

***PENGARUH KAPABILITAS ORGANISASI TERHADAP IMPLEMENTASI STRATEGI OPERASI DALAM MENINGKATKAN KINERJA PERUSAHAAN (STUDI KASUS PADA DEPARTMENT PROCESS PLANT PT VALE INDONESIA TBK)***

***THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL CAPABILITY TO IMPLEMENTATION OF OPERATING STRATEGIES IN IMPROVING COMPANY PERFORMANCE (CASE STUDY ON DEVELOPMENT PROCESS PLANT PT VALE INDONESIA TBK)***

<sup>1</sup>Dian Tri Saputri, <sup>2</sup>Nurdin Brasit, <sup>3</sup>Nuraeni Kadir

<sup>1</sup>Vale Indonesia (*dian.tri.saputri@Vale.com*)

<sup>2</sup>Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin (*nurdinbrasit0044@yahoo.co.id*)

<sup>3</sup>Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin (*nuraeinikadir@gmail.com*)

**Abstrak.**

Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk Menganalisa pengaruh kapabilitas proses terhadap implementasi strategi operasi, menganalisa pengaruh kapabilitas proses terhadap kinerja operasional, serta menganalisa pengaruh implementasi strategi operasi terhadap kinerja operasional. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan yang bersifat eksplanatif (eksplanatory research) yang berusaha menjelaskan pengaruh kausalitas (causality relationship) yaitu untuk mendidentifikasi hubungan sebab akibat antar variabel, peneliti mencari tipe sesungguhnya dari fakta untuk membantu memahami dan memprediksi hubungan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial masing-masing dari variabel Improvement, Collaboration, Responsiveness, Reconfiguration, dan Inovasi berpengaruh secara positif terhadap Implementasi Strategi Operasi. Improvement, Collaboration, Responsiveness, Reconfiguration, dan Inovasi berpengaruh secara positif terhadap Kinerja Perusahaan. Secara simultan Implementasi Strategi Operasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Perusahaan.

**Kata kunci:** Kapabilitas Organisasi, Strategi Operasi, Kinerja Perusahaan

**Abstract.**

*Performance appraisal is the periodic determination of operational effectiveness of a company. This study aims to Analyze the effect of process capability on the implementation of operating strategy, analyze the effect of process capability to operational performance, and analyze the influence of operational strategy implementation on operational performance. The approach used in this research is explanatory approach which explains the causality relationship that is to identify causal relationship between variables, the researcher looks for the real type of facts to help understand and predict the relationship. The results showed that partially each of the variables Improvement, Collaboration, Responsiveness, Reconfiguration, and Innovation positively affect the Implementation of Operation Strategy. Improvement, Collaboration, Responsiveness, Reconfiguration, and Innovation positively*

*affect the Company Performance. Simultaneously Implementation of Operation Strategy has a positive effect on Company Performance.*

**Keywords:** *Organizational Capability, Operation Strategy, Company Performance*

## **PENDAHULUAN**

Dalam era globalisasi dan perdagangan dunia yang begitu cepat ditandai dengan perkembangan teknologi dan arus informasi yang begitu cepat, menjadikan perekonomian dunia menjadi tanpa batas dengan adanya era globalisasi perdagangan dunia. Perusahaan menghadapi krisis global yang masih berkelanjutan, yang memaksa perusahaan untuk menjaga keberlangsungan hidupnya agar dapat bersaing dengan perusahaan – perusahaan lain. Kelangsungan hidup dalam suatu perusahaan selalu dipandang searah dengan kemampuan manajemen dalam melakukan pengelolaan perusahaan agar bertahan hidup secara berkelanjutan. Kunci dalam mempertahankan keberlangsungan hidup suatu perusahaan yaitu dengan menciptakan keunggulan bersaing (Competitive Advantage) dalam perusahaan itu sendiri. Keunggulan bersaing bisa diartikan sebagai kemampuan yang didapat karena memiliki karakteristik dan sumber daya dalam suatu perusahaan untuk mendapatkan kinerja yang lebih tinggi dibandingkan perusahaan yang lain (Porter, 1985)

“Keunggulan kompetitif adalah jantung dari kinerja perusahaan dalam pasar yang kompetitif. Keunggulan kompetitif adalah tentang bagaimana sebuah perusahaan benar-benar menempatkan strategi-strategi generik ke dalam praktik.” (Porter, 1985 p.xv).

Secara umum, konsep kinerja perusahaan didasarkan pada gagasan bahwa perusahaan merupakan sekumpulan aset produktif, yang meliputi sumberdaya manusia, sumber daya fisik dan modal untuk mencapai tujuan bersama (Whelen & Hunger, 2003). Menurut Sukma (2013), kinerja (performance) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam rencana kerja suatu perusahaan. Studi empiris menemukan bahwa keberhasilan perusahaan dalam mencapai kinerja yang efektif ditentukan oleh rumusan kebijakan strategis perusahaan oleh manager (Ghofar, 2004)

Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu perusahaan. Secara umum, perusahaan menilai kinerja perusahaan secara konvensional yakni hanya berfokus pada perspektif keuangan semata, tanpa memperhitungkan perspektif-perspektif lainnya di dalam perusahaan (Aditiyo, 2012). Perspektif yang perlu dilihat yakni sisi operasional, dimana sisi efektifitas dan efisiensi yang sering dijadikan titik keberhasilan suatu proses.

Menurut Stonebraker dan Leong (1994) strategi operasi dalam fokus kompetisi sangat diperlukan strategi untuk pengendalian biaya yang lebih efisien, strategi menjaga dan meningkatkan kualitas produk, strategi fleksibilitas dalam proses, strategi pengiriman yang sesuai dengan target dan waktu yang telah dijanjikan kepada customer.

Hubungan antara tindakan dan kinerja perusahaan menjadi fokus dalam pengembangan strategi operasi. Kinerja perusahaan diukur dari segi finansial (ROI, market share) dan Operasional (Kualitas, Delivery, dll). Hayes dan Wheelright (1984) mengungkapkan bahwa proses perencanaan strategi meliputi identifikasi tujuan bisnis dan mengembangkan sumber daya dan kapabilitas organisasi. Begitu juga, Ward (1996) mencatat bahwa strategi operasi mewujudkan pilihan di antara kapabilitas organisasi untuk unit bisnis. Dari sudut pandang praktis, sangat penting manajer untuk memahami tujuan bisnis dan mengidentifikasi hal-hal dalam membangun dan mengembangkan kapabilitas manufaktur yang mendukung strategi operasi.

PT. Vale Indonesia merupakan perusahaan terbuka yang mengoperasikan tambang nikel open pit dan pabrik pengolahan di Sulawesi. . Menjadi perusahaan kelas dunia, PT Vale

Indonesia berperan besar dalam pasaran Nikel dunia. Saat ini, PTVI (Singkatan PT. Vale Indonesia) telah menjadi produsen nikel terbesar di Indonesia dan menyumbang 5% pasokan Nikel dunia. Proses penambangan dimulai dari eksplorasi Nikel laterit dan mengolah di pabrik pengolahan Nikel menjadi Nikel kadar tinggi.

Dalam mengatasi tantangan tersebut, PTVI perlu terus meningkatkan kinerja perusahaan dalam upaya mencapai keuntungan bersaing (*Competitive advantage*). Perusahaan yang baik perlu memiliki tujuan yang pasti sesuai dengan visi dan misi yang dibentuk oleh para *stackholder*. Dalam proses mencapai tujuan tersebut dibutuhkan proses dalam membentuk strategi apa saja yang dibutuhkan untuk bisa mencapai keunggulan bersaing. Semakin banyaknya industri pengolahan Nikel di dunia, menyebabkan tingginya stock nikel dunia dibandingkan permintaan konsumen. Hal ini menyebabkan PT Vale Indonesia sedang menghadapi tekanan akan ketidakpastian harga Nikel dunia yang cenderung mengalami penurunan cukup drastis setiap tahun.

Kebijakan strategis yang telah ditetapkan oleh Manajemen atas PTVI berpengaruh besar di tubuh perusahaan khususnya pada Departemen Process Plant. Departemen ini merupakan jantung produksi Nikel di PT Vale Indonesia.

Selain penurunan harga nikel dunia, PT. Vale Indonesia memiliki komitmen terhadap pemerintah dalam meningkatkan kuantitas produksi tiap tahunnya selama kontrak karya berlangsung. Sebagai perusahaan tambang sekaligus manufaktur logam setengah jadi, PT. Vale Indonesia tidak serta merta menaikkan kuantitas produksi tanpa mempertimbangkan kualitas produk yang dihasilkannya. Pada tahun 2016, PTVI mencatat bahwa memproduksi Nikel sebanyak 77,581 metrik ton dimana produksi ini lebih rendah dibandingkan yang telah direncanakan sebelumnya sebanyak 80,000 metrik ton Nikel. Ada beberapa bulan, produksi tidak tercapai sesuai budget yang ditentukan. Selain kuantitas, tercatat dalam produksi satu tahun menghasilkan rata-rata 8% produk yang *outspec*.

## **METODE PENELITIAN**

### ***Rancangan Penelitian***

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan yang bersifat eksplanatif (*eksplanatory research*) yang berusaha menjelaskan pengaruh kausalitas (*causality relationship*) yaitu untuk mengidentifikasi hubungan sebab akibat antar variabel, peneliti mencari tipe sesungguhnya dari fakta untuk membantu memahami dan memprediksi hubungan

### ***Lokasi dan Waktu Penelitian***

Penelitian dilaksanakan di Departemen Process Plant PT. Vale Indonesia Tbk. Penelitian ini dilakukan mulai pada bulan September sampai dengan Oktober 2017.

### ***Populasi dan Sampel***

Dalam penelitian ini yang menjadi populasinya adalah Karyawan Senior General Manager, Manajer, Engineer dan Operator di departemen Process Plant pada PT Vale Indonesia Tbk sebanyak 350 orang. Menurut Arikunto (1991:107) apabila subjeknya atau populasinya kurang dari 100 orang, lebih baik diambil semuanya sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Selanjutnya jika jumlah subjek atau populasinya lebih dari 100 orang, maka diambil diantara 10-15% atau 20-25% atau lebih.

Sampel yang dipilih meliputi seluruh pekerja yang bekerja di Process Plant yaitu sebanyak 80 orang. Hal ini sesuai Menurut Arikunto (1991:107) apabila subjeknya atau atau populasinya lebih dari 100 orang, maka diambil diantara 10-15% atau 20-25% atau lebih.

### ***Metode Pengumpulan Data***

Metode pengumpulan data primer dilakukan dengan metode angket / kuesioner untuk mendapatkan data tentang dimensi dari konstruk yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini. Menurut Sugiyono (1999, hal, 86) Skala Likert digunakan untuk mengukur

sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial yang merupakan skala kontinum bipolar, pada ujung sebelah kiri (angka rendah) menggambarkan suatu jawaban yang bersifat negative.

### **Analisis Data**

Analisis data merupakan bagian yang sangat penting dalam penelitian. Analisis data dimulai dengan pengumpulan data. Ada 2 jenis analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yakni analisis Statistik Deskriptif dimana dalam penelitian ini penulis melakukan perhitungan distribusi frekuensi dan mean (nilai rata-rata) untuk memberikan gambaran atau deskripsi dari data yang diperoleh serta analisis menggunakan Permodelan PLS (Partial Least Square) yang dilakukan untuk menguji hipotesis dengan menggunakan Partial Least Square (PLS). Partial Least Square (PLS).

### **HASIL**

Berdasarkan lampiran 1 tabel nilai Standardized Coefficient (Beta) di dapat bahwa harga koefisien X1 besarnya adalah 0,105, harga koefisien X2 besarnya adalah 0,073, harga koefisien X3 besarnya adalah 0.418, harga koefisien X4 besarnya adalah 0.224 dan harga koefisien X5 besarnya adalah 0.136. Koefisien regresi X1, X2, X3, X4 dan X5 bernilai positif.

Berdasarkan lampiran 2 tabel Correlations menunjukkan Korelasi antara Implementasi Strategi Operasi dengan Kinerja Perusahaan. Berdasarkan perhitungan, diperoleh korelasi antar kedua variabel sebesar 0,394. Artinya, hubungan antara Implementasi Strategi Operasi dan Kinerja Perusahaan tergolong moderate. Dengan angka signifikansi sebesar  $0,00 < 0,05$  menunjukkan korelasi antara dua variabel tersebut signifikan.

### **PEMBAHASAN**

Dari hasil analisis pada penelitian ini, dapat dilihat bahwa dari kelima variabel yang diduga mempengaruhi Implementasi Strategi Operasi yaitu Improvement, collaboration, responsiveness, reconfiguration dan inovasi, ternyata Improvement, collaboration, dan inovasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Implementasi Strategi Operasi, sedangkan Responsiveness dan Reconfiguration berpengaruh signifikan terhadap Implementasi Strategi Operasi.

Disamping itu, dapat dilihat bahwa dari ketiga variabel yang diduga mempengaruhi Kinerja Perusahaan yaitu Kapabilitas tenaga kerja, Culture, dan Teknologi Informasi, ternyata Culture dan Teknologi Informasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Perusahaan, sedangkan Kapabilitas tenaga kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Perusahaan.

Sedangkan nilai prob. T-hitung pada lampiran 1 coefficient (output SPSS ditunjukkan pada kolom sig.) Adalah sebesar 0,000 lebih kecil dari tingkat kesalahan (alpha) 0,05 (yang telah ditentukan) sehingga dapat dikatakan bahwa variabel bebas (dari t-hitung tersebut) berpengaruh signifikan terhadap variabel terikatnya.

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

Kapabilitas dalam bentuk Improvement berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Implementasi Strategi Operasi. Kapabilitas dalam bentuk Collaboration berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Implementasi Strategi Operasi. Kapabilitas dalam bentuk Responsiveness berpengaruh positif dan signifikan terhadap Implementasi Strategi Operasi. Kapabilitas dalam bentuk Reconfiguration berpengaruh positif dan signifikan terhadap Implementasi Strategi Operasi. Kapabilitas dalam bentuk Inovasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Implementasi Strategi Operasi. Kapabilitas

Operasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Perusahaan Implementasi  
Strategi Operasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Perusahaan

**DAFTAR PUSTAKA**

- Arikunto, S. (1991). *Prosedur penelitian: suatu pendekatan praktik*. (cetakan ketujuh). Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Stonebraker Peter W, Leong G Keong, 1994, *Operations Strategy Focusing Competitive Excellence*, Edisi Cetakan 2, Allyn & Bacon Offset, Boston.
- Sugiyono. 1999. *Metode Penelitian Pendidikan (pendekatan kuantitatif, kualitatif dan R&D)*. Bandung
- Wheelen, Thomas L., Hunger, J. David. (1984). *“Strategic Management and Business Policy toward Global Sustainability.”* Pearson.

**Lampiran 1. Tabel Coefficients**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.763	3.393		1.404	.164
	Improvement	.254	.210	.122	1.209	.230
	Collaboration	.533	.204	.266	2.606	.011
	Reconfiguration	.575	.215	.233	2.675	.009
	Innovation	2.499	.653	.337	3.824	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

Lampiran 2. Tabel Correlations

Correlations

		Strategi	Kinerja
Strategi	Pearson Correlation	1	.394**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	91	91
Kinerja	Pearson Correlation	.394**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	91	91

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).