

# Peningkatan Kinerja Pemasok melalui Kemitraan Vertikal: Studi pada Industri Otomotif di Indonesia

Anton Wachidin Widjaja  
Hendrawan Supratikno  
Zulkieflimansyah

## Abstract

This research investigates the sources of operational performance improvement in supplier partnership. 97 suppliers of Japanese automotive companies in Indonesia were taken as respondents. Our findings show that technical exchanges, technology transfer and link duration have no significant impacts on the performance improvement of the suppliers. However, the findings indirectly highlight the role of relational assets in performance improvement from inter-firm relationship.

**Keywords:** supplier partnership, exchange of knowledge, relational assets, link duration

Industri otomotif di Indonesia mengalami pasang surut dari masa ke masa sejalan dengan pelbagai perubahan kebijakan yang terus menerus mengalami perubahan. Perjalanan industri otomotif dalam negeri telah berlangsung selama empat dekade, namun sampai saat ini belum ada satupun keluaran otomotif yang secara menyeluruh buatan dalam negeri. Bahkan terdapat kecenderungan yang sebaliknya, yaitu menurunnya kandungan lokal (*local content*) dari berbagai produk industri otomotif. Hal ini dikarenakan masih tingginya ketergantungan industri otomotif dalam negeri terhadap para prinsipalnya. Pengembangan industri komponen otomotif sebagai upaya

peningkatan substitusi impor seharusnya dapat lebih memperkuat daya saing industri otomotif dan dapat mengurangi tingkat ketergantungan pada prinsipal.

Kemampuan suatu perusahaan untuk meningkatkan daya saing tidak hanya tergantung dari perusahaan itu sendiri, akan tetapi juga ditentukan oleh jejaringnya, seperti: pemasok, perantara, lembaga keuangan, lembaga riset, dan lain-lain.<sup>1</sup> Nilai dan biaya yang dihasilkan oleh suatu perusahaan sangat ditentukan oleh kemampuannya untuk menciptakan jejaring yang baik. Pemasok sebagai bagian dari jejaring akan memberikan kontribusi yang tinggi terhadap peningkatan daya saing perusahaan.

Penguasaan teknik dan pemilikan kapabilitas teknologi merupakan hal yang penting dalam upaya pencapaian keunggulan bersaing. Untuk itu, perusahaan otomotif harus senantiasa meningkatkan keduanya dalam upaya mencapai keunggulan bersaing yang

berkelanjutan. Dampak hubungan dengan pemasok terhadap keunggulan bersaing pembeli telah mendapat perhatian para peneliti selama ini. Studi-studi telah menunjukkan bahwa keterlibatan pemasok dalam pengembangan proses dan produk akan memberikan dampak positif terhadap peningkatan siklus pengembangan produk, penurunan biaya bahan baku, dan peningkatan kualitas produk.

Pola hubungan yang terjadi antara pemasok dan pembeli akan sangat mempengaruhi kinerja keduanya. Durasi hubungan (*link duration*) akan menentukan banyaknya pengalaman di antara pemasok dan pembeli yang pada akhirnya akan dapat menciptakan suatu aktiva spesifik akibat adanya relasi (*relation-specific assets*) yang dapat dimanfaatkan oleh pembeli; yang tidak mudah ditiru dan disamai oleh para pesaingnya.

Dari uraian di atas, kami tertarik untuk mengikuti jejak penelitian yang pernah dilakukan oleh Maasaki Kotabe, Xavier Martin, dan Hiroshi Domoto (2003) mengenai hubungan kemitraan vertikal (*vertical relationship*) antara pemasok dan pembeli yang terlihat dari pengaruh transfer pengetahuan (*knowledge transfer*) dan durasi relasi (*relationship duration*) terhadap kinerja pemasok. Penelitian yang mereka lakukan mempunyai sudut pandang yang

## ANTON WACHIDIN WIDJAJA

Dosen Universitas Bhayangkara Jakarta Raya

## HENDRAWAN SUPRATIKNO

Dosen Institut Bisnis dan Informatika Indonesia

## ZULKIEFLIMANSYAH

Dosen Universitas Indonesia

1 Porter (1998) memperkenalkan konsep kluster yang mengarah pada sekumpulan perusahaan dan institusi terkait yang saling berhubungan dalam lokasi geografis berdekatan yang dihubungkan berdasarkan kesamaan (*commonalities*) dan saling melengkapi (*complementarities*).

berbeda dengan penelitian yang sebelumnya banyak dilakukan yang lebih diarahkan untuk melihat manfaat bagi pembeli. Penelitian mereka seperti halnya dengan penelitian ini yang diarahkan kepada pengembangan kinerja operasional pemasok.

Penelitian mereka dilakukan terhadap dua sampel yaitu para pemasok komponen otomotif di Jepang dan USA. Riset ini diarahkan untuk meneliti industri komponen otomotif dalam negeri. Dalam penelitian ini, Peneliti akan melakukan penelitian terhadap hubungan kemitraan antara produsen-produsen mobil Jepang di Indonesia (*transplant*) dengan para pemasoknya. Untuk itu, penelitian ini akan ditujukan kepada produsen mobil Toyota, Honda, Suzuki, Mitsubishi, Daihatsu, dan Isuzu.

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh pertukaran teknis (*technical exchanges*) dan alih teknologi (*technology transfer*) di antara pembeli dan pemasok terhadap pengembangan kinerja pemasok. Selain itu juga untuk mengetahui apakah durasi relasi antara pembeli dan pemasok akan mempunyai dampak terhadap makin kuatnya hubungan antara pertukaran teknis dan alih teknologi terhadap pengembangan kinerja pemasok. Selanjutnya dimaksudkan untuk mengetahui apakah terdapat perbedaan pengaruh pertukaran teknis dan alih teknologi terhadap pengembangan kinerja pemasok antara hasil penelitian sebelumnya dengan penelitian yang dilakukan terhadap para pemasok komponen mobil dari Jepang di Indonesia. Pada akhirnya melalui penelitian ini diharapkan diketahui bagaimana pengaruh variabel-variabel lain seperti pengetahuan pembeli terhadap kinerja pemasok sebelumnya, pengaruh teknis dari pemasok, pentingnya komponen yang dipasok oleh pemasok, ukuran pemasok, serta tingkatan pemasok terhadap pembeli (apakah pemasok langsung atau tidak) terhadap hubungan antara alih pengetahuan dan kinerja pemasok.

#### TELAAH STUDI TERDAHULU

Hubungan berkelanjutan antara pembeli dan penjual akan meningkatkan kinerja pembeli, yang pada gilirannya

akan dapat meningkatkan keunggulan bersaingnya. Hubungan tersebut akan memberikan manfaat bagi pembeli melalui peningkatan kinerjanya dalam pengembangan produk dan proses, penciptaan siklus pengembangan produk yang lebih cepat, pencapaian tingkat biaya yang lebih rendah, dan peningkatan kualitas produk yang dihasilkan.

Pada tahun 1980-an, telah terjadi pergeseran perhatian dalam riset strategi konseptual kearah hubungan antar perusahaan secara vertikal (*vertical interfirm relationships*). Penelitian sebelumnya secara tegas membedakan antara perusahaan dengan para pembeli atau pemasoknya dan menggambarkan riset terhadap keunggulan bersaing sebagai suatu *distributive game* (Williamson, 1975; Porter, 1985).<sup>2</sup> Penelitian selanjutnya, menekankan pada skopa terhadap pencapaian hubungan yang bernilai tambah (*value-adding relationships*). Porter (1985) menyebutkan bahwa komplementaritas antara pembeli dan pemasoknya akan tercapai pada tahapan yang kondusif dalam rantai industri (*industry chain*). Wernerfelt (1985) menekankan pada peranan input sebagai sumber keunggulan bersaing di mana pembeli dapat memperoleh manfaat-manfaat dari hubungan jangka panjang yang diikuti dengan adanya komunikasi yang efektif dengan para pemasoknya.

Wernerfelt (1984) dalam tulisannya mengenai pandangan berbasis sumber daya pada perusahaan (*resource-based view of the firm*) menjelaskan peran sumber daya dalam peningkatan kemampuan suatu perusahaan. Dengan adanya relasi yang baik dengan pemasoknya, perusahaan dapat mendapatkan sumber daya secara lebih baik daripada pesaingnya. Dengan melakukan komunikasi yang efektif dengan pemasoknya, perusahaan dapat menciptakan suatu rintangan yang berbasis pada sumber daya (*resource position barrier*) bagi perusahaan pesaingnya.

Williamson (1979) menyebutkan bahwa dalam kaitan dengan transaksi yang terjadi antara penjual dan pembeli terdapat tiga dimensi utama, yaitu: ketidakpastian, frekuensi terjadinya transaksi, dan derajat keunikan suatu

transaksi (*specificity*). Transaksi yang spesifik antara penjual dan pembeli tersebut bermanfaat bagi transaksi yang tidak terselesaikan melalui mekanisme pasar (*non-marketability problems*). Hal ini dapat terjadi karena pada transaksi yang spesifik akan terjadi kesalingtergantungan antara penjual dan pembeli, dan adaptasi antar pihak dalam transaksi akan menciptakan hubungan pertukaran yang bersifat *idiosyncratic* yang didukung oleh ada dan tumbuhnya kepercayaan antara penjual dan pembeli. Adanya transaksi yang *idiosyncratic* dapat mengakibatkan investasi yang diciptakan oleh penjual menjadi lebih murah dan sulit untuk ditiru pihak lain. Ketidakpastian yang dihadapi oleh pembeli dapat berkurang dan hal ini akan semakin didorong oleh makin tingginya frekuensi terjadinya transaksi di antara keduanya. Lebih lanjut, transaksi yang bersifat *idiosyncratic* akan dapat mengarah kepada terjadinya suatu monopoli yang bersifat bilateral (*bilateral monopoly*) antara penjual dan pembeli yang menguntungkan kedua belah pihak.

Terkait dengan teori biaya transaksi yang dikemukakan oleh Williamson (1975, 1979), Dyer (1996) melakukan studi mengenai hubungan antara spesifisitas aset antar perusahaan (*interfirm asset specificity*) dan kinerja dalam industri otomotif. Studi tersebut dilakukan dengan membandingkan antara industri otomotif di Jepang dan di Amerika Serikat. Dyer (1996) menuliskan bahwa dalam perekonomian modern, rantai penciptaan nilai (*value chain*) ditandai oleh adanya spesialisasi antar perusahaan dalam aktivitas-aktivitas yang terlekat pada rantai yang kompleks dalam hubungan pemasokan dengan perusahaan lain. Peningkatan produktifitas dalam rantai nilai akan meningkat jika perusahaan bersedia untuk melakukan investasi spesifik terhadap transaksi. Walaupun sesuai dengan teori ekonomi biaya transaksi, spesialisasi yang dilakukan

2 Williamson (1975) memperkenalkan teori biaya transaksi dalam penjelasan hubungan antara perusahaan dan pemasoknya. Porter (1985) menyatakan bahwa perusahaan dapat mencapai keunggulan bersaingnya melalui posisi tawar menawar yang tinggi terhadap pembeli dan pemasoknya.

dalam jejaring produksi tidak dapat tercapai tanpa adanya suatu pengorbanan. Dengan menspesialisasikan sumber dayanya pada suatu aktivitas atau investasi, maka perusahaan akan kehilangan peluang terhadap alternatif penggunaan yang lain. Penggunaan sumber daya yang terspesialisasi akan melahirkan risiko yang lebih tinggi dibanding apabila sumber daya tersebut dapat digunakan untuk berbagai pemanfaatan.

Menurut perspektif teori ekonomi biaya transaksi, jika transaksi ditujukan pada penciptaan investasi yang spesifik, maka hal ini harus dilindungi dengan piranti untuk mencegah munculnya tindakan yang bersifat oportunistik. Piranti pelindung tersebut dapat bersifat informal maupun formal. Piranti informal dapat terbentuk akibat adanya kepercayaan (*trust*) yang muncul dari relasi atau citra baik (*goodwill*) dan reputasi. Sedangkan piranti formal dapat dilakukan melalui suatu perjanjian dalam investasi maupun finansial. Mengutip hasil penelitian yang dilakukan oleh Sako (1992), Dyer dan Ouchi (1993) mengatakan bahwa biaya transaksi di Jepang lebih rendah daripada di Amerika Serikat. Hal ini dikarenakan di Jepang tercipta suatu lingkungan kelembagaan yang mendukung terciptanya kepercayaan relasional. Demikian juga, pemasok di Jepang cenderung lebih kooperatif dan bersedia mengambil risiko yang lebih tinggi daripada pemasok di Amerika Serikat.

Munculnya kepercayaan (*trust*) dalam kerja sama antar organisasi sebagai akibat dari terciptanya investasi dalam aset yang terspesifikasi merupakan hal yang penting sebagai sumber-sumber keunggulan bersaing (Dyer dan Chu, 2000). Dengan adanya kepercayaan dalam relasi penjual dan pembeli maka biaya transaksi dapat diturunkan, investasi dalam aset yang terspesifikasi untuk relasi tersebut dapat ditingkatkan, dan kecenderungan terhadap timbulnya pembagian informasi yang superior secara rutin dapat ditingkatkan.

Dyer dan Chu (2000) melakukan penelitian terhadap determinan-determinan yang menciptakan kepercayaan dalam relasi pemasok dan

produsen otomotif di Amerika Serikat, Jepang, dan Korea. Mengutip pada pendapat para peneliti sebelumnya, mereka menyebutkan bahwa munculnya kepercayaan dalam relasi antar organisasi dapat dijelaskan melalui tiga perspektif yaitu: *Relationship-based trust*, *Process-based trust* dan *Economic hostage-based trust*.

*Relationship-based trust* mengarah kepada hubungan sosial dan keterkaitan yang melekat (*social relationships and embedded ties*) antara perusahaan-perusahaan yang melakukan kemitraan. Granovetter (1985) menekankan pentingnya peran hubungan dan jejaring sosial dalam penciptaan kepercayaan dan dalam pencegahan terjadinya tindakan yang merugikan pihak lain. Hal ini menunjukkan bahwa semua tindakan ekonomi tidak dapat terlepas dari hubungan sosial. Melalui mekanisme sanksi sosial dapat dicegah terjadinya tindakan yang berorientasi pada pementingan diri sendiri. Jika seorang mendapat perlakuan yang tidak adil dari mitra dagangnya, maka pihak yang melakukan tindakan yang tidak adil tersebut akan mendapatkan sanksi sosial dari anggota lainnya dalam jejaring sosialnya. Secara singkat dapat dikatakan bahwa kepercayaan akan muncul akibat adanya interaksi sosial di antara pihak-pihak yang melakukan transaksi.

Dalam perspektif keterkaitan sosial, Dyer dan Chu (2000) menggunakan dua variabel pengukur yaitu lamanya hubungan dan intensitas hubungan yang dilihat dari komunikasi langsung atau banyaknya tatap muka. Lamanya hubungan dalam kemitraan penjual dan pembeli akan dapat mengurangi munculnya informasi yang asimetrik (*asymmetric information*) serta dapat meningkatkan pemahaman mengenai pola perilaku mitranya. Dengan adanya komunikasi tatap muka yang sering dilakukan maka dapat tercipta keterkaitan pribadi yang dapat menumbuhkan kepercayaan di antara pemasok dan pembeli.

3 Yang diartikan sebagai "I trust you because I calculate that your short-run benefit from an opportunistic defection is outweighed by your long-run benefit from continued cooperation".

Perspektif yang berbasis pada proses melihat bahwa kepercayaan tidak didasarkan pada hubungan personal, namun didasarkan pada sekumpulan proses yang terlembagakan dan rutinitas hubungan yang dilakukan. Dyer dan Chu (2000) menggunakan dua variabel pengukur yaitu kontinuitas dalam hubungan pemasok dan pembeli (dilihat dari pertukaran yang terus diulang) dan banyaknya bantuan yang diberikan oleh pembeli.

Perspektif yang berbasis pada faktor ekonomi didasarkan pada pemahaman bahwa kepercayaan akan muncul sebagai upaya untuk mencegah munculnya tindakan yang bersifat oportunistik. Dalam perspektif ini, setiap pelaku akan mempertahankan kerja sama melalui apa yang dikatakan oleh Williamson (1993) sebagai "*calculative trust*".<sup>3</sup> Dyer dan Chu (2000) menggunakan variabel banyaknya kepemilikan saham dari pembeli di perusahaan pemasok sebagai variabel pengukur dari kepercayaan dalam perspektif ekonomi. Semakin banyak jumlah saham yang dimiliki oleh pembeli dalam perusahaan pemasoknya akan menunjukkan semakin tingginya komitmen dan kepercayaan yang diberikan oleh pembeli.

Tumbuhnya kepercayaan dalam hubungan kemitraan antara pembeli dan pemasok yang akan mempunyai dampak terhadap peningkatan kinerja pemasok juga ditunjukkan dalam hasil riset yang dilakukan oleh Zaheer, McEvily, dan Perrone (1998). Kepercayaan yang tumbuh akan dapat memberikan jaminan kepada setiap pelaku, baik pembeli maupun pemasok, bahwa mitranya akan senantiasa memenuhi kewajibannya, mitranya akan bertindak dalam hal-hal yang dapat diperkirakan, dan mitranya akan bertindak dan bernegosiasi secara bijaksana walaupun terdapat kemungkinan untuk melakukan eksploitasi.

Dyer dan Ouchi (1993) mengatakan bahwa pola kemitraan di Jepang lebih efisien daripada di Amerika Serikat karena penggunaan pemasok dalam jumlah yang lebih sedikit sehingga mengarah kepada penurunan biaya transaksi dan biaya produksi, selain adanya kesediaan pemasok untuk menyediakan investasi khusus (yang oleh Williamson diarahkan

pada investasi tempat, fisik, dan modal tenaga kerja), dan terciptanya iklim persaingan di antara pemasok yang dapat mengarah kepada peningkatan kinerja pemasok. Dengan adanya kesalingtergantungan antara pemasok dan produsen otomotif, maka dapat tercipta kondisi kerja sama yang baik dan timbulnya kepercayaan di antara mereka.

Dari penelitian-penelitian tersebut terlihat bahwa pada dasarnya hubungan kemitraan antara pembeli dan pemasok akan memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja keduanya apabila dapat diperoleh manfaat komplementaritas. Sebaliknya, manfaat-manfaat komplementaritas tersebut akan dapat meningkatkan kelangsungan hubungan kemitraan keduanya. Namun, penelitian yang dilakukan terhadap bagaimana manfaat komplementaritas harus diperoleh dalam praktik dan bagaimana pengaruhnya yang bervariasi dalam kaitan dengan lamanya hubungan kemitraan masih terbatas. Penelitian-penelitian sebelumnya sangat jarang yang memperhatikan pengaruh lamanya hubungan dalam alih pengetahuan di antara pembeli dan pemasok.

Dalam kerangka hubungan pertambahan nilai (*value-adding relationship*) yang dikemukakan oleh Porter (1985), banyak penelitian yang dilakukan terhadap bagaimana pengaruh hubungan pemasokan terhadap keunggulan bersaing dari pembeli. Studi-studi yang dilakukan telah menunjukkan bagaimana pengaruh pemasok dalam pengembangan produk dan proses dari pembelinya; pemasok dapat meningkatkan kinerja dari pembelinya melalui percepatan siklus pengembangan produk, biaya bahan baku yang lebih rendah, dan kontribusinya terhadap kualitas produk akhir yang dihasilkan oleh pembelinya. Masih jarang penelitian yang dilakukan untuk melihat bagaimana pengaruh hubungan kemitraan antara pembeli dan pemasoknya terhadap kinerja pemasok.

Jika sebelumnya penelitian yang dilakukan dalam hubungan antara pembeli dan pemasok lebih diarahkan pada peningkatan kinerja pembeli, maka penelitian ini lebih diarahkan pada pengaruh alih pengetahuan yang terjadi dapat meningkatkan kinerja pemasok. Hal

ini sangat penting untuk menjelaskan bagaimana mekanisme jejaring industri (*industry network*) yang terjadi di antara pembeli dan pemasok, dan apakah tercipta hubungan yang saling menguatkan di antara pembeli dan pemasok.

### PREDIKSI DAN HIPOTESIS

Penelitian ini didasarkan atas tiga premis yang saling terkait, yaitu: (1) Peningkatan kinerja operasional merupakan proses yang terjadi terus menerus sebagai tanggapan terhadap peluang-peluang teknologis yang terjadi; (2) Peningkatan kinerja terjadi akibat adanya alih pengetahuan yang teratur dan terorganisasi di antara pemasok dan pembeli; (3) Kemampuan untuk menarik manfaat dari alih pengetahuan ditentukan oleh lamanya hubungan yang terjadi sebelumnya di antara pemasok dan pembeli.

Hasil alih pengetahuan yang terjadi dalam hubungan pembeli dan pemasok dapat dilihat dari luas dan kompleksitas alih teknologi yang terjadi. Alih teknologi yang terjadi dapat dalam bentuk yang paling sederhana yaitu pertukaran hal-hal teknis yang sederhana sampai ke bentuk alih kapabilitas teknologi yang lebih tinggi tingkatannya. Hal-hal teknis biasanya hanya terkait dengan isu-isu rekayasa yang diperlukan untuk menghadapi masalah operasional tertentu. Dalam hal ini, komunikasi teknis yang terjadi relatif terbatas dan hanya memerlukan sumber-sumber informasi yang sederhana. Sebaliknya, alih kapabilitas teknologi lebih diarahkan pada perancangan teknik, metode, dan desain yang akan digunakan dalam pemecahan masalah yang lebih luas. Alih kapabilitas teknologi memerlukan proses kolaboratif di antara pembeli dan pemasok.

Pembedaan antara pertukaran teknis dan alih teknologi juga mempunyai implikasi organisasional. Koordinasi yang diperlukan dalam pertukaran teknis dalam skala kecil biasanya bersifat sederhana; misalnya dalam bentuk pertemuan rutin atau kunjungan tenaga teknis dari pembeli ke pemasok. Karena informasi teknis cenderung bersifat eksplisit dan terkodifikasi, komunikasi secara verbal maupun tertulis mudah untuk dilakukan.

Sebaliknya, alih teknologi memerlukan skopa aktivitas yang lebih besar dan memerlukan prinsip-prinsip organisasi yang lebih tinggi. Hal itu memerlukan koordinasi yang lebih ekstensif dan lebih berdedikasi. Dalam hal ini, cakupan alih pengetahuan akan lebih luas dan lebih kompleks serta alih teknologi yang terjadi lebih bersifat tersembunyi (*tacit knowledge*).

Dari premis-premis yang telah dipaparkan dan dari penjelasan di atas, maka dapat dibuat model konseptual yang akan digunakan dalam penelitian ini seperti terlihat pada Gambar 1.

Hubungan antara pembeli dan pemasok secara terus menerus dapat berdampak pada terciptanya proses penyesuaian dalam kegiatan perancangan dan produksi di antara pembeli dan penjual. Dalam hal ini terjadi pertukaran informasi teknis di antara keduanya.

Hipotesis 1 : *Pertukaran teknis yang terjadi di antara pembeli dan pemasok mempunyai pengaruh terhadap peningkatan kinerja pemasok relatif dalam 2-3 tahun terakhir.*

Alih teknologi yang lebih tinggi dapat membantu dalam memecahkan masalah-masalah yang lebih kompleks. Alih teknologi memungkinkan terjadinya pembagian kerja (*division of labor*) yang lebih efisien serta memungkinkan terjadinya pengembangan dalam kompetensi teknologis dalam rantai industri.

Hipotesis 2 : *Alih teknologi di antara pembeli dan pemasok mempunyai pengaruh terhadap peningkatan kinerja pemasok relatif dalam 2-3 tahun terakhir.*

Lamanya hubungan di antara pembeli dan pemasok dapat mempengaruhi peningkatan kinerja pemasok. Hal ini dapat terjadi karena makin lamanya hubungan yang ada akan dapat meningkatkan *relation-specific assets* di antara pembeli dan pemasok. Lamanya hubungan akan dapat menciptakan: peningkatan tingkat kepercayaan (*trust*) di antara pembeli dan pemasok, hubungan

yang sudah terbiasa (*familiarity*), koordinasi antara pembeli dan pemasok yang lebih efisien, dan dapat dicegahnya keinginan untuk memanfaatkan sifat oportunistik (*hazzards of opportunism*).

**Hipotesis 3:** Asosiasi di antara pertukaran teknis dan peningkatan kinerja dapat diperkuat jika lamanya hubungan antara pembeli dan pemasok meningkat.

**Hipotesis 4 :** Asosiasi di antara alih teknologi dan peningkatan kinerja pemasok dapat diperkuat jika lamanya hubungan antara pembeli dan pemasok meningkat.

Dalam pengujian hipotesis ini, akan dilakukan kontrol terhadap beberapa variabel yang dapat mempengaruhi asosiasi di antara alih teknologi dan

peningkatan kinerja pemasok. Variabel-variabel tersebut adalah: (1) pengetahuan pembeli terhadap kinerja pemasok di masa lalu; (2) pengaruh teknis yang diberikan oleh pemasok kepada pembelinya; (3) pentingnya komponen yang dipasok oleh pemasok bagi daya saing pembelinya; (4) ukuran perusahaan pemasok; dan (5) pemasok merupakan pemasok langsung atau tidak bagi perusahaan otomotif.

#### METODE PENGUMPULAN DATA DAN METODE ANALISIS

Seperti pada penelitian yang dilakukan oleh Kotabe, Martin, dan Domoto (2003), penelitian ini juga dilakukan terhadap industri otomotif. Jika penelitian sebelumnya dilakukan dengan melakukan perbandingan antara industri otomotif di Jepang dan di Amerika Serikat, maka penelitian ini dilakukan terhadap

para pemasok perusahaan otomotif dari Jepang di Indonesia; yang terdiri dari: Daihatsu, Honda, Isuzu, Mitsubishi, Suzuki dan Toyota.

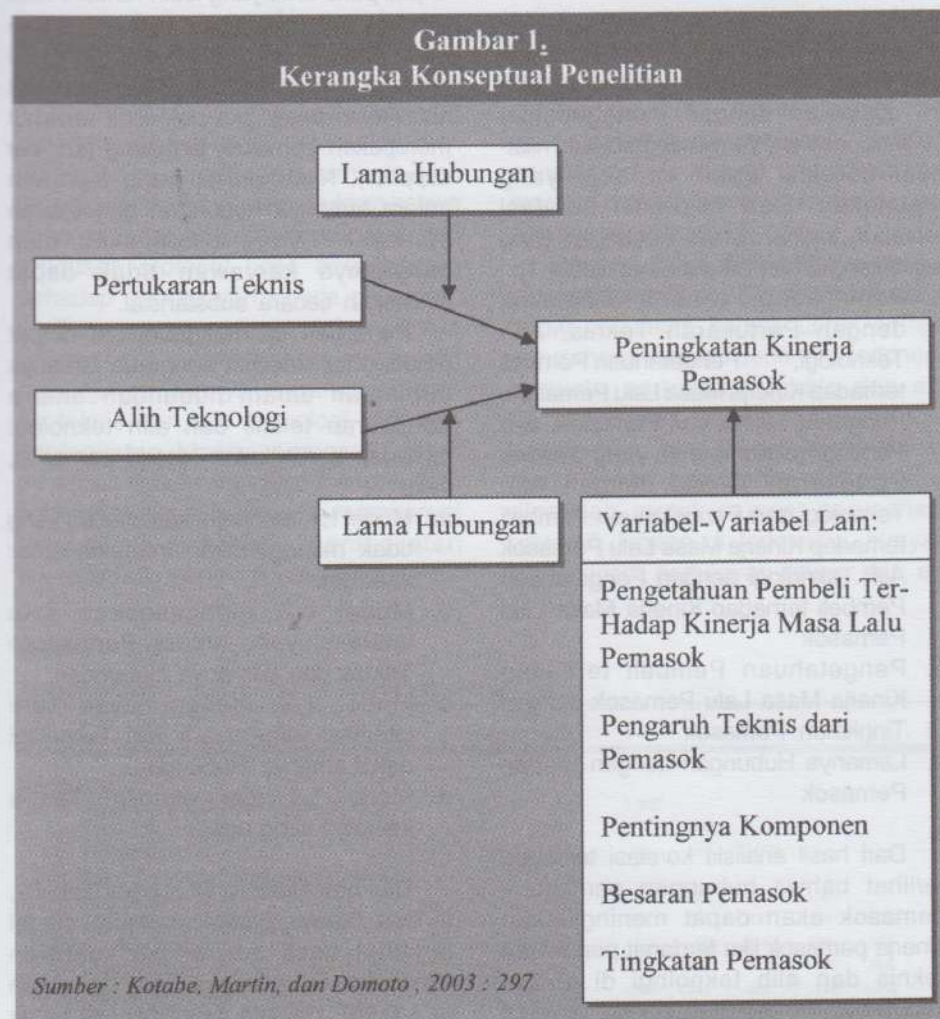
Penelitian ini dilakukan dengan metode survei yang menggunakan kuesioner sebagai panduan dalam pengumpulan data. Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini sama seperti yang digunakan dalam penelitian sebelumnya. Para peneliti sebelumnya telah melakukan pengujian awal (*pretest*) dalam mengembangkan kuesioner terhadap sekelompok kecil eksekutif dari pemasok komponen otomotif Amerika Serikat di Amerika Serikat dan pemasok Jepang di Jepang.

Populasi dalam penelitian adalah para pemasok dari perusahaan otomotif Jepang di Indonesia. Seperti pada penelitian sebelumnya, penentuan sampel dibatasi dengan kriteria kepemilikan saham produsen otomotif dalam perusahaan pemasok komponen di bawah 20 persen. Hal ini diperlukan untuk menjamin bahwa responden yang diteliti merupakan perusahaan yang otonom terhadap pembelinya. Di samping itu, diberikan batasan lain terhadap penentuan responden yaitu telah melakukan hubungan bisnis lebih dari tiga tahun. Hal ini penting mengingat pengukuran kinerja pemasok ditentukan untuk 2 – 3 tahun terakhir.

Pengambilan responden dilakukan dengan cara menghubungi masing-masing produsen mobil untuk meminta data tentang pemasoknya. Dari produsen otomotif tersebut, diperoleh data mengenai para pemasoknya. Dari data tersebut kemudian ditentukan responden yang akan digunakan dalam penelitian ini (dengan terlebih dahulu memberitahukan kepada produsen otomotif mengenai batasan kriteria pemasok yang dapat dijadikan responden).

Pada awalnya, dari masing-masing produsen otomotif ditentukan 25 pemasok yang akan dijadikan responden; dengan demikian diharapkan akan terkumpul 150 responden. Namun ternyata kuesioner yang terisi dan dikembalikan hanya sebanyak 102, dengan rincian: Daihatsu (24 responden), Honda (23 responden), Isuzu (15 responden), Mitsubishi (11 responden), Suzuki (12 responden) dan

Gambar 1.  
Kerangka Konseptual Penelitian



Toyota (17 responden). Dari 102 kuesioner yang terisi dan dikembalikan, terdapat 5 kuesioner yang tidak lengkap dalam pengisiannya. Dengan demikian yang digunakan sebagai data untuk analisis adalah sejumlah 97.

Dalam pengukuran terhadap masing-masing variabel, penelitian ini menggunakan indikator yang sama seperti yang digunakan dalam penelitian sebelumnya. Setiap indikator dari masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan skala Likert 5 nilai yang menunjukkan skala dari 1 – sangat tidak setuju dan 5 – sangat setuju. Selanjutnya data diolah dengan menggunakan program SPSS versi 11.5 dalam analisis faktor dari masing-masing variabel serta analisis statistik bivariat dan multivariat.

Berbeda dengan penelitian sebelumnya, untuk variabel lama hubungan (*link duration*) sebagai variabel perantara (*moderating variabel*) digunakan transformasi non linier dengan mengubah menjadi nilai logaritma murni. Hal ini untuk menunjukkan bahwa pengalaman yang terakumulasi dalam hubungan pembeli dan pemasok cenderung terjadi dengan tingkat yang semakin menurun.

## HASIL PENELITIAN

Seperti pada penelitian sebelumnya (Kotabe, Martin dan Domoto, 2003), variabel tidak bebas yang digunakan dalam penelitian ini (*Supplier Performance Improvement*) diukur dengan menggunakan empat indikator; yaitu pengembangan rancang produk, pengembangan rancang proses, pengembangan kualitas produk, dan pengurangan tenggang waktu produksi (*lead time*). Setelah dilakukan analisis faktor terhadap indikator-indikator tersebut diperoleh nilai *Cronbach's alpha* = 0.6872 (nilai ini lebih rendah daripada penelitian sebelumnya dimana *Cronbach's alpha* = 0.83). Dengan nilai *Cronbach's alpha* yang mendekati 0.70, maka dapat dikatakan bahwa indikator-indikator tersebut telah memenuhi uji reliabilitas dalam mengukur variabel tidak bebas.

Dalam penelitian ini, digunakan enam indikator untuk variabel bebas Pertukaran Teknis dengan nilai *Cronbach's alpha* = 0.6124. Variabel Alih Teknologi diukur

dari lima indikator yang menggambarkan alih kapabilitas teknologi yang lebih tinggi arasnya dengan nilai *Cronbach's alpha* = 0.7298.

Untuk variabel kontrol, yang menggunakan indikator pengukur hanya Pengetahuan Pembeli terhadap Kinerja Masa Lalu Pemasok (*Buyer's Knowledge of Supplier's Past Performance*) yang menggunakan empat indikator (*Cronbach's alpha* = 0.7932) dan Pengaruh Teknis dari Pemasok (*Supplier's Technical Influence*) yang menggunakan empat indikator (*Cronbach's alpha* = 0.6368). Untuk variabel kontrol yang lain :

- Pentingnya Komponen (*Crucial Components*) dan Tingkatan Pemasok (*Supplier Tier*) diukur dengan menggunakan indikator 1 – 0.
- Ukuran Pemasok (*Supplier Size*) diukur dari jumlah karyawan dari pemasok.

Analisis bivariat dilakukan untuk melihat keterkaitan antar variabel. Analisis ini dilakukan dengan menggunakan statistik deskriptif yang menghasilkan nilai-nilai korelasi antar variabel yang digunakan. Dari nilai-nilai korelasi tersebut, terlihat bahwa hubungan yang signifikan adalah antara (lihat Tabel 1):

- a. Peningkatan Kinerja Pemasok dengan Pertukaran Teknis, Alih Teknologi, Pengetahuan Pembeli terhadap Kinerja Masa Lalu Pemasok, Pengaruh Teknis dari Pemasok, dan Pentingnya Komponen yang dipasok
- b. Pertukaran Teknis dengan Alih Teknologi dan Pengetahuan Pembeli terhadap Kinerja Masa Lalu Pemasok
- c. Alih Teknologi dengan Pengetahuan Pembeli terhadap Kinerja Masa Lalu Pemasok
- d. Pengetahuan Pembeli terhadap Kinerja Masa Lalu Pemasok dengan Tingkatan Pemasok
- e. Lamanya Hubungan dengan Ukuran Pemasok

Dari hasil analisis korelasi tersebut, terlihat bahwa hubungan pembeli – pemasok akan dapat meningkatkan kinerja pemasok jika terdapat pertukaran teknis dan alih teknologi di antara keduanya. Peningkatan kinerja tersebut

juga ditentukan oleh pengetahuan pembeli (dalam hal ini produsen otomotif) terhadap kinerja masa lalu pemasok. Jika pembeli mempunyai pengetahuan terhadap kinerja pemasoknya, maka pertukaran teknis dan alih teknologi akan terjadi dengan lebih tinggi intensitasnya dan pada gilirannya akan dapat meningkatkan kinerja pemasok. Intensitas pertukaran teknis dan alih teknologi antara pembeli dan pemasok akan meningkat jika pengaruh teknis yang diberikan pemasok relatif besar dan komponen yang dipasok oleh pemasok merupakan komponen yang penting bagi produk yang dihasilkan oleh pembeli (produsen otomotif). Korelasi antara pertukaran teknis dan alih teknologi mempunyai nilai yang signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa alih teknologi yang terjadi pada aras yang lebih tinggi merupakan akumulasi dari pertukaran teknis yang sederhana dan terjadi pada aras yang lebih rendah. Nilai korelasi yang signifikan juga menunjukkan bahwa pengetahuan pembeli terhadap kinerja masa lalu dari pemasok akan lebih besar jika pemasok tersebut merupakan pemasok langsung (*first-tier supplier*). Nilai korelasi yang signifikan antara lamanya hubungan dan ukuran pemasok yang ditunjukkan oleh banyaknya karyawan tidak dapat dijelaskan secara substansial.

Penelitian ini menggunakan empat model untuk melihat pengaruh lamanya hubungan dalam hubungan antara pertukaran teknis dan alih teknologi terhadap peningkatan kinerja pemasok, yaitu :

- a. Model 1.1. menunjukkan analisis yang tidak menggunakan interaksi antar variabel.
- b. Model 1.2. menggunakan satu interaksi yaitu antara Pertukaran Teknis dan Lamanya Hubungan.
- c. Model 1.3. menggunakan satu interaksi yaitu antara Alih Teknologi dan Lamanya Hubungan.
- d. Model 1.4. menggunakan kedua interaksi yang ada.

Dari nilai estimasi OLS pada Tabel 2, terlihat bahwa dalam keempat model tersebut tidak ada angka koefisien variabel-variabel bebas yang signifikan ( $p > 0.05$ ). Hal lain yang menarik untuk

dicermati yaitu dari masing-masing model terlihat koefisien dari variabel-variabel bebas (pertukaran teknis dan alih teknologi serta interaksinya dengan lamanya hubungan) tidaklah konstan (menjadi positif dan negatif). Karena tidak ada koefisien dari variabel-variabel bebas serta interaksinya dengan lamanya hubungan tidak ada yang signifikan, maka data yang diperoleh dalam penelitian tidak mendukung semua hipotesis yang diajukan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja para pemasok tidak ditentukan oleh adanya pertukaran teknis dan alih teknologi serta lamanya hubungan dari pembeli dan pemasok.

Nilai *adjusted R<sup>2</sup>* dari semua model yang ditampilkan dalam Tabel 2 terlihat dalam rentang yang relatif kecil (0.253 – 0.261). Nilai *adjusted R<sup>2</sup>* yang tertinggi adalah untuk model 1.1. yang tidak menggunakan interaksi dengan variabel lamanya hubungan. Namun karena koefisien dari variabel-variabel bebasnya tidak ada yang signifikan, maka hipotesis 1 dan hipotesis 2 tetap tidak didukung oleh data yang diperoleh dalam penelitian ini. Koefisien durasi relasi ternyata juga tidak signifikan, hal ini menunjukkan bahwa lamanya hubungan antara pemasok dan produsen otomotif tidak berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pemasok.

Temuan penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian sebelumnya yang menunjukkan adanya pengaruh pertukaran teknis dan alih teknologi terhadap peningkatan kinerja pemasok. Hasil penelitian sebelumnya juga menunjukkan bahwa lamanya hubungan mempunyai pengaruh terhadap peningkatan intensitas alih teknologi; yang pada gilirannya

akan dapat meningkatkan kinerja pemasok. Temuan penelitian sebelumnya juga membantu dalam menjelaskan fenomena mengapa perusahaan-perusahaan di Amerika Serikat lebih bersedia untuk melakukan hubungan bisnis dengan mitra baru, sementara perusahaan-perusahaan di Jepang lebih enggan untuk menggantikan mitra bisnisnya. Dari ke dua sampel yang diambil di Amerika Serikat dan Jepang, diperoleh hasil yang menunjukkan bahwa manfaat alih teknologi akan meningkat sejalan dengan peningkatan lamanya hubungan.

Walaupun hasil penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa dari sampel di Amerika Serikat, pertukaran teknis lebih berpengaruh dan dari sampel di Jepang, alih teknologi lebih berpengaruh, namun terlihat bahwa secara substansial pertukaran teknis dan alih teknologi akan saling mempengaruhi. Pertukaran teknis yang terjadi dalam relatif jangka pendek akan sangat berharga dalam penciptaan *relation-specific assets* yang terakumulasi sepanjang waktu. *Relation-specific assets* sangat ditentukan oleh manfaat-manfaat yang diperoleh dengan adanya alih teknologi.

Dengan tidak didukungnya semua hipotesis oleh data yang diperoleh, maka dapat dikatakan bahwa untuk sampel perusahaan otomotif Jepang di Indonesia ternyata pertukaran teknis dan alih teknologi tidak berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pemasok. Hal ini menunjukkan bahwa dari sampel yang diperoleh, untuk sampel perusahaan otomotif Jepang di Indonesia, ternyata tidak terjadi pertukaran teknis dan alih

teknologi di antara produsen otomotif dan pemasoknya.

Dari Tabel 3, terlihat bahwa terdapat beberapa variabel kontrol yang mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja pemasok yaitu :

- Pengetahuan Pembeli terhadap Kinerja Masa Lalu Pemasok
- Pengaruh Teknis dari Pemasok
- Pentingnya Komponen
- Tingkatan Pemasok.

Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja pemasok dipengaruhi oleh variabel-variabel tersebut di atas. Menarik untuk dikaji lebih lanjut mengenai apakah selama ini para pemasok dari perusahaan-perusahaan otomotif Jepang di Indonesia hanya mengikuti apa yang diminta oleh pembelinya dan tidak tercipta adanya *relation-specific assets* yang berbasis pada pertukaran teknis dan alih teknologi. Dari Tabel 3, terlihat pula bahwa lamanya hubungan tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja pemasok. Hal ini juga mendukung fenomena bahwa pada industri otomotif di Indonesia, lamanya hubungan tidak membantu dalam penciptaan *relation-specific assets* (nilai koefisien durasi relasi dalam model 1.2., 1.3. dan 1.4 negatif).

Lama hubungan sebagai variabel moderasi juga tidak memperkuat pengaruh pertukaran teknis dan alih teknologi terhadap peningkatan kinerja pemasok. Hal ini ditunjukkan oleh nilai semua koefisien regresi dari interaksi pertukaran teknis dan alih teknologi terhadap durasi relasi yang tidak signifikan. Lama hubungan yang lebih tinggi akan dapat memperkuat kualitas komunikasi dan aliran informasi di antara produsen dan pemasoknya. Hal ini akan sangat membantu dalam mengakselerasikan proses pembelajaran yang bersifat *idiosyncratic* (*the idiosyncratic learning process*) dari kedua belah pihak; baik produsen maupun

**Tabel 1**

Statistik Deskriptif : Rata-rata, Standar Deviasi, dan Korelasi

	Rata-rata	S.D.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>Sampel (N=97)</b>											
1. Supplier Performance Improvement	3.87	.626	1.000								
2. Technical Exchange	3.9639	.53857	.278	1.000							
3. Technology Transfer	3.17	.697	.188	-.346	1.000						
4. Buyer's Knowledge of Supplier's Past Performance	3.88	.608	.295	.427	-.420	1.000					
5. Supplier's Technical Influence	4.05	.735	.178	.002	.157	.164	1.000				
6. Crucial Component	.34	.476	-.317	-.148	-.117	.075	.133	1.000			
7. Link Duration	1.07	.261	.073	.066	-.157	-.076	.008	-.115	1.000		
8. Supplier Size (employees)	778.79	103.5272	-.120	.043	.020	-.116	-.078	-.077	.297	1.000	
9. First-Tier Supplier	.88	.331	-.152	.150	.166	.174	.113	-.061	-.064	.089	1.000

pemasoknya. Proses alih pengetahuan tentunya memerlukan waktu dan akan dapat terakumulasi menjadi sumber keunggulan bersaing yang sulit untuk ditiru oleh pesaingnya. Namun, dari hasil penelitian, terlihat bahwa variabel lama hubungan tidak berpengaruh; hal ini dapat terjadi karena kuatnya produsen otomotif yang mengakibatkan posisi pemasok menjadi semakin lemah.

## KESIMPULAN

Prediksi dalam penelitian dengan menggunakan sampel yang kebetulan dipilih dari pemasok produsen otomotif Jepang di Indonesia ini memberikan gambaran mengenai relevansi alih pengetahuan secara luas dan khususnya dalam hal pertukaran teknis yang sederhana sampai dengan alih teknologi pada aras yang lebih tinggi. Analisis regresi yang telah dilakukan menunjukkan hasil yang berbeda terhadap hasil penelitian sebelumnya. Seperti pada penelitian sebelumnya, variabel lama hubungan digunakan sebagai variabel moderasi dari pengaruh dua tipe dari aliran pengetahuan. Walaupun rerata lama hubungan dari sampel yang diambil menunjukkan angka yang kurang lebih 10 tahun, namun ternyata koefisien regresi dari Pertukaran Teknis dan Alih Teknologi tidak signifikan (semua hipotesis yang diajukan tidak didukung oleh data yang diperoleh dari sampel yang kebetulan dipilih). Dengan demikian, Pertukaran Teknis dan Alih Teknologi tidak berpengaruh pada peningkatan kinerja pemasok produsen otomotif. Hal ini dapat terjadi karena tingkat intensitas pertukaran teknis dan alih teknologi dalam hubungan vertikal antara produsen otomotif dan pemasoknya relatif rendah.

Lama hubungan antara produsen otomotif dan pemasoknya juga tidak berpengaruh terhadap pertukaran teknis dan alih teknologi yang terjadi di antara kedua belah pihak. Sebenarnya lama hubungan dapat menjadi sumber *relation-specific assets* yang dapat meningkatkan keunggulan bersaing baik bagi produsen otomotif maupun pemasoknya. Semakin meningkat lama hubungan seharusnya dapat mempercepat alih pengetahuan pada aras yang lebih tinggi. Hal ini dapat terjadi karena dengan semakin meningkatnya lama hubungan akan makin

**Tabel 2**

*Estimasi OLS dari Supplier Performance Improvement (N=97)*

Variables	Hipotesis	Model 1.1	Model 1.2	Model 1.3	Model 1.4
<i>Predictor variables</i>					
1. Technical Exchange	+(H1)	0.177 (0.119)	-0.176 (0.389)	0.183 (0.127)	-0.309 (0.492)
2. Link Duration x Technical Exchange	+(H3)	-	0.343 (0.360)	-	0.449 (0.433)
3. Technology Transfer	+(H2)	0.006 (0.093)	0.023 (0.094)	-0.057 (0.440)	0.257 (0.534)
4. Link Duration x Technology Transfer	+(H4)	-	-	0.055 (0.372)	-0.199 (0.445)
<i>Other variables</i>					
5. Buyer's Knowledge of Supplier's Past Performance		0.264 (0.110)	0.262 (0.110)	0.265 (0.110)	0.259 (0.111)
6. Supplier's Technical Influence		0.172 (0.078)	0.169 (0.078)	0.172 (0.078)	0.169 (0.078)
7. Crucial Components		-0.469 (0.121)	-0.472 (0.121)	-0.471 (0.123)	-0.465 (0.123)
8. Link Duration		0.133 (0.228)	-1.216 (1.436)	-0.044 (1.222)	-0.993 (1.527)
9. Suppliers Size (employees, In thousands)		-6.200E-05 (0.000)	-6.966E-05 (0.000)	-6.240E-05 (0.000)	-7.058E-05 (0.000)
10. First-Tier Supplier		-0.476 (0.172)	-0.478 (0.173)	-0.478 (0.174)	-0.474 (0.174)
11. Intercept		1.916 (0.580)	3.272 (1.539)	2.095 (1.349)	3.044 (1.629)
12. First-Tier Supplier		0.261	0.260	0.253	0.253

**Tabel 3**

*Signifikansi dari Supplier Performance Improvement (N=97)*

Variables	Hipotesis	Model 1.1	Model 1.2	Model 1.3	Model 1.4
<i>Predictor variables</i>					
1. Technical Exchange	+(H1)	0.140	0.652	0.154	0.532
2. Link Duration x Technical Exchange	+(H3)	-	0.344	-	0.303
3. Technology Transfer	+(H2)	0.947	0.811	0.897	0.632
4. Link Duration x Technology Transfer	+(H4)	-	-	0.893	0.657
<i>Other variables</i>					
5. Buyer's Knowledge of Supplier's Past Performance		0.018*	0.019*	0.019*	0.022*
6. Supplier's Technical Influence		0.030*	0.033*	0.031*	0.034*
7. Crucial Components		0.000*	0.000*	0.000*	0.000*
8. Link Duration		0.562	0.399	0.971	0.517
9. Suppliers Size (employees, In thousands)		0.279	0.230	0.280	0.226
10. First-Tier Supplier		0.007*	0.007*	0.007*	0.008*
11. Intercept		0.001	0.036	0.124	0.065
12. First-Tier Supplier		0.261	0.260	0.253	0.253

\*p < 0.05

mengintensifkan proses komunikasi dan pembelajaran di antara produsen otomotif dan para pemasoknya. Namun hal ini kelihatannya kurang dapat terjadi di Indonesia.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa peningkatan kinerja pemasok

ditentukan oleh pengetahuan produsen otomotif terhadap kinerja masa lalu pemasok, pengaruh teknis yang diberikan oleh pemasok terhadap produsen otomotif, pentingnya komponen yang dipasok, dan tingkatan pemasok (merupakan pemasok langsung atau tidak langsung). Kesemua



variabel tersebut merupakan variabel kontrol dalam penelitian ini.

#### SARAN DAN IMPLIKASI

Tidak berpengaruhnya alih pengetahuan, baik pada aras yang rendah (pertukaran teknis) dan aras yang lebih tinggi (alih teknologi), terhadap peningkatan kinerja pemasok menunjukkan lemahnya alih pengetahuan yang terjadi dalam hubungan vertikal antara produsen otomotif dengan para pemasoknya. Hal ini harus dicermati oleh perusahaan-perusahaan pemasoknya dan Penentu Kebijakan. Perlu diambil langkah-langkah yang lebih strategis dalam penentuan kebijakan untuk mengurangi ketergantungan pada produsen otomotif serta mendukung upaya ke arah kemandirian dalam industri otomotif dan industri hulunya (industri komponen otomotif). Bagi perusahaan-perusahaan pemasok, hubungan vertikal yang terjadi dengan produsen otomotif seharusnya dapat menjadi landasan dalam proses pembelajaran yang terjadi dari proses komunikasi dan aliran informasi bilateral dalam hubungan tersebut.

Alih teknologi yang dapat dijadikan dasar dalam pencapaian keunggulan bersaing haruslah dijadikan perhatian utama dalam pengembangan hubungan vertikal antara produsen otomotif dan pemasoknya. Alih pengetahuan yang terjadi dapat dimulai dari aras yang lebih rendah (pertukaran teknis) sampai dengan aras yang lebih tinggi (alih teknologi). Proses akumulasi dari alih pengetahuan ini akan dapat menjadi *relation-specific assets*, baik bagi produsen otomotif maupun bagi pemasoknya. Oleh karena itu, walaupun lamanya hubungan tidak berpengaruh signifikan dalam penelitian ini, namun lama hubungan perlu diperhatikan dalam proses akumulasi dari alih pengetahuan.

Keterkaitan antar variabel perlu diperhatikan pada penelitian mendatang dalam upaya mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi peningkatan kinerja pemasok. Di samping keterkaitan di antara variabel-variabel bebas (Pertukaran Teknis dan Alih Teknologi), perlu dianalisis lebih lanjut keterkaitan antara variabel-variabel kontrol dengan variabel-variabel bebas.

Penentuan indikator-indikator dari variabel tidak bebas (Peningkatan Kinerja Pemasok) juga perlu dikaji lebih lanjut. Perlu diperhatikan indikator-indikator yang dapat memprediksikan keunggulan bersaing dari pemasok, seperti pangsa pasar atau kinerja finansial.

Untuk variabel moderasi, perlu dipertimbangkan untuk menggunakan variabel-variabel lain di samping lama hubungan. Proses akumulasi dari alih pengetahuan terkadang tidak ditentukan oleh lamanya hubungan, akan tetapi lebih ditentukan oleh variabel lain; seperti :

lamanya operasi dari pemasok, tingkat persaingan di antara pemasok, dan lainnya.

Alih pengetahuan yang akan membentuk *relation-specific assets* tidak hanya dapat terjadi akibat hubungan vertikal antara produsen dan pemasoknya (*interfirm relationship*). *Relation-specific assets* dapat diciptakan dalam proses internal perusahaan (*intrafirm*). Oleh karena itu, sangat disarankan agar dalam penelitian selanjutnya perlu diperhatikan adanya sinergi antara kerja sama antar perusahaan maupun proses internal perusahaan. **U**

#### DAFTAR PUSTAKA

- Argyres, N. 1996. Evidence on the Role of Firm Capabilities in Vertical Integration Decisions. *Strategic Management Journal*, 17: 129-150
- Cusumano MA, dan Takeishi A. 1991. Supplier Relations and Management: a Survey of Japanese, Japanese Transplant, and U.S. auto plants. *Strategic Management Journal*, 12: 563-588
- Dyer JH. 1996. Specialized Supplier Networks as a Source of Competitive Advantage: Evidence from the Automotive Industry. *Strategic Management Journal*, 17 (4) 271-291
- Dyer JH dan K. Nobeoka 2000. Creating and Managing a High Performance Knowledge Sharing Network: The Toyota Case. *Strategic Management Journal*, 21: 345 - 367.
- Dyer JH, dan H. Singh. 1998. The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *The Academy of Management Review*, 23 : 660-679
- Dyer JH, dan W.G. Ouchi, 1993. Japanese-Style Partnerships: Giving Companies a Competitive Edge. *Mic Sloan Management Review*, 35: 51-63
- Dyer JH, dan Chu W. 2000. The Determinant of Trust in Supplier-Automaker relationship in the U.S. Japan and Korea. *Journal of International Business Studies*, 31 (2): 259-285
- Dyer JH, dan H. Singh. 1998. The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, 23 (4) 660-679
- Galbraith C. 1990. Transferring Core Manufacturing Technologies in High-Technology firms. *California Management Review* 32 (Summer) : 56-70
- Gnyawali DR, dan R. Madhavan. 2001. Cooperative Networks and Competitive Dynamics: A Structural Embeddedness Perspective. *Academy of Management Review*, 431-445
- Granovetter M. 1985. Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91: 481-510.
- Helper S, dan M. Sako. 1995. Supplier Relation in Japan and the United State: Are They Converging ? *Sloan Management Review*, 36 (Spring): 77-84
- Levinthal DA, dan M. Fichman. 1998. Dynamics of Interorganizational Attachments: Auditor-Client Relationships. *Administrative Science Quarterly*, 33: 345-369
- Montgomery, JD. 1998. Toward a Role-Theoretic Conception of Embeddedness. *The American Journal of Sociology*, 104: 92-125
- Martin X, W. Mitchell dan A. Swaminathan, 1995. Recreating and Extending Japanese Automobile Buyer-Supplier Links in North America. *Strategic Management Journal*, 16: 589-619.
- Martin X., W. Mitchell dan A. Swaminathan . 1994. Recreating and Extending Buyer-Supplier Links Following International Expansion. In *Advance in Strategic Management*, Vol. 10B. Shrivastava P., A. Huff dan J. Dutton (eds). JAL Press: Greenwich, CT: 47-72
- Martin X., W. Mitchell dan Swaminathan A. 1995. Recreating and Extending Japanese Automobile Buyer-Supplier Links in North American. *Strategic Management Journal*, 16 (8) 589-620.
- Nelson RR. 1991. Why do Firms Differ, and does it matter? *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue 12: 61-74.
- Porter ME. 1985. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press. New York.
- Porter ME. 1998. *On Competition*. HBS Press.
- Schroeder RG, KA. Bares, dan MA. Junttila, 2002. A Resource-Based View of Manufacturing Strategy and the Relationship to Manufacturing Performance. *Strategic Management Journal*, 23: 105-117.
- Sako M. 1992. Prices, Quality and Trust: Inter-Firm Relations in Britain and Japan. Cambridge University Press.
- Sako M dan S. Helper. 1998. Determinants of Trust in Supplier Relations: Evidence from the Automotive Industry in Japan and United State. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 34: 387-417
- Simonin B. 1997. The Importance of Collaborative know-how: An Empirical Test of the Learning Organization. *Academy of Management Journal*, 40 (5): 1150-1174
- Takeishi A. 2001. Bridging Inter- and Intra-Firm Boundaries: Management of Supplier Involvement in Automobile Product Development. *Strategic Management Journal*, 22 (5) : 403-433
- Tezuka H. 1997. Success as the source of failure? Competition and Cooperation in the Japanese Economy. *Sloan Management Review* 38 (2) 242-261
- Uzzi B. 1996. The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations: the Network Effect. *American Sociological Review* 61: 674-698
- Wernerfelt B. 1984. A Resource-Based view of the Firm. *Strategic Management Journal* 5 (2): 171-180
- Wernerfelt B. 1985. Brand Loyalty and User Skills. *Journal of Economic Behavior and Organization* 6: 381-385
- Williamson OE. 1975. *Markets and Hierarchies: Analysis and Anti-trust Implications*. Free Press.
- Williamson OE. 1979. Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. *Journal of Law and Economics* XXII, No.2: 233-261.
- Williamson OE. 1993. Calculativeness, Trust and Economic Organization. *Strategic Management Journal*, Vol. 12: 75-94.
- Zaheer A, B. Mc Evily, dan V. Perrone. 1998. The Strategic Value of Buyer - Supplier Relationships. *Journal of Supply Chain Management*, Summer 1998, 34: 20-26