

BAB II

LANDASAN TEORI

II.1 Definisi Strategi Aliansi

Aliansi strategis adalah hubungan formal antara dua atau lebih kelompok untuk mencapai satu tujuan yang disepakati bersama ataupun memenuhi bisnis kritis tertentu yang dibutuhkan masing-masing organisasi secara independen. Aliansi strategis pada umumnya terjadi pada rentang waktu tertentu, selain itu pihak yang melakukan aliansi bukanlah pesaing langsung, namun memiliki kesamaan produk atau layanan yang ditujukan untuk target yang sama.

Aliansi strategis adalah kerjasama (*partnerships*) antara dua atau lebih perusahaan atau unit bisnis yang bekerjasama untuk mencapai tujuan yang signifikan secara strategis yang saling menguntungkan (Elmuti dan Kathawala, 2001, p.205). Bentuk hubungan simbiosis mutualistis yang dilakukan oleh perusahaan ini untuk memperoleh teknologi guna mendapat akses dalam pasar yang spesifik, untuk menurunkan resiko keuangan, menurunkan resiko politik, serta untuk mencapai atau menjamin keunggulan persaingan (Wheelen dan Hunger, 2000 dalam Elmuti dan Kathawala, 2001, p. 206).

Pada prinsipnya, aliansi dilakukan oleh perusahaan untuk saling berbagi biaya, resiko dan manfaat. Alasan rasional ditempuhnya aliansi strategi adalah untuk memanfaatkan keunggulan sesuatu perusahaan dan mengkompensasi kelemahannya dengan keunggulan yang dimiliki *partnernya* (Kuncoro, 1994, p. 30). Dengan demikian, masing-masing pihak yang beraliansi saling memberikan

kontribusi dalam pengembangan satu atau lebih strategi kunci dalam bidang usaha yang dialiansikan. Jadi, apapun bentuk serta lingkup kegiatan yang dilakukan, semua pihak menghendaki suatu keuntungan serta manfaat bersama yang diciptakan melalui interaksi terpadu.

Wujud konkrit yang dapat diharapkan dari aliansi strategis adalah pengembangan produk (*product development*) dan pengembangan pasar (*market development*) untuk satu atau kelompok produk tertentu, tanpa harus menghilangkan sepenuhnya ciri khas yang dimiliki perusahaan sebelumnya (Utomo, 1994, p. 25).

Aliansi strategis merupakan suatu proses belajar dalam suatu organisasi. Hal ini berarti, kesediaan untuk menerima dan memberi adalah prakondisi yang harus tercipta sebelum aliansi itu terbentuk (Utomo, 1994, p. 26). Pembelajaran melalui aliansi strategis tersebut, menurut Li dan Chen (1999, p. 39) meliputi 3 area fungsi yaitu *technology*, *manufacturing*, dan *marketing*. Pengkategorian ini dilakukan karena pengertian aliansi strategis yang sangat luas dalam lintas aktifitas fungsinya.

a. Technological Capabilities

Dalam menjalankan bisnisnya, perusahaan memerlukan upaya untuk menghadapi pesaing yang selalu berkejar-kejaran untuk melakukan inovasi-inovasi, baik yang menyangkut teknologi yang digunakan untuk proses produksi maupun inovasi terhadap produk itu sendiri (Kotabe, 1990, P. 23).

Dalam dunia bisnis yang sangat kompetitif, perusahaan tidak bisa bersaing dengan teknologi dan standar yang sudah lampau (baca: ketinggalan jaman) untuk

memenangkan persaingan hari ini, lebih-lebih untuk persaingan mendatang (Kandampully dan Duddy, 1999, p. 52). Hal ini berarti perusahaan harus melakukan upaya-upaya serius untuk meningkatkan teknologi dan standar yang mereka pergunakan sehingga mampu untuk bersaing bukan hanya untuk saat ini, tetapi sudah berorientasi masa depan. Sehingga tidak salah kalau Pilzer (Kandampully dan Duddy, 1999, p. 52) menyatakan bahwa prinsip bisnis modern sekarang adalah bukan lagi "*find a need and fill it*" tetapi sudah berubah menjadi "*imagine a need and fill it*".

Salah satu fungsi dan tujuan aliansi strategis adalah untuk membangun dan mengembangkan fungsi operasi, fasilitas dan proses, dan membuka peluang pada kemampuan dan pemahaman baru, pengetahuan baru serta teknologi baru (Mokler, 2001, p. 92). Kemampuan teknologi yang dibangun dalam aliansi strategis meliputi kerjasama dalam aktivitas rantai nilai seperti *research and development* (R&D) dan permesinan (*engeneering*) (Das, Sen dan Sengupta, 1998, p. 28) dalam hubungan aliansi strategis, terdapat pengaruh yang kuat pada perencanaan *research and development* (R&D Plans) dan pengenalan produk baru.

Hal tersebut diatas mengarahkan pada pengertian bahwa kemampuan teknologi yang dibangun dalam aliansi strategis dapat membantu perusahaan dalam mengembangkan produk. Setidaknya ada 3 alasan yang mendukung hal tersebut seperti yang dikemukakan oleh Li dan Chen (1999, p. 41) yaitu:

1. Terdapat banyak keuntungan dari pola menanggung biaya *Research and Development* (R&D) secara bersama-sama, artinya biaya yang seharusnya

ditanggung satu perusahaan, dalam aliansi strategis, biaya ini menjadi tanggungan bersama oleh perusahaan peserta aliansi.

2. Terdapat kemungkinan bahwa perusahaan akan memperoleh pengetahuan dan sumber daya yang mungkin tidak tersedia secara internal apabila perusahaan bergerak sendiri (tidak melakukan aliansi).

3. Memungkinkan bagi perusahaan untuk memperluas wilayah pasar produknya.

b. *Manufacturing Capabilities*

Manufacturing (pabrikasi) eksternal membantu pengembangan produk. Suksesnya produk baru membutuhkan kualitas pabrikasi yang tinggi dan biaya pabrikasi yang rendah. Pengetahuan pabrikasi baru yang didapatkan melalui aliansi strategis membantu perusahaan untuk mencapai cita-cita pabrikasi tersebut. Sebuah penelitian yang dilakukan oleh Dataquest pada tahun 1990 (Das, Sen dan Sengupta, 1998, p. 42) dalam industri semi konduktor, banyak perusahaan yang memilih spesialisasi pada pengembangan produk dan aktifitas teknologi. Mereka mempercayai aliansi strategis untuk memperoleh sumber daya pabrikasi. Secara keseluruhan, tampak nyata bahwa perolehan kemampuan pabrikasi secara langsung maupun tidak langsung akan membantu upaya pengembangan produk.

a. *Marketing Capabilities*

Pengembangan produk banyak dipengaruhi faktor eksternal perusahaan, diantaranya kemampuan pemasaran (*marketing capabilities*). Kemampuan komunikasi dengan pihak luar atau kemampuan berinteraksi dengan sumber daya di luar perusahaan akan membantu dalam pengembangan produk. Selain itu, penting bagi perusahaan untuk mengetahui pengetahuan dan preferensi konsumen

dalam pengembangan produk. Pengetahuan pemasaran akan membantu mengidentifikasi permintaan baru konsumen dan memperkirakan permintaan konsumen di masa datang akan produk baru serta melihat kesempatan yang ada di pasar (Li dan Chen, 1999, p. 42).

Aliansi pemasaran berbeda dengan aliansi strategis dalam cakupan dan manfaatnya. Dalam aliansi pemasaran, sumber utama manfaatnya adalah rangsangan dari permintaan (*stimulation of demand*). Bentuk yang mungkin dilakukan dalam kerjasama aliansi adalah penjualan silang produk dan pembagian nama merek, periklanan atau promosi, saluran distribusi, tenaga penjualan atau kantor penjualan, dan jaringan kerja dari pemasaran dan pelayanan (Das, Sen dan Sengupta, 1998, p. 29; Kuncoro, 1994, p. 30). Seperti dalam aliansi, suatu kekhususan dengan distributor atau pelengkap pabrik produk, dapat memberikan manfaat bagi perusahaan untuk memasuki pasar dalam geografi yang baru.

Dussauge dan Garrette (1998, hlm. 105-106) mendefinisikan aliansi sebagai proyek bersama (*collaborative projects*) yang dilakukan oleh perusahaan-perusahaan yang bergerak dalam industri yang sama. Hal ini sejalan dengan pandangan Chan dan Heide (1993, hlm. 9) yang menyatakan aliansi strategis sebagai persetujuan kontrak antar perusahaan untuk bekerjasama mencapai tujuan tanpa tergantung pada bentuk aliansi yang akan diambil oleh perusahaan. Para peneliti tentang hubungan antar perusahaan (*interfirms relationships*) sepakat bahwa keberadaan aliansi dipandang sebagai hal yang sentral bagi suatu perusahaan untuk menghadapi persaingan global dan untuk memasuki pasar baru (Vyas dkk, 1995, hlm. 58).

Dengan melakukan aliansi, maka pihak-pihak yang terkait haruslah menghasilkan sesuatu yang lebih baik melalui sebuah transaksi. Rekanan dalam aliansi dapat memberikan peran dalam aliansi strategis dengan sumber daya seperti produk, saluran distribusi, kapabilitas manufaktur, pendanaan proyek, pengetahuan, keahlian ataupun kekayaan intelektual. Dengan aliansi maka terjadi kooperasi atau kolaborasi dengan tujuan muncul sinergi. Dengan aliansi, perusahaan dapat saling berbagi kemampuan transfer teknologi, risiko, dan pendanaan. Aliansi strategis terkait pula dengan konsep seperti koalisi internasional, jaringan strategis, joint venture.

II.2 Keuntungan Aliansi Strategis

Dalam era ekonomi dewasa ini, aliansi strategis memungkinkan korporasi meningkatkan keunggulan bersaing bisnisnya melalui akses kepada sumber daya partner atau rekanan. Akses ini dapat mencakup pasar, teknologi, kapital dan sumber daya manusia. Pembentukan tim dengan korporasi lain akan menambahkan sumber daya dan kapabilitas yang saling melengkapi (komplementer), sehingga korporasi mampu untuk tumbuh dan memperluas secara lebih cepat dan efisien. Khususnya pada korporasi yang tumbuh dengan pesat, relatif akan berat untuk memperluas sumber daya teknis dan operasional. Dalam proses, korporasi membutuhkan penghematan waktu dan peningkatan produktivitas dengan tanpa mengembangkan secara individual, hal ini agar korporasi dapat tetap fokus pada inovasi dan bisnis inti organisasi. Korporasi yang tumbuh pesat dipastikan harus melakukan aliansi strategik untuk memperoleh

benefit dari saluran distribusi, pemasaran, reputasi merek dari para pemain bisnis yang lebih baik.

Dengan melakukan aliansi strategik, beberapa keuntungan adalah (1) memungkinkan partner untuk konsentrasi pada aktivitas terbaik yang sesuai dengan kapabilitasnya, (2) pembelajaran dari partner dan pengembangan kompetensi yang mungkin untuk memperluas akses pasar, (3) memperoleh kecukupan sumber daya dan kompetensi yang sesuai agar organisasi dapat hidup.

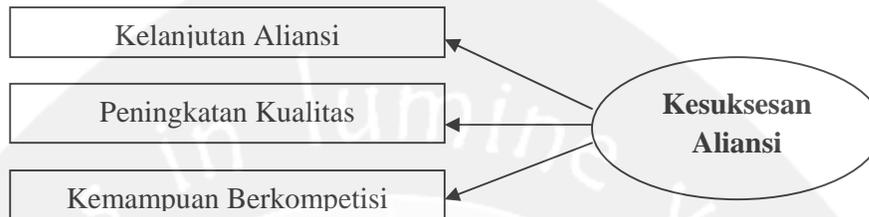
Lebih lanjut Pits dan Lei (1996, hlm. 216-217) menyatakan ada empat keuntungan bagi perusahaan bila perusahaan tersebut membangun aliansi dengan perusahaan-perusahaan lain. Keempat keuntungan tersebut adalah (1) aliansi dapat menghalangi masuknya para pendatang baru, (2) aliansi dapat mengurangi dampak perubahan evolusi industri, (3) aliansi dapat meningkatkan pembelajaran tentang penggunaan teknologi baru, dan (4) aliansi dapat memperkuat lini produk (*produk line*).

Beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur variabel kesuksesan aliansi seperti yang tampak pada Gambar berikut ini mengacu pada penelitian Saxton (1997, hlm. 460) dan Dussauge dan Garrette (1998, hlm. 109) yaitu kelanjutan aliansi, peningkatan kualitas, dan kemampuan berkompetisi.

1. Kelanjutan aliansi merupakan keberhasilan perusahaan dalam memelihara kerjasama yang telah terjalin baik.
2. Peningkatan kualitas merupakan peningkatan kualitas pelayanan perusahaan setelah menjalin kerjasama dengan mitranya.

3. Kemampuan berkompetisi merupakan peningkatan kemampuan perusahaan dalam berkompetisi dengan para pesaingnya.

gambar 2.1. Indikator Variabel Kesuksesan Aliansi



Sumber : saxton (1997, hlm:460) ; Dussauge dan Garrette (1998, hlm:109)

II.3 Penggunaan Aliansi Strategis

Aliansi strategis pada umumnya digunakan perusahaan untuk:

1. Mengurangi biaya melalui skala ekonomi atau peningkatan pengetahuan
Meningkatkan akses pada teknologi baru
2. Melakukan perbaikan posisi terhadap pesaing Memasuki pasar baru
3. Mengurangi waktu siklus produk
4. Memperbaiki usaha-usaha riset dan pengembangan
5. Memperbaiki kualitas

II.4 Perencanaan Aliansi yang Berhasil

Sebelum korporasi melakukan aliansi strategi dengan rakanan, secara internal korporasi harus melakukan beberapa persiapan. Hal ini dilakukan agar aliansi yang dijalankan berhasil sukses. Pemikiran yang mendalam tentang

struktur dan rincian bagaimana aliansi akan dikelola perlu mempertimbangkan hal berikut dalam perencanaan proses aliansi.

Korporasi terlebih dahulu mendefinisikan outcome yang diharapkan melalui hubungan aliansi strategis, selain juga menentukan elemen-elemen apa saja yang dapat disediakan oleh masing-masing pihak dan keuntungan yang akan diperoleh. Korporasi juga perlu terlebih dahulu melakukan proteksi atas berbagai hak kekayaan intelektual melalui beberapa kesepakatan dan perjanjian legal agar tidak terjadi proses transfer pengetahuan yang merugikan. Korporasi juga harus sejak awal menentukan pada layanan atau produk apa yang akan dijalankan. Untuk keberhasilan pengoperasian layanan ataupun produk, korporasi perlu mengkaji sejauh mana terdapat kompetibilitas budaya perusahaan agar tercipta tingkat kepercayaan yang baik. Setelah beberapa kajian tersebut dilakukan, sesungguhnya proses pembentukan aliansi strategis adalah melalui tahapan berikut:

1. *Pengembangan Strategi*. Pada tahap ini akan dilakukan kajian tentang kelayakan aliansi, sasaran dan rasionalisasi, pemilihan fokus isu yang utama dan menantang, pengembangan sumber daya strategi untuk mendukung produksi, teknologi, dan sumber daya manusia. Pada tahapan ini dilakukan penyesuaian sasaran dengan strategi keseluruhan perusahaan/ korporasi.
2. *Penilaian Rekanan*. Pada tahap ini dilakukan analisis potensi rekan yang akan dilibatkan, baik kekuatan maupun kelemahan, penciptaan strategi untuk mengakomodasi semua gaya manajemen rekanan, menyiapkan kriteria pemilihan

rekanan, memahami motivasi rekanan dalam membangun aliansi dan memperjelas gap kapabilitas sumber daya yang mungkin akan dikeluarkan oleh rekanan.

3. *Negosiasi Kontrak*. Tahap ini mencakup penentuan apakah semua pihak memiliki sasaran yang realistis, pembentukan tim negosiasi, pendefinisian kontribusi masing-masing pihak dan pengakuan atas proteksi informasi penting, pasal-pasal terkait pemutusan hubungan, hukuman/ penalti untuk kinerja yang buruk, dan prosedur yang jelas dan dapat dipahami dalam interaksi.

4. *Operasionalisasi Aliansi*. Operasionalisasi aliansi mencakup penegasan komitmen manajemen senior masing-masing pihak, penentuan sumber daya yang digunakan untuk aliansi, menghubungkan dan menyesuaikan anggaran dan sumber daya dengan prioritas strategik, penegasan kinerja dan hasil dari aktivitas aliansi.

5. *Pemutusan Aliansi*. Aliansi dapat dihentikan dengan syarat-syarat tertentu yang disepakati. Pada umumnya ketika sasaran tidak tercapai, atau ketika partner melakukan perubahan prioritas strategik, atau melakukan realokasi sumberdaya ke tempat yang berbeda.

II.5 Tipe Aliansi Strategis

Ada empat tipe aliansi strategi, yaitu joint venture, equity strategic alliance, non-equity strategic alliance, dan global strategic alliances.

1. *Joint venture* adalah aliansi strategis dimana dua atau lebih perusahaan menciptakan perusahaan yang independen dan legal untuk saling berbagi sumber daya dan kapabilitas untuk mengembangkan keunggulan bersaing.

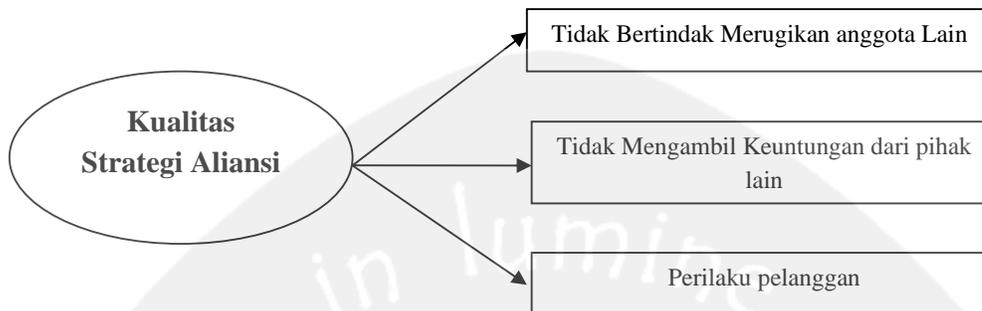
2. *Equity strategic alliance* adalah aliansi strategis dimana dua atau lebih perusahaan memiliki persentase kepemilikan yang dapat berbeda dalam perusahaan yang dibentuk bersama namun mengkombinasikan semua sumber daya dan kapabilitas untuk mengembangkan keunggulan bersaing.

3. *Nonequity strategic alliance* adalah aliansi strategis dimana dua atau lebih perusahaan memiliki hubungan kontraktual untuk menggunakan sebagian sumber daya dan kapabilitas unik untuk mengembangkan keunggulan bersaing.

4. *Global Strategic Alliances* adalah kerjasama secara partnerships antara dua atau lebih perusahaan lintas negara dan lintas industri. Terkadang aliansi ini dibentuk antara korporasi (atau beberapa korporasi) dengan pemerintah asing.

Penelitian yang dilakukan oleh Yli-Renko, Autio, and Sapienza (2001) mengukur kualitas aliansi dengan menggunakan tiga indikator. Indikator pertama berkaitan dengan masing-masing anggota aliansi tidak akan melakukan tindakan yang merugikan anggota yang lain. Indikator kedua berkaitan dengan tidak ada keinginan untuk mengambil keuntungan dari pihak lain walaupun ada kesempatan. Indikator ketiga berkaitan dengan perilaku pelanggan. Indikator tersebut menyatakan komitmen pelanggan untuk selalu menepati janji kepada perusahaan dalam aliansi. Indikator-indikator tersebut sangat berkaitan dengan kepercayaan yang diberikan kepada masing-masing anggota. Secara grafis dimensionalisasi variabel kualitas aliansi tampak dalam gambar di bawah ini.

gambar 2.2. Variabel Kualitas Strategi Aliansi & Indikatornya



Sumber: Yli-Renko, Autio, Sapienza (2001)

II.6 Komunikasi

Proses komunikasi dan penyebaran informasi merupakan hal fundamental dalam banyak aspek fungsi organisasi (Mohr dan Nevin, 1990). Dua aspek perilaku komunikasi yang menunjukkan dimana informasi saling bertukar merupakan hal efektif dalam aliansi yang mempunyai penyebaran informasi dan tingkat kualitas informasi dan partisipasi. Kedua aspek penyebaran informasi ini (kuantitas dan kualitas) diperlukan untuk kesuksesan dalam mengembangkan aliansi.

Ada empat tujuan atau motif komunikasi yang perlu dikemukakan di sini. Motif atau tujuan ini tidak perlu dikemukakan secara sadar, juga tidak perlu mereka yang terlibat menyepakati tujuan komunikasi mereka. Tujuan dapat disadari ataupun tidak, dapat dikenali ataupun tidak. Keempat tujuan tersebut adalah :

a. Menemukan Salah satu tujuan utama komunikasi menyangkut penemuan diri (personal discovery) Bila anda berkomunikasi dengan orang lain,

anda belajar mengenai diri sendiri selain juga tentang orang lain. Kenyataannya, persepsi diri anda sebagian besar dihasilkan dari apa yang telah anda pelajari tentang diri sendiri dari orang lain selama komunikasi, khususnya dalam pertemuan antarpribadi.

Dengan berbicara tentang diri kita sendiri dengan orang lain kita memperoleh umpan balik yang berharga mengenai perasaan, pemikiran, dan perilaku kita. Dari pertemuan seperti ini kita menyadari, misalnya bahwa perasaan kita ternyata tidak jauh berbeda dengan perasaan orang lain. Penguatan positif ini membantu kita merasa “normal.”

Cara lain di mana kita melakukan penemuan diri adalah melalui proses perbandingan sosial, melalui perbandingan kemampuan, prestasi, sikap, pendapat, nilai, dan kegagalan kita dengan orang lain. Artinya, kita mengevaluasi diri sendiri sebagian besar dengan cara membandingkan diri kita dengan orang lain.

Dengan berkomunikasi kita dapat memahami secara lebih baik diri kita sendiri dan diri orang lain yang kita ajak bicara. Tetapi, komunikasi juga memungkinkan kita untuk menemukan dunia luar, dunia yang dipenuhi objek, peristiwa, dan manusia lain. Sekarang ini, kita mengandalkan beragam media komunikasi untuk mendapatkan informasi tentang hiburan, olahraga, perang, pembangunan ekonomi, masalah kesehatan dan gizi, serta produk-produk baru yang dapat dibeli. Banyak yang kita peroleh dari media ini berinteraksi dengan yang kita peroleh dari interaksi antarpribadi kita. Kita mendapatkan banyak informasi dari media, mendiskusikannya dengan orang lain, dan akhirnya

mempelajari atau menyerap bahan-bahan tadi sebagai hasil interaksi kedua sumber ini.

b. Untuk berhubungan.

Salah satu motivasi kita yang paling kuat adalah berhubungan dengan orang lain (membina dan memelihara hubungan dengan orang lain). Kita ingin merasa dicintai dan disukai, dan kemudian kita juga ingin mencintai dan menyukai orang lain. Kita menghabiskan banyak waktu dan energi komunikasi kita untuk membina dan memelihara hubungan sosial. Anda berkomunikasi dengan teman dekat di sekolah, di kantor, dan barangkali melalui telepon. Anda berbincang-bincang dengan orangtua, anak-anak, dan saudara anda. Anda berinteraksi dengan mitra kerja.

c. Untuk meyakinkan.

Media masa ada sebagian besar untuk meyakinkan kita agar mengubah sikap dan perilaku kita. Media dapat hidup karena adanya dana dari iklan, yang diarahkan untuk mendorong kita membeli berbagai produk. Sekarang ini mungkin anda lebih banyak bertindak sebagai konsumen ketimbang sebagai penyampai pesan melalui media, tetapi tidak lama lagi barangkali anda lah yang akan merancang pesan-pesan itu, bekerja di suatu surat kabar, menjadi editor sebuah majalah, atau bekerja pada biro iklan, pemancar televisi, atau berbagai bidang lain yang berkaitan dengan komunikasi. Tetapi, kita juga menghabiskan banyak waktu untuk melakukan persuasi antarpribadi, baik sebagai sumber maupun sebagai penerima. Dalam pertemuan antarpribadi sehari-hari kita berusaha mengubah sikap dan perilaku orang lain. Kita berusaha mengajak mereka melakukan sesuatu,

mencoba cara yang baru, membeli produk tertentu, menonton film, membaca buku, mengambil mata kuliah tertentu, meyakini bahwa sesuatu itu salah atau benar, menyetujui atau mengecam gagasan tertentu, dan sebagainya.

d. Untuk bermain.

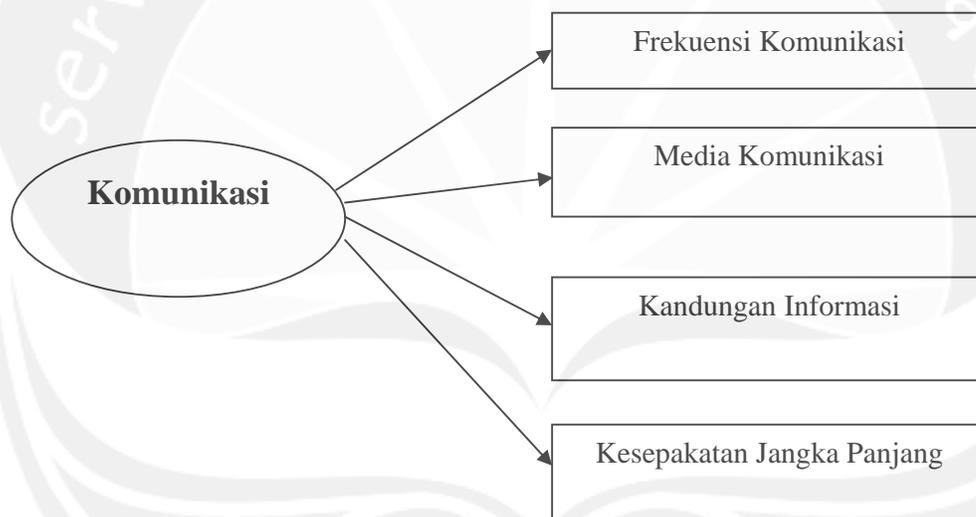
Kita menggunakan banyak perilaku komunikasi kita untuk bermain dan menghibur diri. Kita mendengarkan pelawak, pembicaraan, musik, dan film sebagian besar untuk hiburan. Demikian pula banyak dari perilaku komunikasi kita dirancang untuk menghibur orang lain (menceritakan lelucon mengutarakan sesuatu yang baru, dan mengaitkan cerita-cerita yang menarik). Adakalanya hiburan ini merupakan tujuan akhir, tetapi adakalanya ini merupakan cara untuk mengikat perhatian orang lain sehingga kita dapat mencapai tujuan-tujuan lain.

Anderson dan Narus (1990, hal 44) mendefinisikan komunikasi merupakan suatu konteks industri sebagai hal yang formal seperti halnya berbagi informal, tentang informasi tepat waktu dan penuh arti antara perusahaan. Cravens et al., (2000) menyatakan komunikasi yang terpercaya dan terbuka itu adalah penting untuk interaksi yang positif, sedangkan kerenggangan di dalam hubungan dapat disebabkan oleh suatu ketiadaan pengetahuan dan pemahaman dari tiap bisnis mitra dan pasar.

Hunt dan Morgan (1994) mengamati kesediaan untuk berbagi informasi tepat waktu, penuh arti adalah penting manakala memilih suatu mitra, karena komunikasi adalah suatu penting yang merupakan bagian dari pemecahan perselisihan paham. Hal ini juga penting untuk mengembangkan pengertian dan komitmen diantara mitra.

Sementara itu, Mohr dan Nevin (1990) mengatakan komunikasi adalah hubungan timbal balik yang terstruktur, terencana dan rutin antara perusahaan dengan pemasok. Dalam penelitian ini, komunikasi diukur dengan beberapa indikator yang diadopsi dari Mohr dan Nevin (1990), yakni : frekuensi komunikasi, media komunikasi, kandungan informasi, dan kesepakatan jangka panjang. Secara grafis, dimensionalisasi variabel komunikasi tampak dalam gambar di bawah ini.

gambar 2.3. Variabel Komunikasi & Indikatornya



Sumber : Mohr dan Nevin (1990)

II.7 Komitmen

Variabel ini menambahkan dimensi penting dalam studi hubungan pembeli penjual. Ketika kualitas mungkin dipengaruhi oleh sifat dasar individu yang terlibat dalam hubungan, sifat dasar hubungan antara organisasi dapat

mengesampingkan beberapa efek karakteristik interpersonal. Contohnya, pembeli dapat bekerja baik dengan penjual tetapi penjual mungkin tidak dapat memberikan keuntungan pada kebutuhan pembeli. Sebaliknya, organisasi mungkin dapat memenuhi kebutuhan pembeli tetapi individu yang dilibatkan mungkin tidak dapat bekerja bersama organisasi pada level personal (Parsons, 2002)

Menurut Mowday, Steers, dan Porter (1979) komitmen adalah bentuk perilaku hubungan kerjasama, dimana kecenderungan partner kepadanya berada pada posisi yang kuat dan bahkan melebihi hubungan kerjasama dengan pihak lain.

Komitmen merupakan motivasi untuk memelihara hubungan dan memperpanjang hubungan. Menurut Morgan dan Hunt (1994), komitmen harus menjadi sebuah variabel penting dalam menentukan kesuksesan hubungan.

Secara fungsi, komitmen akan memunculkan keyakinan yang tinggi kepada partner bahwa kerjasama yang terjalin akan menghasilkan kualitas konten hubungan yang relevan dengan kinerja bersama. Komitmen dalam arti sesungguhnya tidak dapat diartikan sebagai sebuah prioritas secara emosional, namun lebih merupakan keberartian yang mendasar pada nilai-nilai kerjasama. (Maltz, Elliot, Kohli, 1996).

Komitmen organisasi, menurut Alwi, (2001) adalah sikap karyawan untuk tetap berada dalam organisasi dan terlibat dalam upaya-upaya mencapai misi, nilai-nilai dan tujuan organisasi. Lebih lanjut dijelaskan, bahwa komitmen merupakan suatu bentuk loyalitas yang lebih konkrit yang dapat dilihat dari sejauh

mana karyawan mencurahkan perhatian, gagasan, dan tanggung jawab dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Meyer dan Allen (1991) merumuskan suatu definisi mengenai komitmen dalam berorganisasi sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi. Berdasarkan definisi tersebut anggota yang memiliki komitmen terhadap organisasinya akan lebih dapat bertahan sebagai bagian dari organisasi dibandingkan anggota yang tidak memiliki komitmen terhadap organisasi.

Penelitian dari Baron dan Greenberg (1990) menyatakan bahwa komitmen memiliki arti penerimaan yang kuat individu terhadap tujuan dan nilai-nilai perusahaan, di mana individu akan berusaha dan berkarya serta memiliki hasrat yang kuat untuk tetap bertahan di perusahaan tersebut.

Begley & Cjzka, (1993) menggolongkan faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi tersebut dalam 4 kategori, yaitu :

1. Karakteristik individu (usia, tingkat pendidikan, jenis kelamin, status perkawinan)
2. Karakteristik yang berhubungan dengan pekerjaan
3. Karakteristik struktural (formalitas, desentralisasi)
4. Pengalaman dalam kerja

Dessler, (1994), berpendapat bahwa komitmen organisasi merupakan kekuatan identifikasi dari keterlibatan individu dengan organisasi. Komitmen yang tinggi dicirikan dengan 3 hal, yaitu :

1. Kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi
2. Kemauan yang kuat untuk bekerja demi organisasi
3. Keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi

Gibson, et. al, (1995) menguraikan pendapat Buchanan; bahwa komitmen organisasi melibatkan 3 sikap, yaitu:

1. Identifikasi dengan tujuan organisasi
2. Perasaan keterlibatan dalam tugas-tugas organisasi
3. Perasaan loyalitas terhadap organisasi

Jenis komitmen menurut Allen dan Meyer (Dunham.1994:370) terbagi atas tiga komponen, yaitu :

a. Komponen afektif, berkaitan dengan emosional, identifikasi, dan keterlibatan pegawai di dalam suatu organisasi. Pegawai dengan afektif tinggi masih bergabung dengan organisasi karena keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi.

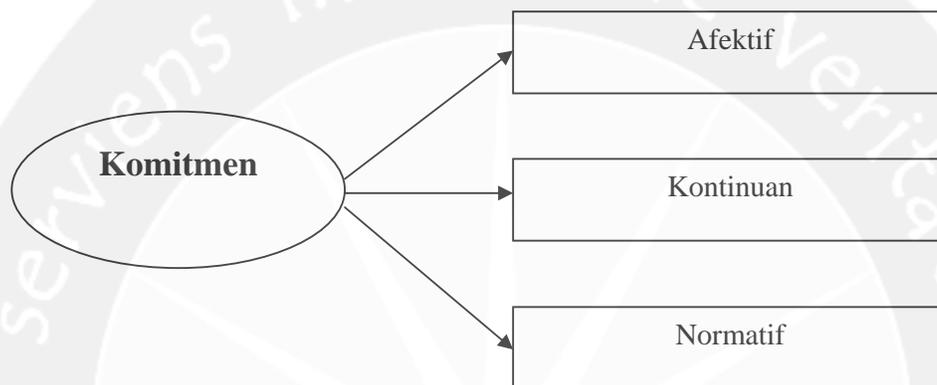
b. Komponen kontinuan, berarti komponen yang berdasarkan persepsi pegawai tentang kerugian yang akan dihadapinya jika meninggalkan organisasi. Pegawai dengan dasar organisasi tersebut disebabkan karena pegawai tersebut membutuhkan organisasi. Pegawai yang memiliki komitmen organisasi.

c. Komponen normatif, merupakan perasaan pegawai tentang kewajiban yang harus diberikan kepada organisasi. Komponen normatif berkembang sebagai hasil dari pengalaman sosialisasi, tergantung dari sejauh apa perasaan kewajiban yang dimiliki pegawai. Komponen normatif menimbulkan perasaan kewajiban

kepada pegawai untuk memberikan balasan atas apa yang pernah diterimanya dari organisasi.

Secara grafis, dimensionalisasi variabel komitmen tampak dalam gambar dibawah ini.

Gambar 2.4. Variabel Komitmen & Indikatornya



Sumber : Mohr dan Nevin (1990)

II.8 Komunikasi dan Kualitas Strategi Aliansi

Hubungan yang terjadi antar perusahaan pasti melibatkan adanya komunikasi diantara mereka. Komunikasi dipandang sebagai sarana yang digunakan dalam berbagi informasi yang berarti dan tepat waktu antar perusahaan. (Morgan dan Hunt, 1994). Johlke dan Duhan (2001) mengatakan bahwa komunikasi merupakan proses yang digunakan untuk menukar informasi dan pengaruh dari pihak satu dengan pihak lainnya.

Sementara itu Mohr dan Nevin (1990) mengatakan komunikasi adalah hubungan timbal balik yang terstruktur, terencana, dan rutin antara perusahaan dengan pemasok. Komunikasi sering digunakan untuk menyelesaikan masalah-masalah yang muncul dalam organisasi sebagai akibat adanya perbedaan persepsi.

Oleh karenanya komunikasi diibaratkan sebagai lem atau perekat yang memperlambat hubungan antar perusahaan. Komunikasi memegang peran penting bagi kesuksesan hubungan antar perusahaan. Banyak masalah dalam hubungan antar perusahaan yang berhasil dipecahkan melalui jalinan komunikasi yang baik.

Pemahaman mengenai komunikasi biasanya mengarah pada tiga (3) elemen yang terkandung dalam komunikasi. Elemen pertama adalah frekuensi komunikasi. Frekuensi merupakan jumlah kontak yang terjadi antara satu perusahaan dengan perusahaan yang menjadi mitra. Perlu dipahami bahwa kontak komunikasi yang dimaksud adalah kontak yang mendukung kelancaran bisnis. (Doney dan Cannon, 1997). Selama terjalin kontak, kedua belah pihak dapat mengutarakan berbagai hal seperti informasi pesaing baru, tingkat persaingan, maupun informasi tentang munculnya teknologi baru. (Mohr dan Nevin, 1990).

Elemen kedua dalam komunikasi adalah komunikasi dua arah (*bidirectionality*). Komunikasi dua arah merupakan kebalikan dari komunikasi satu arah. Dalam komunikasi dua arah, aliran informasi mengalir dari kedua belah pihak. Komunikasi dua arah menunjukkan bahwa komunikasi yang terjalin bersifat dialog dan bukan monolog (Mohr et al., 1996).

Selanjutnya Mohr dan Nevin (1990) juga menyebutkan elemen ketiga dalam komunikasi adalah komunikasi yang terencana dan terstruktur. Komunikasi yang terencana dan terstruktur merupakan kebalikan dari komunikasi yang bersifat tidak beraturan. Komunikasi yang baik adalah komunikasi yang telah tertata sehingga komunikasi yang terjadi lebih efektif. Perusahaan yang memiliki kemampuan untuk membuat perencanaan komunikasi yang baik, seperti secara

berkala mengadakan diskusi dengan mitranya, akan mendapatkan hasil yang lebih baik dibandingkan bila komunikasi yang terjadi bersifat aksidental.

Peneliti Mohr et al. (1996) menunjukkan pentingnya komunikasi dalam upaya perusahaan untuk menjalin kerjasama yang lebih erat dengan mitranya. Dengan jalinan komunikasi yang baik kedua belah pihak dapat mengemukakan berbagai kendala yang ada sehingga keeratn kerjasama dan kualitas aliansi akan tetap terjaga.

Selain itu Morgan dan Hunt (1994) berhasil membuktikan bahwa komunikasi merupakan salah satu faktor yang perlu diperhatikan untuk mendukung terciptanya kerjasama atau kooperasi. Karena komunikasi dibangun dengan basis-basis moral maupun material seperti beberapa indikasi dan faktor yang telah dibahas diatas, maka kualitas aliansi perusahaan diantara perusahaan dan pemasok diyakini akan ikut terdongkrak pula. Hal ini relevan dengan temuan Mohr dan Nevi.

II.9 Komitmen dan Kualitas Strategi Aliansi

Moorman et. al. (1992) menyatakan bahwa komitmen terhadap kualitas hubungan didefinisikan sebagai suatu hasrat bertahan untuk menjaga suatu nilai hubungan. Hubungan yang bernilai berkaitan erat dengan kepercayaan bahwa komitmen hubungan eksis hanya jika hubungan tersebut penting dipertimbangkan. Hal ini berarti bahwa rekan kerja akan berusaha untuk membangun hubungan mereka secara perlahan dan akan berusaha untuk meminimalkan komitmen

mereka sampai hasil akhir yang potensial menjadi jelas. (Ford et al., 1998, dalam Zineldin dan Johnson, 2000).

Aktivitas kolaborasi dan perubahan merupakan kunci dari suatu hubungan jika aktivitas dan tindakan kolaborasi positif ada maka akan dapat menghasilkan komitmen dan hasil akhir yang menunjang efisiensi, produktivitas, dan keefektifan suatu hubungan. (Zineldin dan Johnson, 2000). Komitmen dan tindakan berkomitmen sebagaimana halnya dengan kepercayaan tidak dapat dipaksakan, melainkan harus didapatkan. Pada akhirnya, mengembangkan hubungan bisnis yang dapat dipercaya mungkin akan berdampak pada proses jangka panjang, dimana tahap demi tahap, resiko dan ketidakpastian akan berkurang, serta komitmen meningkat.

Tindakan seperti adaptasi, komunikasi, ikatan, tingkat kerjasama, tingkat kepuasan, lamanya hubungan dan kualitas komitmen yang dihasilkan merupakan indikasi praktisnya. (Zineldin, 1999). Tindakan kolaboratif antara pemasok dan perusahaan (dalam hal ini sebagai partner) merupakan hal yang sangat penting untuk mencapai tingkat komitmen yang lebih tinggi (Zineldin dan Johnson, 2000).

Sedangkan Morgan dan Hunt (1994) mendefinisikan hubungan komitmen sebagai “sebuah pertukaran *partner* mempercayai bahwa hubungan berjalan dengan yang lainnya penting karena untuk menjamin usaha-usaha maksimal pada pemeliharaannya”. Komitmen di antara pasangan-pasangan dilihat sebagai hal yang perlu bagi setiap pembeli dan penjual dalam mencapai sasarnya dan bagi pemeliharaan hubungan. Oleh karena itu, komitmen seharusnya dipertimbangkan sebagai kondisi penting dalam pemeliharaan kualitas aliansi. Sebagai akibatnya,

komitmen pada hubungan seharusnya berhubungan positif terhadap kualitas aliansi.

II.10 Penelitian Terdahulu

Berikut ini dideskripsikan tabel 2.1 tentang beberapa hasil penelitian terdahulu yang dirujuk dalam penelitian ini

Tabel 2.1. Penelitian terdahulu

Judul / Penulis	Masalah	Deskripsi Antar Variabel	Temuan / Simpulan
Patricia M. Doney Joseph P. Cannon (1997) "An Examination of the Nature of Trust in Buyer Seller Relationship."	Perlunya uji Dampak dari kepercayaan yang sangat penting perannya dalam mempengaruhi interaksi antara kedua belah pihak.	<ul style="list-style-type: none"> - Pengalaman dan kinerja perusahaan – pemasok berpengaruh signifikan terhadap keputusan pemilihan pemasok. - Rasa suka dan rasa aman dari salesman mempengaruhi kepercayaan pembeli terhadap penjual. 	Pembeli percaya pemasok karena melihat reputasi perusahaan pemasok serta pada ukuran perusahaan pemasok, pengalaman dan kinerja perusahaan pemasok.

lanjutan

Judul / Penulis	Masalah	Deskripsi Antar Variabel	Temuan / Simpulan
Morgan, RM dan Hunt, SD (1999). "The commitment trust theory of relationship marketing."	<i>Relationship marketing</i> adakalanya berhasil dan gagal. Faktor – factor apa saja yang mempengaruhi kegagalan / keberhasilan hubungan tersebut	<ul style="list-style-type: none"> - Terdapat hubungan positif antara keuntungan hubungan dan komitmen hubungan. - Terdapat hubungan positif antara <i>shared value</i> dan komitmen hubungan. - Terdapat hubungan positif antara <i>shared value</i> dan kepercayaan. - Terdapat hubungan positif antara komitmen hubungan dan persetujuan. - Terdapat hubungan positif antara komitmen hubungan dan sikap kooperatif. - Terdapat hubungan positif antara komitmen hubungan dan kepercayaan. - Terdapat hubungan positif antara sikap kooperatif dan kepercayaan. 	Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa determinan utama sebuah hubungan yaitu komitmen dan kepercayaan berpengaruh kuat terhadap <i>relationship marketing</i> .
Gundlah, GT; Achrol, RS; dan Mentzer, JT (2001) "The structure of commitment in exchange."	Komitmen merupakan hal yang sangat penting pada hubungan jangka panjang yang sukses. Faktor – factor apa saja yang mempengaruhi komitmen dalam hubungan yang saling menguntungkan.	<ul style="list-style-type: none"> - Semakin tinggi kredibilitas komitmen, semakin tinggi norma social yang terkait mengembangkan hubungan yang bersih. - Norma social yang terkait mengantarkan pada proses <i>reinforcement</i> dan berpengaruh positif dengan komitmen jangka panjang. - Jika partner berkomitmen secara tidak proporsional, maka partner yang kurang berkomitmen menikmati keunggulan relative. - Dalam-hubungan yang berubah, kehadiran norma social cenderung mengurangi tendensi oportunistis. - Tujuan komitmen jangka panjang partisipan berhubungan negative pada perilaku oportunistis. 	<p>(1) Kredibilitas berpengaruh positif terhadap pengembangan norma social yang terkait.</p> <p>(2) dan berpengaruh pada tujuan komitmen jangka panjang.</p> <p>(3) norma social yang terkait digali oleh perilaku oportunistis,</p> <p>(4) norma social yang terkait berpengaruh positif pada input komitmen dan tujuan komitmen</p>

lanjutan

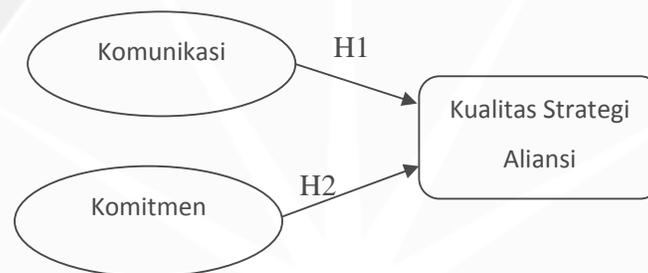
Judul / Penulis	Masalah	Deskripsi Antar Variable	Temuan / Simpulan
Levi, Simichi David, Kaminsku, Philips; Levi, Edit Simichi; (2002) <i>“Designing and managing The Supply Chain.”</i>	Belum adanya satu desain rantai suplai yang optimal dalam perspektif pelanggan.	<ul style="list-style-type: none"> - Customer value berpengaruh positif terhadap kinerja rantai pasokan. - Informasi pelanggan berpengaruh positif terhadap penciptaan customer value. - Kualitas hubungan berpengaruh positif terhadap customer value dan kinerja. 	<p>Penciptaan customer value adalah tujuan dari supply chain management.</p> <p>Strategi supply chain management berdampak terhadap customer value</p> <p>Informasi tentang pelanggan dan relasi dengan pelanggan sangat penting bagi penciptaan customer value.</p> <p>Jasa tambahan hubungan dan pengalaman adalah cara perusahaan melakukan diferensiasi.</p> <p>Pengukuran customer value adalah hal terpenting dalam tujuan perusahaan.</p>
Helena Yli Renko, Erko Autio, Harry J. Sapienza; (2001) <i>“ Social Capital, Knowledge Acquisition, and Knowledge Exploitation in Young Technology Based Firm.”</i>	Qualitative and longitudinal study terhadap organization learning merupakan studi menarik. Apakah ada pengaruh organization learning terhadap kehidupan perusahaan. Disamping itu studi customer relationship untuk young technological based firm sangat direkomendasikan untuk mengisi gap penelitian ini.	<ul style="list-style-type: none"> - Kualitas aliansi berkorelasi negative dengan knowledge acquisition - Knowledge acquisition berkorelasi positif dengan knowledge exploitation 	Social interaction dan network of social capital berkaitan dengan greater knowledge acquisition.

Sumber : berbagai literatur

II.11 Kerangka Pemikiran Penelitian

Berdasarkan pada penelitian - penelitian yang telah disampaikan oleh Nizam Jim Wiryawan dan Suparman Ibrahim Abdullah, 2004; Mohr dan Nevin, 1990; Gentry, 1996 maka dapat digabungkan menjadi suatu pemikiran yang terintegrasi. Pemikiran yang terintegrasi tersebut merupakan kerangka pikir penelitian yang dapat dijelaskan pada gambar di bawah ini. Model penelitian yang akan dilakukan adalah sebagai berikut :

gambar 2.5. Kerangka Pemikiran Penelitian



Sumber : Wiryawan dan Abdullah, 2004; Mohr dan Nevin, 1990; Gentry, 1996

II.11 Hipotesis

Menurut Kuncoro (2003:47-48), hipotesis merupakan penjelasan sementara tentang perilaku, fenomena, atau keadaan tertentu yang telah terjadi atau akan terjadi. Hipotesis berupa pernyataan mengenai konsep yang dapat dinilai benar atau salah jika menunjuk pada suatu fenomena yang diamati dan diuji secara empiris. Fungsi dari hipotesis adalah sebagai pedoman untuk dapat mengarahkan peneliti agar sesuai dengan apa yang diharapkan.

Hubungan antara variabel komunikasi dan komitmen dengan kualitas strategi aliansi pada penelitian ini didukung oleh penelitian yang telah dilakukan Morgan dan Hunt (1994) dan Mohr dan Nevin (1990).

Hipotesis untuk penelitian ini yaitu:

Hipotesis : Semakin tinggi komunikasi dan komitmen maka akan semakin tinggi kualitas strategi aliansi antara perusahaan dengan pemasok.

