

Analisa Pengaruh Aliansi Strategik Terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan

Dian Jessica Winata dan Devie
Akuntansi Bisnis Universitas Kristen Petra
Email: dave@petra.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh signifikan antara Aliansi Strategik terhadap keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan. Variabel Aliansi Strategik diukur dari dua indikator, yaitu *relational capital* dan *conflict management*. Variabel keunggulan bersaing diukur dari lima indikator, yaitu harga, kualitas, *delivery dependability*, inovasi produk, dan *time to market*. Sedangkan variabel kinerja perusahaan akan diukur dari dua indikator, yaitu kinerja keuangan dan kinerja operasional. Pengumpulan data dilakukan dengan cara membagikan kuesioner. Unit analisis penelitian adalah perusahaan di Surabaya. Responden yang dijadikan sampel sebanyak 93 orang manajer. Metode analisis yang digunakan dalam menguji hipotesis adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan menggunakan *Partial Least Square* (PLS).

Penelitian ini berhasil membuktikan adanya hubungan yang signifikan antara aliansi strategik dan keunggulan bersaing, aliansi strategik dan kinerja perusahaan, dan keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan.

Kata Kunci :

Aliansi Strategik, Keunggulan Bersaing, Kinerja Perusahaan.

ABSTRACT

This study aimed to know whether there was a significant influence of Strategic Alliance to competitive advantage and company's performance. Strategic Alliance variables measured by two indicators, namely relational capital and conflict management. Competitive advantage variables measured by five indicators, namely price, quality, delivery dependability, product innovation, and time to market. While the company's performance variables measured by two indicators, namely financial performance and operational performance. The data were collected by distributing questionnaires. The unit analysis used in the research were 93 managers of various companies in Surabaya. The analysis method used in testing the hypothesis was Structural Equation Modeling (SEM) by using Partial Least Square (PLS).

This study was able to prove the existence of significant relationships between Strategic Alliance and competitive advantage; between Strategic Alliance and company's performance, and between competitive advantage and company's performance.

Keywords:

Strategic Alliance, Competitive Advantage, Company's Performance.

PENDAHULUAN

Seiring dengan semakin berkembangnya kegiatan bisnis yang ada, mengakibatkan semakin meningkatnya kerumitan dalam proses bisnis yang harus dilaksanakan oleh perusahaan. Tidak hanya itu saja, tingkat tantangan dan peluang dalam bisnis pun juga akan menjadi sangat ketat dan bersaing. Persaingan adalah inti dari keberhasilan atau kegagalan perusahaan. Hal ini mengandung pengertian bahwa keberhasilan sebuah perusahaan tergantung pada keberaniannya untuk bersaing (Porter, 1994).

Agar perusahaan dapat memenangkan persaingan, perusahaan diharuskan dapat cepat beradaptasi dengan perubahan-perubahan yang ada di lingkungan bisnis dan dapat mengambil keputusan dengan tepat. Salah satu hal yang dapat dilakukan untuk mengatasi dan memanfaatkan peluang bisnis adalah dengan meningkatkan daya saing.

Daya saing sangatlah erat hubungannya dengan keunggulan bersaing karena keunggulan bersaing menjadi faktor penentu daya saing perusahaan, terutama di negara maju. Oleh karena itu, perusahaan diharapkan dapat bertahan di tengah persaingan bisnis. Keunggulan bersaing tidak hanya

membantu perusahaan untuk memenangkan persaingan saja, melainkan, keunggulan bersaing dapat membantu perusahaan dalam mempertahankan kelangsungan hidupnya (Day dan Wensley, 1988). Untuk mempertahankan keberadaannya, keunggulan bersaing perusahaan harus berkelanjutan. Keunggulan bersaing berkelanjutan merupakan strategi perusahaan untuk mencapai tujuan akhir, yaitu kinerja yang menghasilkan keuntungan tinggi.

Peningkatan dalam kinerja perusahaan merupakan harapan yang dimiliki oleh setiap perusahaan. Kinerja perusahaan merupakan hasil sesungguhnya atau output yang dihasilkan sebuah perusahaan yang kemudian diukur dan dibandingkan dengan hasil atau output yang diharapkan (Jahanshahi, et al., 2012). Kinerja perusahaan mengacu pada seberapa baik perusahaan dapat mencapai tujuan yang berorientasi pada pasar maupun tujuan keuangannya (Yamin S, Gunasekruan A, Mavondo FT, 1999).

Agar perusahaan mampu bersaing dan memiliki kinerja perusahaan yang baik, maka dapat didukung dengan mengimplementasikan aliansi strategik. Aliansi strategik memang bukanlah hal yang baru dalam lingkungan bisnis, banyak perusahaan yang sudah menggunakan aliansi strategik untuk meningkatkan keunggulan bersaing mereka guna mempertahankan posisinya dalam industri. Aliansi strategik adalah perjanjian kerjasama atau hubungan antara dua atau lebih perusahaan independen, yang akan mengelola satu proyek tertentu, dengan durasi yang ditentukan guna meningkatkan kompetensi (Dussauge & Garrette, 1995).

G. K. Jones, A. Lanctot, and H. J. Teegen (2000) dan J. Hagedoorn and J. Schakenraad (1994) menyatakan bahwa aliansi strategik menggunakan sumber daya, pengetahuan dan teknologi dapat meningkatkan kinerja bisnis secara keseluruhan untuk tetap mempertahankan keunggulan bersaing.

Selain dapat meningkatkan keunggulan bersaing, aliansi strategik juga dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Misalnya, peningkatan kepuasan mitra usaha (W. Q. Judge and R. Dooley, 2006) peningkatan produk, pasar dan kinerja keuangan (K. Jones, A. Lanctot, and H. J. Teegen, 2000), profitabilitas (J. Hagedoorn and J. Schakenraad, 1994) dan inovasi (G. Ahuja, 2000).

Berdasarkan permasalahan yang telah diuraikan diatas, dengan demikian penulis memilih judul “**Analisa Pengaruh Aliansi Strategik Terhadap Keunggulan bersaing dan Kinerja Perusahaan**” sebagai bahan untuk dibahas didalam tugas akhir ini. Penulis berkeinginan untuk mengetahui pengaruh antara Aliansi Strategik terhadap keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan.

Maka dari itu, tujuan dari penelitian ini adalah menguji apakah terdapat pengaruh penggunaan Aliansi Strategik terhadap *Keunggulan Bersaing* dan *Kinerja Perusahaan* pada perusahaan-perusahaan yang menggunakan Aliansi Strategik di Surabaya. Berdasarkan

latar belakang diatas, maka perumusan masalah penelitian ini adalah

1. Apakah terdapat pengaruh signifikan antara Aliansi Strategik terhadap keunggulan bersaing?
2. Apakah terdapat pengaruh signifikan antara keunggulan bersaing terhadap kinerja perusahaan?
3. Apakah terdapat pengaruh signifikan antara Aliansi Strategik terhadap kinerja perusahaan?

Keunggulan Bersaing

Keunggulan bersaing bisa diartikan sebagai sejauh mana perusahaan mampu untuk menciptakan sebuah posisi bertahan diatas pesaing-pesaingnya (Porter 1985; Mc Ginnis et al. 1999).

Indikator Keunggulan Bersaing

Keunggulan bersaing dapat diukur dengan menggunakan indikator; harga, kualitas, *delivery dependability*, inovasi produk, dan *time to market* (Li et al, 2006) :

1. Harga

Harga adalah sejauh mana perusahaan mampu bersaing dengan pesaing utamanya (Koufteros 1995, Miller et al. 1992, Hall et al. 1993, Rondeau et al. 2000).

Harga merupakan salah satu atribut yang harus dievaluasi oleh konsumen sehingga manajer perusahaan perlu benar-benar memahami tentang betapa pentingnya harga untuk mempengaruhi sikap konsumen (John C. Mowen dan Michael Minor, 2002). Dengan kata lain, pada tingkat harga tertentu yang telah dikeluarkan, konsumen dapat merasakan manfaat dari produk yang telah dibelinya. Dan konsumen akan merasa puas apabila manfaat yang mereka dapatkan sebanding atau bahkan lebih tinggi dari nominal uang yang mereka keluarkan.

2. Kualitas

Kualitas adalah sejauh mana perusahaan mampu menawarkan kualitas produk dan kinerja yang menciptakan nilai yang lebih tinggi untuk pelanggan (Rondeau et al. 2000). Kualitas produk adalah kesesuaian produk dengan kebutuhan pasar atau konsumen (Deming, 1982). Perusahaan harus benar-benar memahami apa yang dibutuhkan konsumen. Perusahaan dikatakan telah memiliki keunggulan bersaing dalam aspek kualitas apabila perusahaan tersebut mampu menawarkan produk yang berkualitas dan memiliki performa yang baik dan dapat

memberikan nilai tambah terhadap pelanggan yang lebih jika dibandingkan dengan pesaingnya (Koufteros (dalam Thatte, 2007) dan Li et al., 2006).

3. Pengiriman yang dapat diandalkan

Delivery dependability is used to monitor a suppliers' performance in terms of delivering the product required by customers on time, orders delivered complete and with the best quality possible (Harrison dan Van Hoek, 2008).

Pengiriman yang dapat diandalkan adalah kemampuan suatu perusahaan dimana dapat memberikan produk secara tepat waktu, dan dengan jenis dan volum yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan (Li et al., 2006). Sebuah perusahaan dikatakan telah memiliki keunggulan bersaing dalam aspek *delivery dependability* apabila perusahaan tersebut mampu memenuhi permintaan pelanggannya secara tepat, baik dari segi jumlah, jenis produk, dan waktu (Li et al, 2006).

4. Inovasi Produk

Inovasi produk adalah cara untuk terus mengembangkan dan membangun melalui pengenalan teknologi dan aplikasi baru (Gana, 2003). Inovasi produk adalah produk atau jasa baru yang diperkenalkan ke pasar untuk memenuhi kebutuhan pasar (Damanpour, 1991) yang mencerminkan perubahan dalam produk dan layanan yang ditawarkan ke pasar (Cooper, 1998). Inovasi produk dibagi lagi menjadi dua dimensi: produk baru untuk perusahaan dan produk baru bagi pelanggan (Knox, 2002).

Perusahaan yang mampu menghasilkan sebuah produk yang inovatif sesuai keinginan konsumen dapat meraih pangsa pasar yang lebih besar, sehingga perusahaan dapat bertahan ditengah ketatnya kompetisi persaingan. Oleh karena itu, inovasi produk merupakan salah satu kriteria pengukuran keunggulan bersaing sebuah perusahaan.

5. Time To Market

Time to market adalah sejauh mana perusahaan mampu memperkenalkan produk baru yang lebih cepat daripada pesaing-pesaing lainnya (Li, et al., 2006). Li et al. (2006) mengungkapkan bahwa perusahaan harus mampu untuk memperkenalkan produk barunya ke pasar lebih cepat dari pesaingnya. Oleh karena itu, perusahaan harus memperhatikan ketepatan waktu dalam meluncurkan produk kepada pelanggan. Perusahaan harus memahami momen-momen

yang tepat untuk meluncurkan produk tersebut. Tidak hanya itu, perusahaan harus dapat mengembangkan produknya sesuai dengan harapan konsumen sehingga dapat mempertahankan keunggulan bersaingnya.

Pengertian Kinerja Perusahaan

Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas dalam suatu perusahaan, dalam upaya mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi perusahaan tersebut (Bastian, 2001). Kinerja suatu perusahaan itu dapat dilihat dari sejauh mana perusahaan dapat mencapai tujuan berdasarkan pada tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya. Kinerja merupakan hasil dari kegiatan kerjasama diantara anggota atau komponen perusahaan dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan.

Jadi, "Kinerja perusahaan adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu perusahaan dan tercapainya tujuan perusahaan. Dengan begitu, kinerja suatu perusahaan itu dapat dilihat dari tingkatan sejauh mana perusahaan dapat mencapai tujuan yang didasarkan pada tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya" (Surjadi, 2009).

Secara umum, konsep kinerja perusahaan didasarkan pada pendapat bahwa sebuah perusahaan adalah asosiasi yang produktif, termasuk sumber daya manusia, fisik, dan modal untuk mencapai tujuan bersama (Alchian & Demsetz, 1972; Barney, 2001; Jensen & Meckling, 1976; Simon, 1976).

Peningkatan dalam kinerja perusahaan merupakan harapan yang dimiliki oleh setiap perusahaan. Kinerja perusahaan sendiri memiliki arti sebagai hasil keseluruhan aktivitas perusahaan yang terintegrasi untuk mencapai sebuah tujuan yang telah ditetapkan bersama. Kinerja perusahaan mengacu pada seberapa baik perusahaan dapat mencapai tujuan yang berorientasi pada pasar maupun tujuan keuangannya (Yamin S, Gunasekruan A, Mavondo FT, 1999).

Pengukuran Kinerja Perusahaan

Kinerja perusahaan yang sering digunakan dalam penelitian empiris yaitu kinerja keuangan, kinerja operasional dan kinerja berbasis pasar (Jahanshahi et al, 2012).

1. Kinerja Keuangan

Kinerja keuangan sering diukur dengan menggunakan pengukuran yang berdasarkan akuntansi. Indikator finansial adalah teknik perhitungan yang masih bisa dibidang secara tradisional dengan menggunakan kriteria keuangan perusahaan, seperti laba, *return on investment*, penjualan, dan lain sebagainya. Beberapa ahli sering menggunakan tingkat pengembalian atas penjualan (*return on sales*),

profitabilitas, pertumbuhan penjualan, perbaikan produktivitas kerja, dan perbaikan biaya produksi untuk mengukur kinerja keuangan (Jahanshahi et al, 2012).

2. Kinerja Operasional

Selain mengukur kinerja perusahaan berdasarkan kinerja keuangan, penting pula untuk mengukur berdasarkan kinerja non-keuangan. Kinerja non-keuangan ini juga dikenal sebagai kinerja operasional dimana aspek-aspeknya mampu mengukur kinerja ketika informasi yang tersedia terkait dengan peluang sudah ada, namun belum terealisasi secara keuangan (Carton, 2004). Kinerja operasional ini dapat diukur dengan menggunakan pengukuran seperti pangsa pasar (*market share*), peluncuran produk baru, kualitas, efektivitas pemasaran, dan kepuasan pelanggan (Carton, 2004; Carton & Hofer, 2006; Venkatraman & Ramanujam, 1986).

3. Kinerja Berbasis Pasar

Kinerja berbasis pasar secara keseluruhan akan terpengaruh ketika pasar mengetahui informasi mengenai operasional perusahaan yang tidak termasuk dalam hasil kinerja keuangan (Carton, 2004). Ukuran kinerja berbasis pasar ini meliputi: tingkat pengembalian pada pemegang saham, *market value added* dan keuntungan tahunan (Carton, 2004).

Dalam penelitian ini pengukuran kinerja perusahaan hanya akan diwakili dengan kinerja keuangan dan kinerja operasional. Hal ini dikarenakan pengukuran kinerja berbasis pasar hanya dapat dilakukan pada perusahaan yang bersifat publik sedangkan objek dalam penelitian ini belum tentu semuanya adalah perusahaan publik. Maka dalam kondisi yang demikian, kombinasi dari pengukuran kinerja keuangan dan kinerja operasional cukup untuk merepresentasikan kinerja perusahaan secara keseluruhan (Carton, 2004).

Pengertian Aliansi Strategik

Bucklin dan Sengupta, 1993; Day, 1995; Heide dan John, 1990; Sividas dan Dwyer, 2000; Varadarajan dan Cunningham, 1995; Varadarajan dan Rajaratnam, 1986 dalam C. Jay Lambe, Robert E. Spekman and Shelby D. Hunt (2002) mendefinisikan aliansi sebagai upaya kolaborasi antara dua atau lebih perusahaan di mana perusahaan menggabungkan sumber daya mereka dalam upaya untuk mencapai tujuan yang saling kompatibel yang tidak dapat dengan mudah dicapai sendiri.

Sedangkan aliansi strategik menurut Varadarajan dan Cunningham (1995) adalah sebagai "penyatuan sumber daya dan keterampilan yang spesifik oleh perusahaan yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama, serta tujuan khusus untuk masing-masing mitra usaha secara personal atau individu".

Indikator Aliansi Strategik

Indikator dalam Aliansi Strategik menurut Prashant Kale, Harbir Singh, dan Howard (2000) :

▪ *Relational Capital*

Relational capital merupakan hubungan perusahaan dengan *stakeholder* internal dan eksternal termasuk dengan pelanggan, karyawan, pemasok, dan mitra usaha aliansi strategik (Bontis, N., WCC. Keow and S. Richardson. 2000). *Relation capital* dapat dilihat dari tingkat saling percaya, rasa hormat dan persahabatan yang muncul dari interaksi yang erat antara mitra usaha (Kale et al., 2000). Prashant Kale, Harbir Singh, dan Howard (2000) juga menyatakan bahwa *relational capital* mengacu pada kepercayaan, rasa hormat, dan persahabatan yang berada pada tingkat individual antara mitra usaha aliansi. Mereka percaya bahwa *relational capital* memiliki implikasi penting bagi kinerja aliansi. Secara signifikan mempengaruhi kemampuan perusahaan untuk berhasil mengelola tujuan aliansi dan juga melindungi aset inti perusahaannya.

▪ **Manajemen Konflik**

Potensi adanya konflik antara mitra usaha dan bagaimana cara perusahaan menghadapinya adalah aspek penting dari aliansi. Konflik sering ada dalam setiap hubungan aliansi karena adanya ikatan yang melekat dalam interaksi tersebut. Apa bentuk konflik yang mungkin bisa terjadi, bagaimana konflik tersebut dikelola adalah hal penting untuk diperhatikan (Borys and Jemison, 1989). Teknik resolusi konflik yang efektif adalah menghilangkan atau meminimalisir konflik secara bersama-sama (Monczka, 1998).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini akan menguji pengaruh antara aliansi strategik terhadap keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan. Penelitian ini menggunakan paradigma kuantitatif. Untuk menguji hipotesis digunakan analisa *Partial Least Square*.

Penelitian ini menganalisis pengaruh antara variabel aliansi strategik, keunggulan bersaing, dan kinerja keuangan. Berikut ini adalah definisi operasional masing-masing variabel tersebut:

1. Aliansi merupakan strategi yang berfokus pada lesepakatan antar dua atau lebih organisasi untuk berbagi sumber daya sehingga mendatangkan manfaat bagi masing – masing pihak.
2. Keunggulan bersaing merupakan kemampuan perusahaan untuk menciptakan nilai yang tidak dimiliki dan tidak dapat ditiru oleh pesaing.
3. Kinerja Perusahaan merupakan tingkat pencapaian perusahaan dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas yang menjadi tanggung

jawabnya dalam mengoptimalkan pencapaian visi, misi, dan tujuan yang telah ditetapkan perusahaan yang dapat dinilai dengan cara membandingkan pencapaian dengan target atau dengan kinerja beberapa perusahaan di industri yang sama.

Indikator empirik dari ketiga variabel yang digunakan terlampir pada lampiran 1.

Untuk menguji hipotesis pada penelitian ini digunakan data primer berupa jawaban kuesioner yang disebarkan kepada manajer yang bekerja pada perusahaan jasa yang menerapkan aliansi strategik di Surabaya.

Populasi dari penelitian ini adalah semua manajer yang bekerja pada perusahaan jasa yang menerapkan Aliansi Strategik di Surabaya. Teknik sampling yang digunakan adalah purposive sampling dengan kriteria sampel adalah manajer yang bekerja pada perusahaan jasa, yang berlokasi di Surabaya, dan memiliki pengalaman sebagai manajer minimal 1 tahun. Dari 178 kuesioner yang disebarkan, ditemukan hanya 101 kuesioner yang memenuhi kriteria sampel, namun hanya 93 kuesioner saja yang representative untuk dijadikan sampel.

Hipotesis dalam penelitian ini akan diuji dengan menggunakan analisa *Partial Least Square* (PLS). Analisa PLS mempunyai dua model, yaitu outer model dan inner model. *Outer model* (*outer relation/measurement model*) menunjukkan spesifikasi hubungan antar variabel dengan indikatornya. Sedangkan *inner model* (*inner relation/structural model*) menunjukkan spesifikasi hubungan antar variabel laten, yaitu antara variabel eksogen/independen dengan variabel endogen/dependen (Ghozali, 2008).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil analisis data menggunakan PLS, ditemukan bahwa semua indikator empirik yang digunakan telah memenuhi pengujian *outer model* yang meliputi *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *composite reliability*.

Tabel 1.1 Hasil Loading Factor

	Original Sample (O)	T Statistics (O/STERR)
RC <- SA	0.804407	9.417861
RC <- SA	0.780010	9.233268
RC <- SA	0.565550	4.394709
RC <- SA	0.634509	7.281402
CM <- SA	0.832389	18.487488
CM <- SA	0.567226	3.916972
CM <- SA	0.782948	8.112211
CM <- SA	0.629064	4.906886
CM <- SA	0.626797	4.688718
CM <- SA	0.629047	4.749091
Y01 <- CA	0.598601	5.506614
Y02 <- CA	0.521060	3.026972
Y03 <- CA	0.524536	3.287689
Y04 <- CA	0.525478	3.241207
Y05 <- CA	0.555441	3.599744
Y06 <- CA	0.534531	3.709169
Y07 <- CA	0.551345	3.796960

Y08 <- CA	0.577275	4.627543
Y09 <- CA	0.626271	4.596758
Y10 <- CA	0.611593	4.627929
Z01 <- OP	0.566872	3.336018
Z02 <- OP	0.587483	3.636700
Z03 <- OP	0.506944	4.109826
Z04 <- OP	0.669090	7.417360
Z05 <- OP	0.534318	3.995904
Z06 <- OP	0.529481	5.240425
Z07 <- OP	0.676517	8.165459
Z08 <- OP	0.594809	3.756386
Z09 <- OP	0.552031	4.539070
Z10 <- OP	0.633576	4.044514

Hasil pengujian *convergent validity* ini dapat diketahui dengan melihat pada Tabel 1. dimana setiap indikator empirik memiliki nilai *loading factor* (*original sampel*(O)) yang lebih besar daripada 0,5 dan t-statistik yang lebih besar dari 1,96.

Tabel 2. Hasil Cross Loading

	CA	OP	SA
X01	0.208045	0.369988	0.804407
X02	0.196694	0.387876	0.780010
X03	0.158060	0.168238	0.565550
X04	0.204962	0.186732	0.634509
X05	0.294907	0.406545	0.832389
X06	0.138391	0.310663	0.567226
X07	0.164576	0.305123	0.782948
X08	0.058613	0.273061	0.629064
X09	0.206990	0.353245	0.626797
X10	0.181007	0.334491	0.629047
Y01	0.598601	0.237679	0.126701
Y02	0.521060	0.193414	0.043589
Y03	0.524536	0.377309	0.177649
Y04	0.525478	0.367103	0.253550
Y05	0.555441	0.273436	0.060743
Y06	0.534531	0.194770	0.078847
Y07	0.551345	0.213740	0.111821
Y08	0.577275	0.252424	0.296281
Y09	0.626271	0.420351	0.070913
Y10	0.611593	0.278163	0.173860
Z01	0.190004	0.566872	0.357718
Z02	0.129594	0.587483	0.351208
Z03	0.328919	0.506944	0.158083
Z04	0.377226	0.669090	0.201090
Z05	0.487947	0.534318	0.191649
Z06	0.252803	0.529481	0.258274
Z07	0.431730	0.676517	0.242178
Z08	0.171125	0.594809	0.360099
Z09	0.391815	0.552031	0.191101
Z10	0.247342	0.633576	0.437942

Tabel 2. di atas menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki nilai *loading factor* yang terbesar pada variabel yang membentuknya apabila dibandingkan dengan nilainya terhadap variabel lain. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semua indikator empirik yang digunakan telah memenuhi kriteria *discriminant validity* jika dilihat dari hasil *cross loading*-nya.

Tabel 3. Hasil Composite Reliability

Variabel	Composite Reliability
Keunggulan bersaing	0.822709

Kinerja perusahaan	0.839499
Aliansi Strategik	0.900111

Tabel 3. menunjukkan bahwa semua variabel dalam penelitian memiliki nilai *composite reliability* yang lebih besar dari 0,7 sehingga dapat disimpulkan bahwa model struktural yang digunakan sudah baik.

Selain *outer model*, PLS juga melakukan pengujian terhadap *inner model*. Hasil dari *Inner model* ini dapat dilihat melalui nilai *R-square*.

Tabel 4. Nilai *R-square*

	<i>R-square</i>
Keunggulan Bersaing	0.073810
Kinerja Perusahaan	0.393173

Tabel 4. menunjukkan bahwa 7,38% variabel keunggulan bersaing dapat dijelaskan oleh variabel aliansi strategik dan 39,32% variabel kinerja perusahaan dapat dijelaskan oleh variabel aliansi strategik dan keunggulan bersaing.

Selanjutnya, dari nilai *R-square* ini dapat dihitung pula besarnya Q^2 dengan perhitungan sebagai berikut :

$$\text{Nilai } Q^2 = 1 - (1 - 0.073810) \times (1 - 0.393173) \\ = 0.4379629 = 43,8\%$$

Nilai Q^2 yang dihasilkan ini memberi arti bahwa besarnya keragaman dari data penelitian yang dapat dijelaskan oleh model struktural adalah sebesar 43,8% dan 56,2% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain.

Selain melihat nilai *R-square* dan Q^2 untuk pengujian *inner model*, perlu diperhatikan pula nilai dari *original sampel*(O) dan nilai t-statistik.

Tabel 5. Hasil *Inner Weight*

	Original Sample (O)	T Statistics (O/STERR)
Keunggulan Bersaing → Kinerja Perusahaan	0.436869	3.831535
Aliansi Strategik → Keunggulan Bersaing	0.271680	2.559674
Aliansi Strategik → Kinerja Perusahaan	0.346506	2.971581

Tabel 5. menjelaskan bahwa ketiga pengaruh antar variabel yang diujikan dalam hipotesis memiliki nilai *original sampel* (O) yang bernilai positif dan t-statistik lebih besar dari 1,96 yang berarti bahwa ketiga hipotesis tersebut memiliki pengaruh yang positif dan signifikan.

Dari perolehan data dan pengolahan data dengan menggunakan program PLS yang sudah dilakukan, peneliti mendapatkan bahwa terdapat 3 hipotesis yang benar dan diterima. Adapun hipotesis diterima mencakup:

Aliansi Strategik mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap keunggulan bersaing. Hasil ini memberikan arti bahwa penerapan Aliansi Strategik yang baik pada suatu perusahaan akan menghasilkan suatu keunggulan bersaing. Sesuai dengan pemikiran Ohmae, 1986; Saxenian, 1994 yang menyatakan bahwa Aliansi strategik dapat digambarkan sebagai kunci keberhasilan kompetitif. Pembentukan aliansi

strategik dimotivasi untuk mendapatkan keunggulan kompetitif di pasar (Bleeke and Ernst, 1991). Aliansi strategik merupakan jawaban bagi banyak perusahaan yang berusaha untuk mendapatkan keunggulan bersaing (Hamel dan Prahalad, 1989).

Aliansi Strategik mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja perusahaan. Hasil ini memberikan arti bahwa penerapan Aliansi Strategik yang baik pada suatu perusahaan akan menghasilkan kinerja perusahaan yang baik pula. Sesuai dengan pemikiran Bleeke dan Ernst (1991), Anand (2000), dan Baum (2000) yang menyatakan bahwa Aliansi strategik merupakan sarana bagi perusahaan untuk berbagi (*sharing*) resiko, sebagai sarana pembelajaran untuk menciptakan nilai yang bermanfaat bagi perusahaan dari mitra usaha dan meningkatkan kinerja bagi pelaku bisnis. Aliansi strategik dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Ada bukti yang menunjukkan perusahaan yang menggunakan aliansi strategik akan mengalami peningkatan kinerja perusahaan. Misalnya, peningkatan kepuasan mitra usaha (W. Q. Judge and R. Dooley, 2006) peningkatan produk, pasar dan kinerja keuangan (K. Jones, A. Lanctot, and H. J. Teegeen, 2000), profitabilitas (J. Hagedoorn and J. Schake994) dan inovasi (G. Ahuja, 2000).

Keunggulan bersaing mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja perusahaan. Hasil ini memberikan arti bahwa apabila keunggulan bersaing semakin tinggi maka akan berakibat semakin tinggi pula kinerja perusahaan. Sesuai dengan Ferdinand (2000), peningkatan keunggulan bersaing dapat diharapkan untuk menuntun manajemen menghasilkan kinerja yang superior dalam pasar (misalnya : volume penjualan, porsi pasar, tingkat pertumbuhan kinerja pemasaran) dan kinerja keuangan (misalnya : *return on sales*). Day dan Wensley (1988) juga menyatakan bahwa keunggulan bersaing merupakan bentuk-bentuk strategi untuk membantu perusahaan dalam mempertahankan kelangsungan hidupnya. keunggulan bersaing bukan merupakan tujuan akhir perusahaan, tetapi merupakan sarana untuk mencapai tujuan akhir perusahaan, yaitu meningkatkan kinerja perusahaan.

Dari analisa *Partial Least Square* ini juga dapat dilihat bahwa ternyata pengaruh terbesar adalah pengaruh langsung antara aliansi strategik dengan variabel kinerja perusahaan sebesar 0.347 dibandingkan pengaruh tidak langsung Aliansi Strategik terhadap variable kinerja perusahaan dengan keunggulan bersaing sebagai variabel intervening yang hanya sebesar 0.119. Dari perhitungan tersebut, dapat disimpulkan bahwa variabel aliansi strategik dan variabel kinerja perusahaan memiliki pengaruh yang lebih signifikan jika dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung dengan variabel keunggulan bersaing sebagai variabel *intervening*-nya.

KESIMPULAN

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh pada Aliansi Strategik terhadap keunggulan bersaing, Aliansi Strategik terhadap kinerja perusahaan, dan keunggulan bersaing terhadap kinerja perusahaan. Berdasarkan hasil perhitungan dan pengujian hipotesis pada bab sebelumnya, maka diperoleh beberapa kesimpulan yaitu :

1. Terdapat pengaruh signifikan antara Aliansi strategik terhadap keunggulan bersaing. Penerapan Aliansi Strategik pada perusahaan di Surabaya yang baik akan mampu meningkatkan keunggulan bersaing yang dimiliki oleh perusahaan.
2. Terdapat pengaruh signifikan antara aliansi strategik terhadap kinerja perusahaan. Penerapan aliansi strategik yang baik akan mampu meningkatkan kinerja perusahaan, naik dari kinerja keuangan ataupun kinerja operasionalnya.
3. Terdapat pengaruh antara keunggulan bersaing terhadap kinerja perusahaan. Keunggulan bersaing yang meningkat akan mampu meningkatkan kinerja perusahaan pula.

Saran untuk Penelitian Selanjutnya

Berikut adalah saran yang dapat diberikan untuk penelitian selanjutnya :

1. Perusahaan di Surabaya kurang memperhatikan betapa pentingnya rasa saling percaya dalam melakukan aliansi strategik. Padahal seharusnya dengan memiliki rasa saling percaya, perusahaan dapat lebih mengoptimalkan kinerja dari aliansi strategik itu sendiri untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Jika masing-masing mitra usaha memiliki rasa saling percaya, maka proses aliansi strategik juga akan berjalan dengan lebih baik.
2. Ketika menggunakan aliansi strategik untuk mendapatkan keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan yang lebih baik, perusahaan di Surabaya harus memperhatikan beberapa faktor. Misalnya, memiliki cara penyelesaian konflik yang jelas, hubungan personal, rasa saling menghormati untuk menjadi pioner dalam pengembangan produk sehingga dapat memperbaiki produktivitas kerja dan memuaskan pelanggan.
3. Penelitian ke depan diharapkan dapat memperluas penelitian ini dengan ruang lingkup penelitian yang lebih luas, misalnya di Jawa Timur dan bisa juga dengan jumlah responden yang lebih ditingkatkan mengingat perusahaan di Surabaya ini memiliki jumlah yang sangat banyak.

DAFTAR PUSTAKA

- Alchian, A., & Demsetz, H. 1972. Production, information costs, and economic organization. *American Economic Review*, 62: 777-795.
- Bleeke, J. and D. Ernst (1991). 'The way to win in cross-border alliances', *Harvard Business Review*, 69(6), pp. 127-135.
- Barney, J. (2002). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage* (2nd edition), Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Bastian, Indra. 2001. *Akuntansi Sektor Publik*. Penerbit BPFE, Universitas Gajah Mada, Yogyakarta.
- Bontis, N., WCC. Keow and S. Richardson. 2000. Intellectual Capital and Business Performance in Malaysian Industries. *Journal of Intellectual Capital*. 1 (1). 85-100.
- Borys, B. and D. Jemison (1989). 'Hybrid arrangements as strategic alliances: Theoretical issues in organizational combinations', *Academy of Management Review*, 14, pp. 234-249. Retrieved March 14, 2013 from <http://www.jstor.org/discover/10.2307/258418?uid=3738224&uid=2134&uid=4582352177&uid=2&uid=70&uid=3&uid=4582352167&uid=60&purchase-type=article&accessType=none&sid=21102436843757&showMyJstorPss=false&seq=2&sho wAccess=false>
- Carton, Robert B. 2004. *Measuring Organizational Performance : An Exploratory Study*. A Dissertation Submitted to the Graduate Faculty of The University of Georgia in Partial.
- Cooper, J.R. (1998). A Multidimensional Approach to The Adoption of Innovation. *Management Decision*. Vol.36. Retrieved February 06, 2013 from <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=865025&show=abstract>
- Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects Of Determinant and Moderator. *Academy of Management Journal*. Vol.34. pp.555-90. Retrieved March 27, 2013 from <http://www.jstor.org/action/showShelf?action=add&doi=10.2307%2F256895>
- Das, S., Sen, P.K., & Sengupta, S. (1998), "Impact of strategic alliances on firm valuation", *Academy of Management Journal*, Vol. 41, pp. 27-41. Retrieved April 20, 2013 from <http://www.jstor.org/action/showShelf?action=add&doi=10.2307%2F256406>
- Day, George dan Wensley, Robin (1988). "Assessing Advantage : A Framework for Diagnostic Competitive Superiority". *Journal of Marketing*, Vol. 52, April 1988. Retrieved February 04, 2013 from <http://www.studymode.com/essays/A->

- Framework-For-Diagnosing-Competitive-Superiority-1002444.html
- Deming, W. E. 1982. *Quality, Productivity and Competitive Position*. M.I.T. Center for Advanced Engineering Study.
- Dussauge, P., Garrette, B., 1995. Determinants of success in international strategic alliances: evidence from the global aerospace industry. *Journal of International Business Studies* 26 (3), 505–530.
- Ferdinand, Augusty Tae (2003). *Sustainable Competitive Advantage: Sebuah Explorasi Model Konseptual*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Gana, Frans. (2003). *Inovasi Organisasi Sebagai Basis Daya Saing Bisnis*. Usahawan No. 10 TH XXXII Oktober 2003. LM-FE IU. pp. 9-20.
- Ghozali, Imam. (2008). *Structural equation modeling metode alternatif dengan partial least square*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hall, RW 1993, 'A framework for linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage', *Strategy Management Journal*, Vol. 14, pp.607–618. Retrieved April 11, 2013 from <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.4250140804/abstract>
- Hamel, G., Doz, Y., & Prahalad, C.K. (1989). "Collaborate with Your Competitor and Win". *Harvard Business Review*. Vol. 67, No. 1, pp. 133-9.
- Harrison A and van Hoek, R.,(2008), *Logistics Management and Strategy* 3th edition, Harlow, England: Pearson Education, first published in 2002.
- Hidayat. 1986. *Teori Efektifitas Dalam Kinerja Karyawan*. Gajah Mada University Press. Yogyakarta
- Hoskinsson, R.E., & Busentiz, L.W. (2002). "Market uncertainty and learning distance in corporate entrepreneurship entry mode choice, Strategic Entrepreneurship: Creating a New mindset", Oxford, U.K. Blackwell Publishers, pp. 151-172.
- Jahanshahi, A. A., Rezaie, M., Nawaser, K., Ranjbar, V., & Pitamber, B. K. (2012). Analyzing the Effect of Electronic Commerce on Organizational Performance : Evidence from Small and Medium Enterprises. *African Journal of Business Management*, 6(15), 6486-6496.
- Jensen, M. and Meckling, W. (1976). "Theory of the firm: managerial behavior, agency costs, and ownership structure", *Journal of Financial Economics*, 3(4): 305–60.
- Kale, P., Singh, H. and Perlmutter, H. (2000). 'Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: building relational capital'. *Strategic Management Journal*, 21, 217–37.
- Knox, S (2002). *The Broadroom Agenda: Developing the Innovative Organization*. *Corporate Governance*. Vol. 2. No. 1. pp.27-36.
- Kotler, Philips., 1994. *Marketing Management Concept*, New Jersey. Prentice Hall Inc .
- Koufteros, X. A. (1995). *Time-Based Manufacturing: Developing a Nomological Network of Constructs and Instrument Development*, Doctoral Dissertation, University of Toledo, Toledo, OH.
- Lambe, C. Jay, Spekman, Robert E., Hunt, Shelby D. (2002). Alliance Competence, Resources, and Alliance Success: Conceptualization, Measurement, and Initial Test. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30, 141-158.
- Lataruva, Eisha. (2004). *Pelaksanaan Strategi Aliansi dalam budaya perusahaan yang berbeda*. *Jurnal studi manajemen dan organisasi*, Vol. 01.
- Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T.S. & Subba Rao, S. (2006). "The Impact of Supply Chain Management Practise on Competitive Advantage and Organizational Performance," *Omega*, 34(1). 107 – 124
- Manurung, A. H., Silitonga, D., & Tobing, W.R.L., (2009), *Hubungan Rasio-Rasio Keuangan dengan Rating Obligasi*, PT Finansial Bisnis Informasi Jakarta.
- Mohammed Belal Uddin dan Bilkis Akhter. (2001). *Strategic Alliance and Competitiveness : Theoretical Framework*. *Journal of Arts Science & Commerce*.
- Monczka, Robert M., Kenneth J. Petersen, Robert B. Handfield, dan Gary L. Ragart, 1998, "Success Factors in Strategic Supplier Alliances: The Buying Company Perspective", *Decision Sciences*, Vol. 29, No. 3, Summer, hlm. 553-577.
- Mooney, D, James. *Konsep Pengembangan Organisasi Publik*. 1996. Bandung: Sinar Baru Algesindo.
- Mowen, John, C dan Michael Minor. 2002. *Perilaku Konsumen*. Jilid Kedua. Jakarta: Erlangga.
- Porter ME. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press; 1985.
- Prasetya, GL. Hery. 2008. *Membangun Keunggulan Bersaing melalui Aliansi Strategik untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Render, Barry and Jay Herizer, 1997, *Principles of Operations Management*., Prentice Hall International Inc, New Jersey.
- Rondeau, PJ, Vonderembse, M.A & Ragu-Nathan, TS 2000, 'Exploring work system practices for time-based manufacturers: their impact on

- competitive advantage', *Journal of Operations Management*, Vol. 18, no.5, pp.509–529.
- Sekaran, U. (2003). *Research Methods for Business - A Skill Building Approach*. Fourth Edition, John Wiley.
- Simon, H. (1976), *Administrative Behavior* (3rd edn), New York: Macmillan.
- Stonebrake, Peter W. ; Leong G. Keony(1994), *Operations Strategy: Focusing on Competitive Excellence*, Allyn and Bacon, USA.
- Straja, Sorin R. 2010 *Share-based Payment Valuation Relative Total Shareholder Return Plan*. Montgomery Investment Technology, Inc.
- Sugiyono. 2008. *Metode penelitian bisnis: Pendekatan kuantitatif, kualitatif dan R&D* Bandung: Alfabeta.
- Surjadi. 2009. *Pengembangan Kinerja Pelayanan Publik*. Bandung. PT Rafika ADITAMA.
- Thatte, A.A. (2007). *Competitive Advantage of a Firm through Supply Chain Responsiveness and SCM Practices*. Doctoral dissertation, The University of Toledo
- Tiessen, J.H., & Linton, J.D. (2000), "The JV dilemma: Coopreating and Competing in joint ventures", *Revue Canadienne des Sciences de l' Administration*, Vol. 179(3), pp. 203-216.
- Varadarajan PR, Clark T, Pride WM. Controlling the Uncontrollable: Managing Your Market Environment, *Sloan Management Review*, 1992; 33(2): 39-47.
- Yamin S, Gunasekruan A, Mavondo FT. Relationship between generic strategy, competitive advantage and firm performance: an empirical analysis. *Technovation* 1999;19(8):50718. Retrieved April 20, 2013 from http://www.emeraldinsight.com/bibliographic_databases.htm?id=1286465

LAMPIRAN 1.

Indikator Empirik untuk variabel Aliansi Strategik, Keunggulan Brsaing, dan Kinerja Perusahaan.

Aliansi Strategik

Relational Capital

- X1 : Aliansi strategik ditunjukkan melalui hubungan yang bersifat personal antara perusahaan kami dengan mitra usaha pada berbagai tingkatan.
- X2 : Aliansi strategik ditunjukkan melalui upaya saling menghormati antara perusahaan kami dengan mitra usaha dalam berbagai tingkatan.
- X3 : Aliansi strategik ditunjukkan melalui upaya saling percaya antara perusahaan kami dengan mitra usaha dalam berbagai tingkatan.
- X4 : Aliansi strategik ditunjukkan melalui hubungan pertemanan antara perusahaan kami dengan mitra usaha dalam berbagai tingkatan.

Conflict Management

- X5 : Perusahaan kami menerapkan sistem poin reward yang menarik minat pelanggan untuk senantiasa menggunakan jasa yang disediakan oleh perusahaan kami
- X6 : Perusahaan kami senantiasa berinteraksi dengan mitra usaha untuk mengevaluasi masalah yang mungkin terjadi.
- X7 : Perusahaan kami senantiasa melakukan komunikasi dua arah dengan mitra usaha dalam menyelesaikan masalah.
- X8 : Perusahaan kami senantiasa memperhatikan hambatan budaya saat menyelesaikan masalah.
- X9 : Perusahaan kami senantiasa bekerja sama dengan mitra usaha dalam menyelesaikan masalah.
- X10 : Manajemen puncak dari dua sisi senantiasa terlibat dalam menyelesaikan masalah.

Keunggulan Bersaing

Harga

- Y1 : Perusahaan kami senantiasa menawarkan harga yang kompetitif dibandingkan dengan pesaing.
- Y2 : Perusahaan kami senantiasa menawarkan harga yang sama rendahnya atau bahkan lebih rendah dibandingkan dengan pesaing.

Kualitas

- Y3 : Perusahaan kami senantiasa menawarkan produk yang berkualitas tinggi dibandingkan dengan pesaing.

Delivery Dependability

- Y4 : Perusahaan kami senantiasa melakukan pengiriman barang kepada konsumen tepat waktu dibandingkan dengan pesaing.
- Y5 : Perusahaan kami senantiasa melakukan pengiriman barang kepada konsumen sesuai dengan jumlah dan pesanan dibandingkan dengan pesaing.

Inovasi Produk

- Y6 : Perusahaan kami senantiasa menyediakan produk sesuai dengan keinginan dan kebutuhan pelanggan dibandingkan dengan pesaing.
- Y7 : Perusahaan kami senantiasa melakukan inovasi produk seiring dengan perubahan kebutuhan pelanggan dibandingkan dengan pesaing.
- Y8 : Perusahaan kami senantiasa menyediakan produk-produk dengan keunggulan (fitur) baru dibandingkan dengan pesaing.

Time to Market

- Y9 : Perusahaan kami merupakan pioner dalam memperkenalkan produk kepada pelanggan dibandingkan dengan pesaing.
- Y10 : Perusahaan kami bergerak cepat dalam mengembangkan produk baru dibanding dengan pesaing.

Kinerja Perusahaan

Kinerja Keuangan

- Z1 : Perusahaan kami mampu mencapai tingkat pengembalian terhadap penjualan (return on sales) yang telah ditargetkan.
- Z2 : Perusahaan kami mampu mencapai keuntungan (profit) yang telah ditargetkan.
- Z3 : Perusahaan kami mampu mencapai tingkat pertumbuhan penjualan yang telah ditargetkan.
- Z4 : Perusahaan kami mampu mencapai tingkat produktivitas yang telah ditargetkan.
- Z5 : Perusahaan kami mampu mencapai biaya produksi yang telah ditargetkan atau bahkan lebih rendah.

Kinerja Operasional

- Z6 : Perusahaan kami mampu mencapai pangsa pasar (market share) yang telah ditargetkan.
- Z7 : Perusahaan kami senantiasa memperkenalkan produk baru di saat yang tepat.
- Z8 : Perusahaan kami mampu menawarkan produk/jasa yang sesuai dengan persepsi pelanggan.
- Z9 : Perusahaan kami mampu mencakup seluruh lingkup pangsa pasar yang ditargetkan dengan menggunakan sumber daya yang minimum.
- Z10 : Perusahaan kami mampu memenuhi kebutuhan pelanggan.