran Organisasional

Proses pembelajaran harus mengikut sertakan organisasi secara keseluruhan. Perusahaan untuk memperoleh pengetahuan dan mengidentifikasi peluang pasar, memerlukan proses informasi yang di dapat bersal dari partner aliansi, dan dari pengamatan data data lain yang dikumpulkan (Huber, 1991). Oleh karena itu perusahaan harus menyebarkan informasi dan menginterpretasikan informasi di dalam perusahaan (Daft dan Weick, 1984). Hal ini merupakan tantangan khusus untuk perusahaan yang di privatisasi, karena kerangka pikirnya dirancang kearah orientasi pasar. Sementara pengetahuan yang diperlukan perusahaan privatisasi untuk dapat bersaing di pasar terbuka, tidak dimiliki pada perusahaan sebelum privatisasi. Oleh karena itu diperlukan proses pembelajaran untuk menambah pengetahuan melalui transformasi organisasional. Kapasitas organisasi untuk menyerap pengetahuan dan memproses informasi tidak hanya tergantung pada pembelajaran secara individual namun juga tergantung pada pembelajaran secara organisasional. Dengan demikian organisasi akan mempengaruhi kemampuan untuk memperbanyak dan menciptakan pengetahuan di antara para individual (Nonaka dan Takeuchi, 1995). Kapasitas absorpsi perusahaan sebagai fungsi dari karakteristik organisasi, untuk memproses informasi. Karakteristik organisasi tersebut terutama pada kombinasi antara struktur dan kapabilitas yang ada. (Van den Bosh, et al, 1999). Misalnya perusahaan yang mempunyai mekanisme koordinasi yang efektif dalam struktur horisontal, lebih memungkinkan untuk mempelajari dan menyebarkan pengetahuan. Faktor faktor ini juga berpengaruh terhadap konsistensi secara internal dan *strategic flexibility* (Das dan Elango, 1995). Sebagaimana ditemukan pada penelitian perusahaan di Hungaria menunjukkan bahwa peningkatan fleksibilitas organisasi akan meningkatkan kapasitas pembelajaran mereka (Lyles dan Salk, 1996)

Dengan demikian organisasi dapat meningkatkan kemampuan untuk memproses pengetahuan ketika terjadi kolaborasi dan pertukaran informasi dalam perusahaan, dan ketika terdapat kebebasan yang lebih banyak pada karyawan untuk merubah pola aktivitasnya dalam proses penyesuaian perubahan kondisi.

Dengan didukung penemuan secara empirik di Rusia bahwa perusahaan yang mempunyai sifat fleksibel merupakan dimensi yang sangat berguna untuk memprediksi kinerja perusahaan secara keseluruhan (Fey dan Denison, 1999). Penciptaan *strategic flexibility* merupakan faktor kritical untuk kesuksesan transformasi organisasional, sebagai perwujudan konsistensi internal antara sumberdaya secara historis perusahaan milik pemerintah, ke perusahaan baru yang dikembangkan melalui sumberdaya yang diperoleh dan dari sistem organisasional.

Menurut Mc Campbel (1998) bahwa transformasi strategi di sektor swasta mempunyai arti dalam membantu pemahaman organisasi dalam mengembangkan pasar baru dan mengembangkan kompetensi mereka untuk melayani pasar. Sandvig dan Coakley (1998) meneliti sembilan perusahaan kecil yang sukses transformasinya dari ketergantungan pemerintah ke tangan swasta dengan orientasi pasar. Mereka menemukan bahwa hanya transformasi strategi yang biasanya dimiliki oleh sembilan perusahaan tersebut yang digunakan untuk daya pengungkitan kompetensi inti mereka kedalam pasar komersial.

Transformasi yang mendasari kompetensi dapat dipahami sebagai kapabilitas organisasi yang diperlukan untuk mencapai keuntungan dengan mengkonversi input ke output. Transformasi yang mendasari kompetensi meliputi "*inovasi* dan budaya organisasi" dalam mencapai "*low cost*" sebagai keuntungan bersaing (Porter, 1985). Inovasi meliputi inovasi teknologi, pasar dan inovasi manajer, dimana diantara satu dengan yang lainnya memberikan kapabilitas organisasi untuk menghasilkan proses atau produk baru yang lebih cepat dibandingkan dengan perusahaan pesaing (Bharadwaj et al, 1993; Lieberman & Montgomery, 1998).

Wright, Hoskisson, Busenitz, dan Dial (2000) mengemukakan bahwa dengan privatisasi maka akan merubah *incentive* para manajer. Dengan adanya *incentive* yang lebih baik dan lebih fleksibel akan memberi peluang, peningkatan kompetisi, dan sikap untuk berinisiatif *entrepreneur* dengan

minat dalam mengambil resiko untuk melakukan percobaan percobaan dari gagasan gagasan baru melalui pembelajaran organisasional dalam bentuk *experimentation*

Hubungan Pembelajaran Organisasional dan Kinerja

Pengetahuan membantu organisasi dalam mencapai sasaran sebagai peluang untuk mendapatkan keunggulan daya saing perusahaan karena pengetahuan memberikan informasi luas yang melintasi batas kondisi internal organisasi (Hargadon& Sutton, 1997). Menurut (Lopez, peon Ordas, 2005) terdapat hubungan antara pembelajaran organisasional, keunggulan daya saing dan kinerja bisnis .

Pengujian keunggulan daya saing yang berkelanjutan ditemukan Wiliam (1992) , yang menyatakan bahwa semua industri secara substansial berubah, mengarah ke orientasi pelanggan, pesaing dan teknologi suplier. Perubahan ini menciptakan penekanan bisnis yang secara berkelanjutan meningkatkan produk dan servis mereka untuk mempertahankan atau meningkatkan nilai mereka pada pelanggan (Ghemawat,1986; William,1992). Oleh karena itu kemampuan untuk mempelajari lebih cepat dibandingkan pesaingnya memungkinkan pada pencapaian keunggulan daya saing yang berkelanjutan (De gus,1988) .

Day (1994) dan Slater dan Narver (1995) mengemukakan bahwa kapabilitas yang unggul untuk dapat mempelajari merupakan sesuatu yang untuk mencapai keunggulan daya saing. . Kapabilitas yang unggul merupakan sumberdaya yang berharga yang sulit ditiru , yang dapat mengantisipasi tindakan tindakan kompleksitas dari jumlah aktivitas pengembangan produk dan jasa sebagai akselerasi pasar serta perubahan teknologi.

Pembelajaran melalui pengetahuan dan pemahaman yang lebih baik, memudahkan sikap untuk berubah yang mengarah pada peningkatan kinerja (Simon, 1969; Fiol dan Lyles,1985;Senge,1990;Garvin,1993;Lei,1999) . Perusahaan yang sanggup untuk mempelajari kedudukan pelanggan, pesaing, dan para regulator akan memiliki kesempatan yang lebih baik terhadap pemikiran dan tindakan dan mempunyai kecenderungan untuk memosisikan dalam marketplace, yang berdampak pada kinerja (Tippins dan Sohi,2003). Pembelajaran organisasional merupakan barang berharga pada pelanggan perusahaan, karena akan memokuskan pada pemahaman dan keefektifan kepuasan pelanggan yang diekspresikan melauai produk, jasa dan cara melakukan bisnis yang merupakan kebutuhan laten konsumen (Slater dan Narver,1995; Lukas, 1996). Hal ini akan berdampak secara langsung pada *outcome* yang lebih tinggi dalam kesuksessn produk baru , *retention* pelanggan , kualitas ,pertumbuhan serta profitabilitas perusahaan. (Slater dan Narver,1995;Lukas,1996;Hurley dan Hult; Bontis,2002).

Oleh karena itu pembelajaran organisasional merupakan kapasitas yang komplek sulit ditiru dan dikembangkan, yang berguna untuk sejumlah aktivitas pengembangan produk untuk jasa pelanggan dan dapat dipertimbangkan sebagai sumber keunggulan daya saing (Day, 1994;Slater,1997)

Untuk menganalisis secara empirik signifikansi perbedaan profitabilitas diantara perusahaan yang diakibatkan kapasitas pembelajaran diperlukan pengujian hubungan pembelajaran dan kinerja perusahaan yang dibandingkan antara beberapa perusahaan perusahaan (Smith,1996). Sebagaimana telah dikemukakan pada penelitian terdahulu bahwa terdapat pengaruh positif antara pembelajaran organisasional terhadap kinerja bisnis. Penelitian terdahulu telah menemukan dampak pembelajaran organisasional terhadap kinerja, dengan menggunakan pendekatan teori *Resource Based View*. Peneliti Hunt dan Morgan,1995;Hunt,1997 menyatukan pandangan teori Resource based Based oleh Penrose,1959 yang meliputi pengaruh perilaku kompetitif perusahaan dalam mengejar keunggulan daya saing, di hipotesiskan untuk menghasilkan kinerja keuangan (Hunt,1977).

Berbagai penelitian terdahulu mengemukakan bahwa pembelajaran organisasional BUMN di privatisasi akan memungkinkan meningkatkan kinerja perusahaan melalui transformasi struktur organisasional (Uhlenbruck, 2003; Zahra, 2000 dan Newman, 2000). Peneliti Ellinger, Yang dan Howton (2002) dan Jashapara (2003) menemukan hubungan positif antara karakteristik learning organization dan kinerja organisasional.

Hasil Pembelajaran Organisasional Setelah Privatisasi

Privatisasi akan menciptakan perubahan sebagai stimulasi pembelajaran organisasional (Doh,2000). Pembelajaran merupakan kekuatan untuk memotivasi pencapaian keunggulan kompetitif dalam tingkatan *strategic management* perusahaan. Beberapa peneliti mengemukakan bahwa

pembelajaran dapat menjadi determinan penting dalam motivasi awal untuk kesuksesan *joint venture* secara internasional (Hamel, 1991; Inkpen, 1995, 1996). Peneliti Doh (2000) mengembangkan integrasi teori ekonomi industri organisasi, *resource based view* dan teori *interorganizational cooperative strategy* yang menunjukkan bahwa perusahaan setelah privatisasi memperoleh keunggulan daya saing melalui sumberdaya khusus yang berorientasi *entrepreneurial* dan melalui kolaborasi sumberdaya dari partner perusahaan.

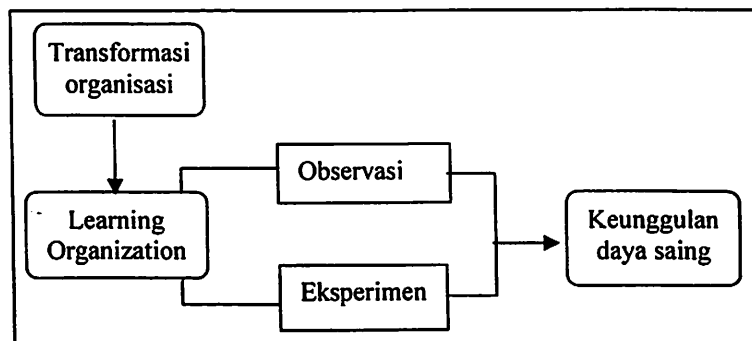
Perusahaan yang di privatisasi mempunyai kemungkinan untuk belajar dari partner asing, khususnya perusahaan swasta yang berasal dari negara maju. Aliansi perusahaan untuk membangun sumberdaya dan memperoleh secara dekat komponen *tacit* dan kapabilitas dari partner asing (Lane dan Lubatkin, 1998). Perusahaan yang baru di privatisasi dapat belajar melalui observasi dari proses peniruan kesuksesan pesaing asing (Dacin et al, 1997). Pembelajaran, khususnya pengetahuan *tacit* dapat memberikan kontribusi untuk meningkatkan keunggulan daya saing. Pengetahuan *tacit* sulit dan tidak mungkin diperoleh melalui observasi. Oleh karena itu perusahaan yang di privatisasi tidak dapat tergantung pada proses peniruan saja, namun juga melakukan investasi dalam pembelajaran secara "percobaan percobaan" untuk memproduksi inovasi internal (Kim 1997, Zahra, 2000). Percobaan berguna untuk mengembangkan perilaku baru yang sesuai dengan budaya, nilai sumberdaya dan kebiasaan sehari-hari (Kogut dan Zander, 1996; Kogut, 1996).

Teori *Organizational learning* dapat dibedakan antara pembelajaran yang bersifat *observational* dan *experimental* (Bandura, 1977; Weiss, 1990). Akuisisi pengetahuan dari partner aliansi mengarah ke pembelajaran *observational*, yang mendorong pada proses peniruan (Huber, 1991). Proses meniru merupakan hal yang penting dalam tahap awal dari pembelajaran. Hal ini akan dapat meningkatkan kemampuan perusahaan (Zahra et al, 2000). Selanjutnya, pembelajaran *observasional* ini sering lebih efisien dibandingkan pembelajaran *experimental*, karena pembelajaran *observasional* dapat mengurangi jenis kesalahan kesalahan percobaan (Bandura, 1977). Meski demikian, pembelajaran *observasional* sering gagal di lingkungan yang bersifat *turbulent* seperti yang terjadi pada negara sedang berkembang, karena dibutuhkan penyesuaian pada kondisi yang baru (Huber, 1991; Van de Ven and Polley, 1992). Sedangkan menurut (Kogut dan Zander, 1996; Kogut, 1996) bahwa untuk dapat menerapkan suatu kebiasaan perusahaan yang dilakukan sehari-hari dengan (*cultural, values, resources* dan *routines*) yang ada, cara pembelajaran dengan *experiment* dipandang lebih berguna dalam mengembangkan kebiasaan kebiasaan baru yang sesuai dengan nilai budaya dan sumberdaya yang ada di perusahaan.

Privatisasi dapat digambarkan sebagai "*frame-breaking*" yang mendorong manajer untuk melakukan evaluasi pada industri, dan lingkungan kompetisi mereka dengan perspektif yang berbeda (Dean et al, 1999). Perubahan *frame-breaking* biasanya mendatangkan percobaan percobaan inovatif yang pada gilirannya akan meningkatkan pembelajaran secara organisasional. (Newman, 2000). Privatisasi juga menciptakan lingkungan bisnis yang ramah terhadap investasi luar negeri, termasuk transfer teknologi, inovasi, manajemen modern, teknik produksi dan strategi pemasaran. Hal ini menunjukkan bahwa privatisasi memberikan kesempatan untuk belajar keahlian dan kapabilitas baru dari sumberdaya yang lebih mumpuni. Partner investor dari luar negeri dapat berbentuk *strategic aliansi*, seperti *joint ventures*. Aliansi akan memberikan peluang pada perusahaan yang diprivatisasi untuk belajar skill dan kapabilitas baru dari sumberdaya partner asing yang lebih kaya dan biasanya dari negara maju (Hitt et al, 2000)

Untuk menghasilkan inovasi internal pada perusahaan yang di privatisasi, cara pembelajaran yang diterapkan tidak hanya tergantung pada proses meniru saja, tetapi juga harus menginvestasikan pada pembelajaran secara *experimental*. Oleh karena itu untuk memperoleh keunggulan daya saing perusahaan harus menerapkan kedua bentuk pembelajaran yaitu pembelajaran *observasional* dan *experimental*. Penjelasan pembelajaran organisasional kearah keunggulan daya saing dapat ditunjukkan pada gambar 1.

GAMBAR 1
Pembelajaran Organisasional dan Keunggulan Daya saing

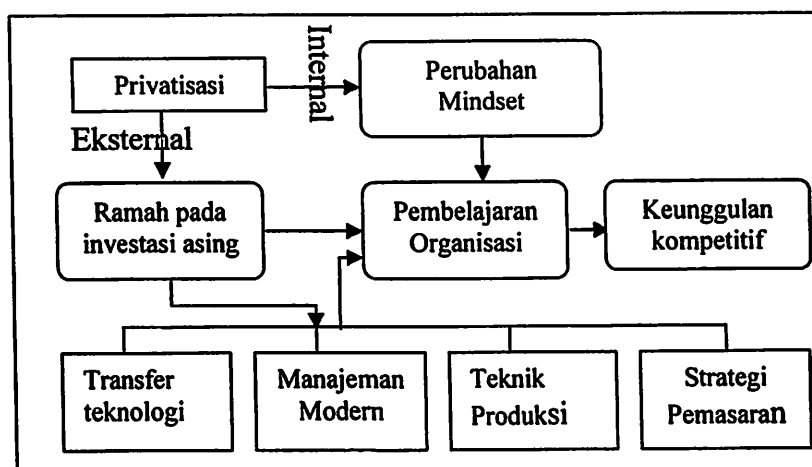


Sumber : Dikembangkan untuk studi ini

Privatisasi akan menyebabkan perubahan mindset organisasi secara radikal yang dibutuhkan untuk memahami dan mengkapitalisasi opportunistik menjadi variabel perusahaan (Smith et al 1999). Konsekuensi privatisasi pada transformasi organisasi akan menciptakan kondisi internal yang mendorong manager untuk melakukan percobaan dalam mengeksplorasi alternatif strategi baru.

Kemampuan BUMN yang diprivatisasi dapat mengkapitalisasi peluang pasar dengan mudah melalui kapabilitas pembelajaran yang baru. Privatisasi selain menyebabkan kebebasan dalam beraktivitas secara independen juga mendorong inovasi yang meningkatkan peluang teknologi, misalnya perusahaan dapat memperkenalkan produk dan jasa baru ke pasar. Menurut Nelson dan Winter, (1982), kekakuan organisasional dapat menjadi kendala kemampuan perusahaan untuk mengembangkan kapabilitas baru di aktivitas bisnis yang berbeda secara signifikan dari aktivitas yang ada. Oleh karena itu privatisasi diharapkan dapat membangun sumberdaya perusahaan melalui pembelajaran, sehingga dapat memberikan kontribusi keunggulan kompetitif. Secara ringkas dapat ditunjukkan pada gambar 2.

GAMBAR 2
PRIVATISASI DAN PERUBAHAN MINDSET



Sumber :dikembangkan untuk studi ini

Kesimpulan

Untuk menghasilkan inovasi internal pada perusahaan yang di privatisasi, cara pembelajaran yang diterapkan tidak hanya tergantung pada proses meniru saja, tetapi juga harus menginvestasikan pada pembelajaran secara *experimental*. Oleh karena itu untuk memperoleh keunggulan daya saing

perusahaan harus menerapkan kedua bentuk pembelajaran yaitu pembelajaran *observational* dan *experimental*.

Kemampuan BUMN yang diprivatisasi dapat mengkapitalisasi peluang pasar dengan mudah melalui kapabilitas pembelajaran yang baru. Privatisasi selain menyebabkan kebebasan dalam beraktivitas secara independen juga mendorong inovasi yang meningkatkan peluang teknologi

Daftar Pustaka :

- Argyris, S., & Schon, D. 1978. **Organizational Learning: A Theory of Action Perspective**. Addison Wesley: Reading, MA.
- Askenas, R., Ulrich, D., Jick, T., and Kerr, S. 1995. **The Boundaryless Organization: Breaking the Chains of Organizational Structure**, Jossey-Bass, San Fransisco,
- Crossan, M. M., Lane, H. W., White. R.E. 1999. **An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution**. *Academy of Management Review*, 24(3): 522-537.
- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., Baiyin Yang., & Howton. S. W. 2002. **The Relationship between the Learning Organization Concept and Firms' Financial Performance: An empirical assessment**. *Human Resource Development Quarterly*, 13,1
- Garvin, D. A. 1993. **Building a Learning Organization**. *Harvard Business Review*. (July/August), 78-91.
- Hitt, M.A., Dacin, M. T., Levitas, E., Arregle, J. L., & Borza, A. 2000. In press a. **Partner Selection in Emerging and Developed Market Contexts: Resource-based and Organizational Learning Perspective**. *Academy of Management Journal*, 43, 449-467.
- Huber, G. P. 1991. **Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures**. *Organizational Science*, 21(1): 88.
- _____, 1998, **Synergies between Organizational Learning and Creativity and Innovation**. *Organizational learning and Creativity & Innovation*, Vol. 7 No. 1
- Kasl, E., Dechant, K., and Marsick, V. 1993. **Living the Learning: Internalizing Our Model of Group Learning**. In **Using Experience for Learning**, Boud, D., Cohen, R., Walker, D. (Eds.). The Society for Research into Higher Education and Open University Press: Buckingham, UK.
- Kim, D. H. 1993. **The Link between Individual and Organizational Learning**. *Sloan Management Review*, 35(1): 37-50.
- Lopez, S. P., Peon, J. M. M., & Ordas, C. J. V. 2005. **Organizational Learning as a Determining Factor in Business Performance**. *The Learning Organization*, Vol. 12(3).
- March, J. G., and Levitt, B. 1999. **Organizational Learning**. In March, J. G. (Ed), **The Pursuit of Organizational Intelligence**. Oxford, UK: Blackwell Publisher, Ltd.
- Markoczy, L. 1993. **Managerial and Organizational Learning in Hungarian-Wester Mixed Management Organization**. *The International Journal of Human Resource Managemen*, Vol. 4:2 (May).

- Parkhe, A. 1991, **Interfirm Diversity, Organizational Learning, and Longevity in Global Strategic Alliances**, *Jurnal of International Business Studies*, Vol. 22 No. 4, pp. 579-601.
- Sinkula, J. M. 1994. **Market Information Processing and Organizational Learning**. *Journal of Marketing*. 58. 35-45.
- Sinkula, J. M., Baker, W., & Noordeweir, D. 1997. **A Frame Work for Market based Original Learning; Linking Values, Knowledge and Behavior**. *Journal of Academy of Marketing Science*, 25(Fall), 305-318.
- Sun, H. 2003. **Conceptual Clarifications for 'Organizational Learning', 'Learning Organization' and 'a Learning Organization'**. *Human Resource Development international*, 6(2): 153-166.
- Tjepkema, S., Stewart, J., Sambrook, S., Mulder, M., Hosrst, H., and Scheerens, J.(Eds). 2002. **HRD and Learning Organizations in Europe**. Routledge: London.
- Tsang, E. W. K. 1997. **Organizational Learning and the Learning Organization: A Dichotomy between Descriptive and Perspective Research**. *Human Relations*, 50(1): 73-89
- Van de Ven, A. H., and Polley, D. 1992. **Learning while Innovating**. *Organization Science*, 3, 1, 92-116.
- Webber, A. 2000. **Will Company ever Learn?** *Fast Company*, 278-280.
- Weist, H. M. 1990. **Learning Theory and Industrial and Organizational Psychology'**. In Dunnette and Hough, L. (Eds.), *Handbook Of Industrial and Organizational Psychology*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.