



ANALISIS VARIABEL YANG MEMPENGARUHI KESUKSESAN ALIANSI STRATEGIK UNTUK KEUNGGULAN BERSAING (Studi Kasus Pada Hubungan PT. Nusapro Dengan Konter-Konter HP Yang Menjual Pulsa Elektronik Di Semarang)

Irsandy Hendratanto, BSISE, MM

Wiraswastawan di Pekalongan

Abstraksi

Research Gap yang terjadi pada penelitian - penelitian sebelumnya (Mohr and Spekman, 1994; monczka et al., 1998) adalah masih terdapat pertanyaan yang belum terjawab mengenai apa sebenarnya kunci sukses dari aliansi strategis agar perusahaan mampu bersaing. Penelitian Monczka et al. (1998) mengindikasikan bahwa beberapa variabel yang diteliti (proses pemilihan pemasok/komoditas, teknik pemecahan persoalan, komunikasi, dan kelengkapan aliansi) mempunyai pengaruh terhadap kesuksesan aliansi strategis meskipun kurang kuat (indikator teknik pemecahan persoalan: pemecahan masalah bersama; indikator kelengkapan aliansi: kepercayaan dan koordinasi). Berdasarkan masalah penelitian tersebut maka penelitian ini menjawab faktor-faktor apa yang sebenarnya menjadi kunci sukses aliansi strategis untuk meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan. Penelitian ini menggunakan data kuesioner yang terkumpul yaitu 147 responden dari 168 konter HP yang menjual pulsa elektronik PT. Nusapro di Semarang. Alat analisis data yang digunakan adalah Structural Equation Modelling (SEM) pada program AMOS 4.01. Hasil analisis data menunjukkan bahwa model penelitian mempunyai kesesuaian/fit yang baik dan semua hipotesis penelitian dapat dibuktikan. Kesimpulan yang diambil adalah atribut aliansi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesuksesan aliansi strategis, resolusi konflik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesuksesan aliansi strategis, perilaku komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesuksesan aliansi strategis, dan kesuksesan aliansi strategis berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan. Berdasarkan hasil penelitian dapat diambil kesimpulan bahwa diantara ketiga faktor yang mempengaruhi kesuksesan aliansi strategis pada kerjasama konter-konter HP yang menjual pulsa elektronik PT. Nusapro di Semarang yaitu: atribut aliansi, resolusi konflik, dan perilaku komunikasi didapatkan kesimpulan bahwa atribut aliansi merupakan faktor yang paling dominan pengaruhnya pada kesuksesan aliansi strategis.

Kata Kunci: Aliansi Strategik, Resolusi Konflik, Perilaku Komunikasi, Keunggulan Bersaing Berkelanjutan

Saat ini perusahaan-perusahaan berusaha untuk meningkatkan daya saingnya dengan membangun dan bersama-sama mencari sumber-sumber baru teknologi dan ketrampilan yang dapat membawa pada pembentukan struktur baru perusahaan (Hamel, 1998; Prahalad dan Hamel, 1990). Aliansi strategis mungkin merupakan jawaban bagi banyak perusahaan yang berusaha untuk mendapatkan keunggulan dalam persaingan (Hamel dan Prahalad, 1989).

Dalam beberapa tahun terakhir, persaingan ditandai dengan semakin beragamnya perusahaan yang mengarah pada suatu spesialisasi tertentu. Perusahaan tidak lagi mengelola semua persoalan untuk memproduksi sebuah produk, tetapi perusahaan lebih memfokuskan pada keahlian tertentu yang dimilikinya. Sebagai konsekuensinya perusahaan menjadi lebih; terspesialisasi. Adanya spesialisasi ini mengakibatkan munculnya kebutuhan perusahaan untuk menjalin kerjasama dengan perusahaan lain yang salah satu bentuknya adalah aliansi strategis.

Aliansi strategis sering digunakan dalam menjembatani berbagai bentuk hubungan pertukaran seperti pertukaran mengenai sumber daya penting, keahlian, dan kompetensi yang dimiliki masing-masing pihak. Perusahaan-perusahaan tersebut saling bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama yang telah disepakati. Menurut hasil survey yang dilakukan, telah lebih dari 20.000 perusahaan aliansi dibentuk diseluruh dunia dalam dua tahun terakhir dan jumlah perusahaan aliansi di Amerika tumbuh 25 % setiap tahunnya sejak tahun 1987 (Farris, dalam Emulti dan Kathawala, 2001). Ini menunjukkan bahwa banyak perusahaan yang telah menggunakan aliansi strategis sebagai solusi untuk menghadapi persaingan yang ada.

Dalam kompetisi dengan perusahaan pesaing, setidaknya ada lima kekuatan yang patut untuk dipertimbangkan, yaitu (Passemaid dan Kleiner, 2000):

1. Ancaman dari perusahaan baru.
2. Ancaman produk pengganti.
3. Posisi tawar pemasok.
4. Posisi tawar pelanggan.
5. Persaingan antar perusahaan dalam industri yang sama.

Untuk mengantisipasi kelima hal tersebut, perusahaan yang menjalin aliansi strategis dengan perusahaan lain akan mempunyai posisi persaingan yang lebih tinggi. Kerjasama antar perusahaan akan lebih kuat dibandingkan perusahaan harus bersaing sendirian dalam menghadapi persaingan.

Berkaitan dengan pentingnya aliansi strategis bagi perusahaan, maka selanjutnya penelitian ini hendak membahas tentang cara perusahaan untuk mengembangkan aliansi strategis yang baik. Pemahaman perusahaan tentang cara-cara atau faktor-faktor yang mempengaruhi kesuksesan aliansi strategis akan meminimalisasi kegagalan terbentuknya aliansi strategis itu sendiri.

PT. Nusapro merupakan perusahaan penyedia jasa pengisian pulsa *hand phone* secara elektronik. Perusahaan ini memiliki 168 mitra besar di Semarang. Operasional bisnis PT. Nusapro adalah sebagai berikut: perusahaan mitra (umumnya adalah konter-konter HP dan penjualan pulsa) memasukkan mendaftar sebagai mitra PT. Nusapro kemudian menyeter sejumlah dana yang berfungsi sebagai *cash deposit* pulsa. Konter mitra bisa menjual pulsa ke pelanggan dengan nominal sesuai permintaan pelanggan. Konter mitra berhak mengambil *margin* keuntungan yang didapat dari selisih harga perolehan dari PT. Nusapro dengan harga jual mereka ke pelanggan. Apabila *cash deposit* telah habis maka konter mitra akan mentransfer lagi sejumlah dana sesuai kemampuan mereka. PT. Nusapro bertanggung jawab terhadap masalah-masalah atau ketidaklancaran pengiriman pulsa ke pelanggan. Bagi konter-konter yang mempunyai prestasi bagus yang ditandai dengan jumlah transaksi yang mencapai kuantitas tertentu akan disediakan potongan harga perolehan pulsa.

Aliansi kerjasama antara PT. Nusapro dengan para konter mitra melibatkan unsur komitmen, koordinasi, kepercayaan dan saling ketergantungan yang tinggi. Potensi permasalahan yang muncul dalam aliansi kemitraan antara PT. Nusapro dengan konter mitra sangat tinggi, misalnya ketidاكلancaran pengiriman pulsa (tidak sampai, terlambat, gagal kirim, *double* kirim), ketidaksesuaian *cash deposit* dengan *account* pulsa yang diberikan PT. Nusapro pada konter mitra, penghitungan potongan harga, dan sebagainya. Potensi permasalahan ini diatasi PT. Nusapro dengan konter mitra melalui pemecahan masalah bersama, menghindari konflik, dan arbitrase.

Dalam hal komunikasi dalam aliansi kerjasama dengan konter mitra maka PT. Nusapro memperhatikan aspek-aspek akurasi, ketepatan waktu, kredibilitas informasi yang disampaikan, penyebaran informasi yang merata kepada para konter mitra dan juga merangsang partisipasi dari konter mitra untuk menciptakan komunikasi yang baik dengan PT. Nusapro. Informasi yang sering terjadi dan bersifat penting antara PT. Nusapro dengan para konter mitra adalah informasi mengenai perubahan harga pulsa, ketersediaan pulsa, *trouble* jaringan, dan jumlah sisa *account*.

Merujuk pada studi empiris Argyris dan Schon (1978) dalam Kohli et al. (1998), yang memiliki argumen yang kuat bahwa peran orientasi pembelajaran merupakan langkah strategis dalam mencapai keunggulan kompetitif, baik jangka pendek maupun jangka panjang bagi suatu organisasi atas kompetensi tenaga penjual; dan merujuk pada studi empiris Sujan et al. (1994) atas fakta yang menunjukkan bahwa manajer penjualan lebih menekankan tenaga penjual pada tujuan atau orientasi jangka pendek dengan mendorong mereka bekerja lebih keras. Sementara perspektif dewasa ini seorang tenaga penjual dituntut pada kinerja jangka panjang yaitu memiliki kompetensi tinggi dalam penjualan menuntut tenaga penjual untuk memiliki tujuan atau orientasi dan komitmen untuk pembelajaran secara terus menerus sehingga meningkatkan kinerjanya. Sejalan dengan Sujan et al. (1994), dibutuhkan pemahaman bahwa orientasi pembelajaran dan kinerja bukan merupakan hal yang berlawanan, justru dimungkinkan dan diharuskan tenaga penjual mempunyai keduanya, yaitu orientasi pembelajaran yang terus menerus dan orientasi kinerja yang tinggi (Kohli et al., 1998).

Gap yang muncul dari pembahasan mengenai orientasi pembelajaran adalah terdapat kontroversi pandangan mengenai orientasi pembelajaran dan hubungannya terhadap kinerja tenaga penjual. Hasil penelitian Kohli et al. (1998) dan Challagalla (1998) menyatakan bahwa tidak terdapat hubungan positif antara orientasi pembelajaran dengan kinerja tenaga penjual. Sedangkan hasil penelitian Sujan et al. (1994) menyatakan terdapat hubungan positif antara orientasi pembelajaran dengan kinerja tenaga penjual.

Perusahaan yang berorientasi pelanggan dapat mengungguli pesaingnya dengan mengantisipasi dan mengembangkan kebutuhan-kebutuhan dari konsumen dan memberikan respon melalui barang-barang dan jasa yang secara konsisten memiliki nilai *superior* dan memberikan kepuasan lebih kepada konsumen (Sinkula, Baker, dan Noordewir, 1997; Slater dan Narver, 1995 dalam Brady dan Cronin, 2001). De Geus (1988) dalam Badger dan Smith (1998) menyatakan bahwa pada situasi di mana produk dan proses dapat ditiru secara cepat oleh kompetitor, hanya terdapat satu sumber keunggulan kompetitif adalah dengan merangsang karyawan (tenaga penjual) untuk memahami kebutuhan dan keinginan pelanggan. Hal ini dapat memudahkan tenaga penjual dalam mengidentifikasi cara baru dalam mendekati pelanggannya, yang selanjutnya dapat meningkatkan kompetensi tenaga penjual dalam aktivitas penjualan. Terdapat perbedaan pendapat dari peneliti-peneliti

sebelumnya mengenai orientasi pelanggan, di mana Saxe (1979) dalam Howe et al. (1994) dan Howe et al. (1994) tidak menemukan bukti hubungan positif antara orientasi pelanggan dan kinerja penjualan. Brown (1988) dalam Howe et al. (1994) dan Swenson dan Herche (1994) dalam Boles et al. (2001) menemukan orientasi pelanggan berpengaruh positif terhadap kinerja.

Seorang tenaga penjual yang handal dan kompeten sangat dibutuhkan oleh banyak industri, salah satunya adalah industri otomotif, yang saat ini sedang mengalami masa-masa sulit karena adanya gejolak ekonomi yang tidak menentu. Pemilihan obyek pada penelitian ini adalah para tenaga penjual pada dealer mobil karena dewasa ini, pasca kenaikan harga bahan bakar minyak (BBM) dan kenaikan suku bunga penjualan mobil di Indonesia terdapat penurunan yang cukup besar, baik penjualan motor atau mobil menunjukkan pertumbuhan negatif (Suara Merdeka, 18 Maret 2006; SWA, 14 Juni 2006; Kontan, 4 September 2006). Rata-rata pertumbuhan sepeda motor anjlok hingga 23,44% sepanjang Januari-Maret 2006 dibandingkan dengan periode yang sama tahun lalu. Pasar mobil domestik terjadi penurunan sebesar 44,42% (SWA, 14 Juni 2006). Diprediksi, target penjualan pada tahun 2006 sulit dicapai, industri otomotif berharap pemerintah dapat menstabilkan kondisi perekonomian untuk memperbaiki daya beli masyarakat yang menurun. Sepanjang triwulan pertama tahun 2006, tren negatif penjualan mobil terus dipertontonkan. Januari 2006, penjualan mobil turun 40,91% dan terus memburuk menjadi 49,11% pada bulan Maret. Tren penurunan ini terjadi di hampir semua kategori mobil (SWA, 14 Juni 2006).

Berdasarkan telaah pustaka di atas, terdapat suatu kesenjangan dari pembahasan mengenai orientasi pembelajaran dan orientasi pelanggan bahwa terdapat kontroversi pandangan mengenai orientasi pembelajaran dan orientasi pelanggan; dan hubungannya terhadap kinerja tenaga penjual.

Karena adanya tren penurunan penjualan kendaraan bermotor, penjualan mobil menunjukkan pertumbuhan negatif akibat gejolak ekonomi yang belum stabil (Suara Merdeka, 18 Maret 2006; SWA, 14 Juni 2006; Kontan, 4 September 2006; Bisnis Indonesia, 15 Februari 2007). Sehingga perusahaan semakin ketat bersaing untuk memperbaiki angka penjualannya. Produk yang ditawarkan oleh perusahaan-perusahaan otomotif memerlukan interaksi langsung antar tenaga penjual dan konsumen. Oleh karena itu, peran dari tenaga penjual harus mendapat perhatian, sehingga dapat meningkatkan kinerja penjualan organisasi.

Menurut Buchanon dan Boddy (1992) dalam Ahmed et al. (2003) bahwa kompetensi (tenaga penjual) perlu dikembangkan perusahaan untuk menghadapi perubahan situasi, dalam hal ini keadaan ekonomi yang belum stabil dan banyaknya gejolak-gejolak yang timbul karena masa sulit tersebut.

Research Gap yang terjadi pada penelitian - penelitian sebelumnya (Mohr and Spekman, 1994; monczka et al., 1998) adalah masih terdapat pertanyaan yang belum terjawab mengenai apa sebenarnya kunci sukses dari aliansi strategis agar perusahaan mampu bersaing. Penelitian Mohr and Spekman (1994) meneliti variabel kelengkapan kerjasama, perilaku komunikasi dan teknik penyelesaian permasalahan namun hasil penelitian menunjukkan bahwa beberapa indikator variabel yang diteliti (indikator dari kelengkapan kerjasama: komitmen, koordinasi, ketergantungan; indikator dari perilaku komunikasi: kualitas komunikasi, penyebaran informasi; indikator dari teknik penyelesaian permasalahan: persuasi, penghalusan, penyelesaian keras) tidak mempengaruhi indikator dari kesuksesan dalam kerjasama yaitu: kepuasan terhadap profit dan penjualan kerjasama.

Sedangkan pada penelitian Monczka et al. (1998) menginvestigasi variabel proses pemilihan pemasok/komoditas, teknik pemecahan persoalan, komunikasi, dan kelengkapan aliansi. Penelitian Monczka et al. (1998) mengindikasikan bahwa beberapa variabel yang diteliti (proses pemilihan pemasok/komoditas, teknik pemecahan persoalan, komunikasi, dan kelengkapan aliansi) mempunyai pengaruh terhadap kesuksesan aliansi strategik meskipun kurang kuat (indikator teknik pemecahan persoalan: pemecahan masalah bersama; indikator kelengkapan aliansi: kepercayaan dan koordinasi).

Berdasarkan masalah penelitian diatas maka rumusan masalah yang akan dijawab dalam penelitian ini adalah faktor-faktor apa yang sebenarnya menjadi kunci sukses aliansi strategik untuk meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan.

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Kesuksesan Aliansi Strategik

Cravens (1994) mendefinisikan aliansi strategis adalah suatu persetujuan kerjasama untuk mencapai satu atau lebih tujuan umum strategis yang dilakukan oleh dua perusahaan. Hubungan aliansi strategis bersifat horisontal, hubungan aliansi strategis merupakan hubungan jangka panjang dan secara strategis penting bagi kedua pihak. Vyas dkk., (1995) mendefinisikan aliansi stratejik sebagai kesepakatan (*agreement*) antara dua atau lebih mitra untuk berbagi pengetahuan atau sumber daya sehingga akan mendatangkan manfaat bagi pihak-pihak yang melakukannya. Dalam bentuk yang paling sederhana, aliansi strategik dapat berupa kerjasama antar dua perusahaan yang berbagai teknologi atau sumber daya pemasaran. Secara luas, aliansi strategik dapat menjadi lebih kompleks dan melibatkan beberapa perusahaan yang berlokasi di negara yang berbeda. Aliansi strategik digunakan untuk memperkuat posisi perusahaan dalam menghadapi persaingan bisnis yang makin ketat.

Pandangan yang sama dikemukakan oleh Monezka dkk., (1998) yang menguraikan bahwa aliansi strategik merupakan perjanjian kerjasama antara dua atau lebih perusahaan untuk menyatukan, menukar atau mengintegrasikan keahliannya dan berbagai sumber dayanya untuk mencapai sasaran-sasaran tertentu. Intisari dari aliansi strategik adalah komplementasi berbagai keahlian dan sumber daya perusahaan sehingga tercipta kemampuan yang sulit dicapai bila perusahaan seorang diri.

Aliansi strategik (*strategic alliances*) dapat dilihat sebagai kesepakatan antar perusahaan untuk bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan strategik. Bentuk-bentuk kooperasi tersebut dapat berupa berbagi sumber daya seperti pada joint venture atau tanpa berbagi sumber daya seperti kerjasama pemasaran, distribusi, kesepakatan lisensi, penelitian dan pengembangan kemitraan (Shamdasani dan Seth, 1995). Mockler (2001) menyatakan adanya tiga bentuk dasar dari aliansi strategik, yaitu pertama, dua atau lebih perusahaan yang bekerjasama untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Kedua, perusahaan mitra yang berbagi manfaat dan mengontrol pencapaian tugas bersama. Ketiga, perusahaan mitra memberikan kontribusinya bagi kelanjutan usaha pada satu atau lebih area strategik, seperti teknologi atau produk. Selanjutnya, Mockler juga menjelaskan tentang manfaat aliansi strategik yang antara lain adalah menyediakan akses ke pasar baru, menambah nilai produk perusahaan, memperluas distribusi dan memberikan akses ke sumber material, dan mengurangi tingkat kompetisi.

Konsep dasar aliansi strategik dalam penelitian ini sebenarnya sejalan dengan pandangan dari para pakar yang menyatakan bahwa tujuan atau basis utama aliansi strategik sebenarnya adalah pertukaran sumber daya. Dalam aliansi strategik, tiap-tiap perusahaan yang terlibat mempunyai harapan atau cita-cita yang sama untuk mengandalkan sumber daya, minat, dan kapabilitas yang dimiliki oleh mitranya. Sumber daya tersebut pada intinya digolongkan menjadi dua, yaitu yang nyata (*tangible resources*) dan tidak nyata (*intangible resources*). Sumber daya nyata umumnya berupa produk atau barang yang ada bentuk fisiknya dan dapat terlihat. Sedangkan sumber daya tidak nyata tidak kelihatan bentuknya tetapi ada, seperti pengetahuan dan keahlian yang dimiliki perusahaan. Kedua sumber daya ini dapat dipertukarkan tergantung dari apa yang menjadi kelebihan dan kekurangan masing-masing perusahaan.

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 strategik 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).

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*).

Atribut Aliansi

Komitmen dapat diartikan sebagai tekad dari tiap-tiap anggota aliansi untuk melakukan suatu tindakan pasti yang mendukung tercapainya tujuan aliansi strategik. Dalam konteks hubungan kerjasama, suatu bentuk komitmen dari anggota aliansi dapat diwujudkan dengan seberapa jauh anggota tersebut memiliki kemauan dan kemampuan untuk menyumbangkan sumber daya guna mengatasi hambatan-hambatan. Selain itu, bentuk komitmen perusahaan mitra dapat berupa pemberian atau pelibatan waktu dan sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan aliansi dan selanjutnya menampilkan kecenderungan dan kemauan untuk memelihara hubungan.

Baik secara eksplisit maupun implisit, janji untuk melanjutkan hubungan antar anggota aliansi akan menunjukkan komitmennya, dan akan berimplikasi agar mitra memberikan prioritas utama untuk mencapai tujuan aliansi.

Secara operasional, komitmen kerjasama dari tiap-tiap anggota aliansi dapat dipandang sebagai kemampuan dan kemauan anggota aliansi untuk menyediakan dukungan kualitas dan teknik kepada para pelanggannya. Tingkatan tertinggi dari komitmen akan dapat mengurangi persepsi tentang tindakan yang tidak pasti dari mitra dan akan mengurangi kemungkinan berperilaku oportunistik. Komitmen terhadap hubungan aliansi akan memungkinkan mitra untuk memprediksi dan kemudian memonitor tiap-tiap penyimpangan dari tujuan aliansi.

Penelitian yang dilakukan oleh Shamdasani dan Seth (1995) membuktikan bahwa komitmen terhadap hubungan aliansi akan meningkatkan kesuksesan hubungan aliansi itu sendiri. Dengan adanya komitmen kerjasama dari tiap-tiap anggota aliansi, maka tujuan aliansi akan dapat tercapai.

Hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

H1 : Atribut aliansi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesuksesan aliansi strategik.

Resolusi Konflik

Konflik setiap kali ada dalam tipe hubungan organisasi manapun dan hal ini juga telah berlangsung sejak lama. Cara bagaimana konflik dapat diselesaikan mempunyai pengaruh langsung terhadap kesuksesan dan keberlangsungan hubungan. Orientasi untuk menyelesaikan konflik telah di klasifikasikan menjadi menghindari konflik, mengakomodasi, berlomba, berkompromi, atau berkolaborasi (Patterson & Handfield, 1996 dalam Monczka, 1998)

Teknik resolusi konflik yang konstruktif adalah dengan bersama-sama menghilangkan konflik atau persuasi (Monczka, 1998 hlm. 559). Bentuk perilaku ini seringkali menghasilkan akibat yang positif karena usaha bersama diterapkan untuk mencari sinergi integratif ketika konflik mengenai pembeli dan supplier merupakan konflik yang kritis dalam hubungan mereka.

Monczka (1998) menyatakan bahwa aliansi strategik yang sukses adalah aliansi yang menerapkan:

- a. Sering menggunakan teknik resolusi konflik yang konstruktif, diantaranya adalah memutuskan masalah bersama dan persuasi
- b. Jarang menggunakan teknik menghindari konflik, diantaranya adalah memperhalus/menghindari permasalahan
- c. Jarang menggunakan teknik resolusi konflik destruktif, diantaranya kata-kata kasar dan arbitrase dari luar

Hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

H2 : Resolusi konflik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesuksesan aliansi strategik.

Perilaku 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.

Penyebaran informasi mengacu pada tingkat dimana informasi penting dikomunikasikan pada partner dalam saluran distribusinya (Mohr dan Spekman, 1994). Kualitas informasi meliputi beberapa aspek yaitu akurasi, adekuasi dan kredibilitas dari informasi yang dipertukarkan (Monczka, 1998 hlm 559). Partisipasi informasi mengacu pada

tingkat dimana para relasi terikat bersama dalam perencanaan dan penetapan tujuan (Ohr dan Spekman, 1994).

Hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

H3 : Perilaku komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesuksesan aliansi strategik.

Keunggulan Kompetitif

Keunggulan kompetitif atau keunggulan perusahaan dalam menghadapi persaingan telah mendapatkan banyak perhatian dari para peneliti dan praktisi perusahaan. Suatu strategi harus didesain untuk mewujudkan keunggulan bersaing yang terus-menerus (*sustainable competitive advantages*) sehingga perusahaan dapat mendominasi pasar lama maupun pasar baru. Salah satu hal terpenting dalam pencapaian kesuksesan strategi yang diterapkan adalah dengan mengidentifikasi asset-aset perusahaan yang sesungguhnya (*genuine asset*) yang dalam hal ini adalah *tangible* dan *intangible traits and resources*. Upaya ini akan membuat organisasi atau perusahaan tersebut unik, sehingga perusahaan akan mampu untuk menghadapi persaingan.

Nisjar dan Winardi (1997) menjelaskan adanya tiga bentuk strategi dalam mencapai keunggulan kompetitif yaitu strategi diferensiasi produk, keunggulan biaya, dan strategi focus. Ketiga hal itu bila dicapai oleh perusahaan maka akan mendorong kemampuan perusahaan untuk meningkatkan kemampuan bersaingnya. Passemard dan Kleiner (2000) menjelaskan bahwa aliansi strategik yang biasa disebut sebagai koalisi merupakan kunci dalam memasuki strategi global. Suatu perusahaan yang hendak mengembangkan pasarnya ke daerah lain akan memerlukan biaya yang cukup besar dalam mengenali daerah tersebut. Melalui aliansi strategik perusahaan dapat membangun koalisi dengan perusahaan setempat sehingga akan meminimalisasi kemungkinan terjadinya resiko.

Sebagai contoh perusahaan dapat memberikan kontribusi sumber daya produk yang dimilikinya dan menjalin kerjasama dengan perusahaan lain untuk mengembangkan pemasarannya. Hal ini berarti perusahaan lain bertindak sebagai pemasar pada daerah tersebut. Dengan adanya aliansi strategik semacam ini maka perusahaan dapat mengurangi resiko yang terjadi sekaligus juga menghemat biaya yang harus dikeluarkannya. Dengan demikian perusahaan akan mampu bersaing secara global dengan perusahaan-perusahaan lain.

Selain itu, dengan membangun aliansi strategik maka perusahaan dapat menciptakan sebuah produk yang unik. Hal ini dimungkinkan karena dengan aliansi strategik perusahaan dapat menggabungkan kekuatannya atau sumber dayanya yang nantinya akan dikombinasikan dengan sumber daya dari perusahaan mitra sehingga pada akhirnya akan dapat dihasilkan sebuah produk yang memiliki keunggulan dan keunikan.

Hipotesis keempat yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

H4 : Kesuksesan aliansi strategik berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing perusahaan.

METODE PENELITIAN

Populasi

Populasi penelitian ini adalah konter HP yang menjual pulsa elektronik PT. Nusapro di Semarang yang berjumlah 168 konter. Penelitian ini menggunakan metode sensus, yaitu menggunakan seluruh anggota populasi sebagai obyek penelitian. Sampai pada tahap analisis, data yang di dapatkan adalah 147 responden.

Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian memakai kuesioner yang merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2002). Selanjutnya, dengan memakai angket tertutup yang bertujuan untuk mendapatkan data tentang dimensi dari konstruksi yang dikembangkan dalam penelitian ini. Skala pengukuran dalam penelitian ini memakai skala *Likert*, yaitu skala yang dipakai untuk mengukur pendapat atau persepsi seseorang atau sekelompok orang. Jawaban diberi penilaian dari 1 sampai 10. Tanggapan yang paling positif (sangat setuju) diberi nilai paling besar dan tanggapan paling negatif (sangat tidak setuju) diberi nilai paling kecil.

Teknik Analisis

Model yang digunakan dalam penelitian ini adalah model kausalitas atau hubungan pengaruh. Untuk menguji hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini maka teknik analisis yang digunakan adalah *SEM* atau *Structural Equation Modeling* yang dioperasikan melalui program *AMOS*.

ANALISIS DATA DAN PENGUJIAN HIPOTESIS

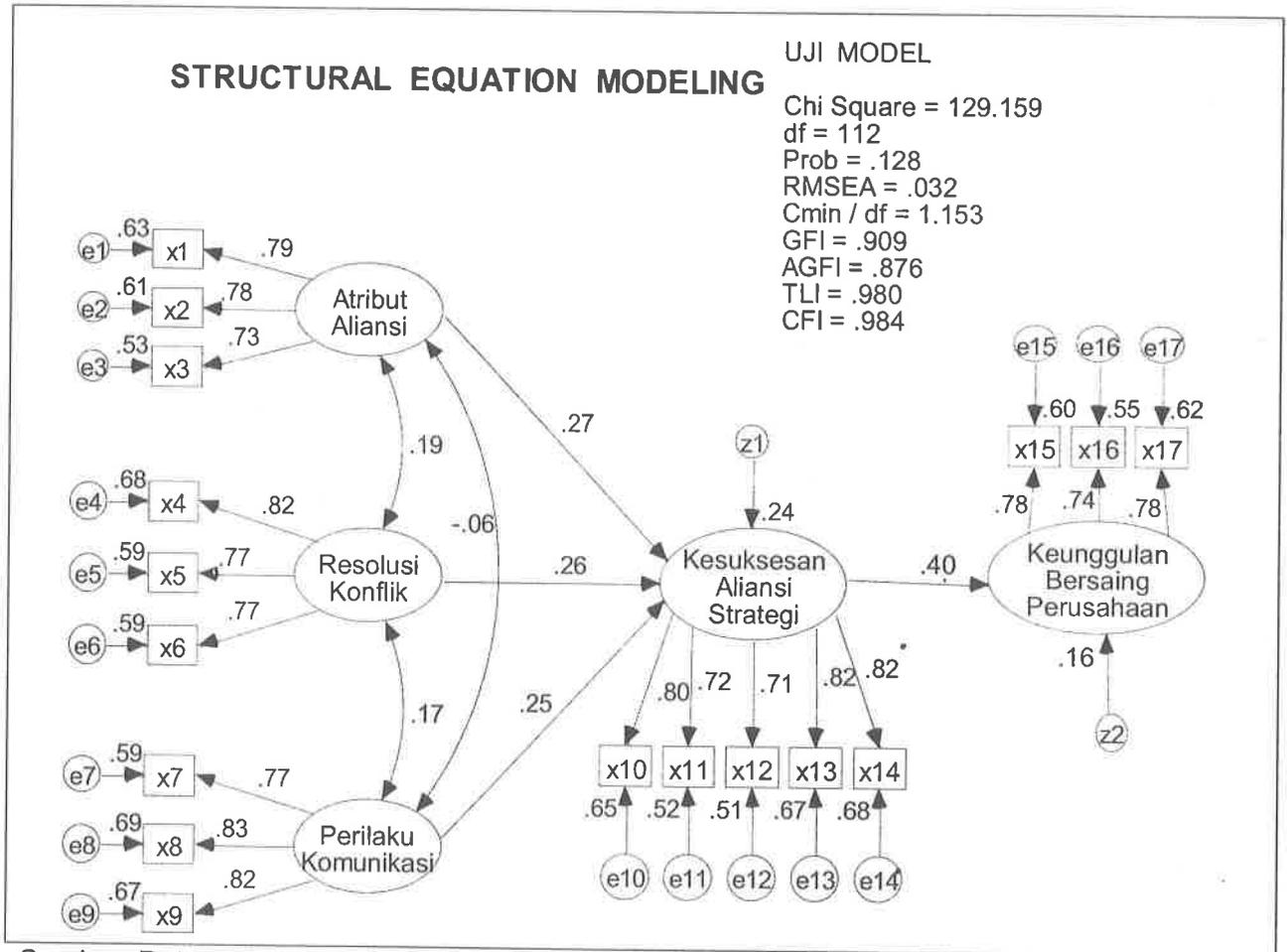
Analisis yang dilakukan adalah analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) secara *Full Model*. Hasil pengofahan data untuk analisis SEM *full model* terlihat seperti pada gambar dan tabel berikut.

Tabel 1
Goodness of Fit Indexes untuk *Full Model*

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut of Value</i>	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi Square Probability	P=5%, Df=112, Chi Square=137,701	129,159	Baik
AGFI	≥ 0.05	0,128	Baik
GFI	≥ 0.90	0,876	Marjinal
TLI	≥ 0.90	0,909	Baik
CFI	≥ 0.95	0,980	Baik
CMIN/DF	≥ 0.95	0,984	Baik
RMSEA	≤ 2.00	1,153	Baik
	≤ 0.08	0,032	Baik

Sumber: Hasil analisis data (2006)

Gambar 2
Structural Equation Modeling



Sumber: Data penelitian (2006)

Uji terhadap hipotesis model menunjukkan bahwa model ini sesuai dengan data atau fit terhadap data yang tersedia seperti terlihat dari tingkat signifikansi terhadap model sebesar 0,128 atau diatas 0.05. Secara keseluruhan nilai indeks yang lain juga berada dalam rentang nilai yang diharapkan, dan oleh karena itu model dapat diterima.

Tabel 2
Regression Weights Full Model

<i>Regression Weights</i>			<i>Estimate</i>	<i>Std. Est</i>	<i>S.E.</i>	<i>C.R.</i>	<i>P</i>
Kesuksesan_Aliansi_Str	<--	Atribut_Aliansi	0.290	0.270	0.102	2.848	0.004
Kesuksesan_Aliansi_Str	<--	Resolusi_Konflik	0.301	0.257	0.111	2.717	0.007
Kesuksesan_Aliansi_Str	<--	Perilaku_Komunikasi	0.339	0.248	0.125	2.721	0.007
Keunggulan_Bersaing_Per	<--	Kesuksesan_Aliansi_Str	0.349	0.401	0.085	4.083	0.000
x3	<--	Atribut_Aliansi	1.000	0.728			
x2	<--	Atribut_Aliansi	1.131	0.782	0.144	7.868	0.000
x1	<--	Atribut_Aliansi	1.019	0.793	0.129	7.892	0.000
x6	<--	Resolusi_Konflik	1.000	0.767			
x5	<--	Resolusi_Konflik	1.036	0.769	0.121	8.534	0.000
x4	<--	Resolusi_Konflik	1.163	0.824	0.133	8.756	0.000
x9	<--	Perilaku_Komunikasi	1.000	0.816			
x8	<--	Perilaku_Komunikasi	1.003	0.829	0.104	9.630	0.000
x7	<--	Perilaku_Komunikasi	1.031	0.769	0.112	9.235	0.000
x14	<--	Kesuksesan_Aliansi_Str	1.000	0.822			
x13	<--	Kesuksesan_Aliansi_Str	0.993	0.818	0.090	11.041	0.000
x12	<--	Kesuksesan_Aliansi_Str	0.782	0.715	0.084	9.275	0.000
x11	<--	Kesuksesan_Aliansi_Str	0.948	0.722	0.101	9.406	0.000
x10	<--	Kesuksesan_Aliansi_Str	1.008	0.804	0.093	10.803	0.000
x15	<--	Keunggulan_Bersaing_Pr	1.000	0.776			
x16	<--	Keunggulan_Bersaing_Pr	1.057	0.744	0.133	7.967	0.000
x17	<--	Keunggulan_Bersaing_Pr	0.978	0.785	0.120	8.143	0.000

Sumber: Hasil Analisis Data (2006)

PENGUJIAN HIPOTESIS PENELITIAN

Pengujian hipotesis ini dilakukan dengan menganalisis nilai C.R (*Critical Ratio*) dan nilai P (*Probability*) pada hasil olah data *Regression Weights*, dibandingkan dengan batasan statistik yang disyaratkan, yaitu nilai CR (*Critical Ratio*) di atas 2.00, dan nilai P (*Probability*) di bawah 0.05. Apabila hasil menunjukkan nilai yang memenuhi syarat, maka hipotesis yang diajukan dapat diterima.

Pengujian Hipotesis I

Hipotesis I pada penelitian ini adalah atribut aliansi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesuksesan aliansi. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR (*Critical Ratio*)

untuk hubungan antara variable atribut aliansi dengan kesuksesan aliansi strategi seperti terlihat pada Tabel 4.8 adalah sebesar 2.848 dengan nilai P (*Probability*) sebesar 0.004. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu diatas 2.00 untuk CR (*Critical Ratio*) dan dibawah 0.05 untuk nilai P (*Probability*). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis I penelitian ini dapat diterima.

Pengujian Hipotesis II

Hipotesis II pada penelitian ini adalah Resolusi konflik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesuksesan aliansi. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR (*Critical Ratio*) untuk hubungan antara resolusi konflik dengan variabel kesuksesan aliansi adalah sebesar 2.717 dengan nilai P (*Probability*) sebesar 0.007. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu diatas 2.00 untuk CR (*Critical Ratio*) dan dibawah 0.05 untuk nilai P (*Probability*). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis II penelitian ini dapat diterima.

Pengujian Hipotesis III

Hipotesis III pada penelitian ini adalah Perilaku komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesuksesan aliansi. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR (*Critical Ratio*) untuk hubungan antara variabel Perilaku komunikasi dengan variabel kesuksesan aliansi seperti terlihat pada Tabel 4.8 adalah sebesar 2.721 dengan nilai P (*Probability*) sebesar 0.007. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu diatas 2.00 untuk CR (*Critical Ratio*) dan di bawah 0.05 untuk nilai P (*Probability*). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis III penelitian ini dapat diterima.

Pengujian Hipotesis IV

Hipotesis IV penelitian ini adalah Kesuksesan aliansi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing perusahaan. Dari Tabel 4.8 diketahui bahwa nilai CR (*Critical Ratio*) untuk pengaruh variabel Kesuksesan aliansi terhadap variabel keunggulan bersaing perusahaan adalah sebesar 4.083 dengan nilai P (*Probability*) sebesar 0.000. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu diatas 2.00 untuk CR (*Critical Ratio*) dan dibawah 0.05 untuk nilai P (*Probability*). Dengan demikian hipotesis IV dalam penelitian ini dapat diterima.

KESIMPULAN MASALAH PENELITIAN

Secara jelas dikembangkan beberapa pernyataan dalam konteks aliansi kerjasama antaran PT. Nusapro dengan konter-konter yang menjadi mitranya di Kota Semarang seperti berikut:

- Semakin baik atribut aliansi yang dilakukan oleh PT. Nusapro dengan konter-konternya di Kota Semarang maka semakin tinggi pula kesuksesan aliansi strategik yang dapat dihasilkan. Sebaliknya bila atribut aliansi yang dilakukan PT. Nusapro buruk, maka tingkat kesuksesan aliansi strategik yang dihasilkan PT. Nusapro akan buruk pula.
- Resolusi konflik yang diterapkan PT. Nusapro dengan konter-konternya di Kota Semarang berpengaruh terhadap kesuksesan aliansi strategik yang dihasilkan. Resolusi konflik yang baik mendorong tercapainya kesuksesan aliansi yang tinggi, dan sebaliknya kurang baiknya resolusi konflik cenderung menghambat kesuksesan aliansi strategik.

- Perilaku komunikasi secara positif berpengaruh terhadap kesuksesan aliansi strategik. Semakin baik perilaku komunikasi, maka semakin tinggi pula kesuksesan aliansi strategik antara PT. Nusapro dengan konter-konternya di Kota Semarang.

Permasalahan penelitian yang dikembangkan telah mendapatkan justifikasi melalui pengujian hipotesis-hipotesis penelitian dengan menggunakan analisis *Structural Equation Model* (SEM). Hasilnya diketahui bahwa faktor-faktor atribut aliansi, resolusi konflik, dan perilaku komunikasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kesuksesan aliansi strategik, serta kesuksesan aliansi strategik berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan. Sehingga dapat dikatakan, atribut aliansi, resolusi konflik, dan perilaku komunikasi merupakan faktor-faktor yang menjadi kunci sukses kesuksesan aliansi strategik untuk meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan.

IMPLIKASI TEORITIS

Berdasarkan model teoritis yang diajukan, penelitian ini dapat mengeksplorasi penerapan konsep-konsep teoritis dan memberikan dukungan empiris pada beberapa hal penting sebagai berikut:

- Penelitian ini mendukung Monczka et. al. (1998) yang menyebutkan bahwa proses pemilihan pemasok/komoditas, teknik pemecahan persoalan, komunikasi dan kelengkapan aliansi menentukan kesuksesan aliansi. Penelitian ini memberikan dukungan yang menguatkan penelitian Monczka et. al. (1998) karena mempunyai beberapa variabel yang kongruen yaitu kelengkapan aliansi serupa dengan atribut aliansi, teknik pemecahan masalah serupa dengan resolusi konflik. Sehingga penelitian ini menguatkan hasil penelitian sebelumnya yang telah dilakukan Monczka et. al. (1998). Berdasarkan hasil analisis didapatkan bahwa semua indikator yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel penelitian mempunyai nilai *fit* yang baik sehingga hal ini mendukung penggunaan indikator yang telah dilakukan pada penelitian sebelumnya. Temuan lain yang didapatkan adalah bahwa semua indikator yang dipakai dalam penelitian ini mempunyai justifikasi yang kuat berdasarkan hasil analisis statistik, sedangkan pada penelitian Monczka et. al. (1998) terdapat beberapa indikator yang kurang kuat (indikator teknik pemecahan persoalan: pemecahan masalah bersama; indikator kelengkapan aliansi: kepercayaan dan koordinasi) sehingga penelitian ini memperkuat pemakaian indikator yang dipakai dalam penelitian Monczka et. al. (1998).
- Penelitian ini juga mendukung penelitian Mohr dan Spekman (1994) yang menyatakan bahwa beberapa variabel yaitu: kelengkapan kerjasama, perilaku komunikasi, dan teknik permasalahan penelitian mempengaruhi kesuksesan kerjasama. Dengan demikian penelitian ini memberikan justifikasi tambahan yang menguatkan penelitian sebelumnya yang telah dilakukan Mohr dan Spekman (1994). Pada beberapa hal pemakaian indikator dalam penelitian ini berbeda dengan penelitian Mohr dan Spekman (1994) misalnya indikator untuk teknik penyelesaian permasalahan, Mohr dan Spekman (1994) menggunakan: persuasi, penghalusan, penyelesaian secara keras, pemecahan masalah bersama, dan arbitrase. Pemakaian indikator itu tidak berpengaruh signifikan terhadap indikator dari kesuksesan dalam kerjasama yaitu: kepuasan terhadap profit dan penjualan kerjasama. Sedangkan penelitian ini memakai indikator: menghindari konflik, pemecahan masalah bersama dan arbitrase yang semuanya berpengaruh signifikan terhadap indikator dari kesuksesan aliansi strategik. Sehingga penelitian ini merevisi

indikator dari variabel teknik penyelesaian permasalahan yang dipakai dalam penelitian Mohr dan Spekman (1994).

- Penelitian ini memberi dukungan tambahan pada penelitian Saxton (1997) yang menyatakan hasil aliansi dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu: atribut aliansi, hubungan sebelumnya, *shared decision making*, kesamaan. Penelitian ini memberikan argumentasi tambahan pada variabel atribut aliansi dan pengaruhnya terhadap kesuksesan aliansi. Variabel *shared decision making* juga mendapat dukungan dari variabel penelitian ini yaitu perilaku komunikasi dan resolusi konflik.

IMPLIKASI MANAGERIAL

Hasil analisis penelitian ini telah menjelaskan bahwa kesuksesan aliansi strategik dibentuk oleh variabel atribut aliansi, resolusi konflik, dan perilaku komunikasi. Kemudian kesuksesan aliansi strategik merupakan hal untuk mencapai keunggulan bersaing perusahaan. Oleh karena itu implikasi kebijakan manajerial akan berfokus pada variabel-variabel tersebut.

Di antara ketiga variabel yang mempengaruhi kesuksesan aliansi strategik, variabel atribut aliansi merupakan variabel yang paling dominan. Variabel atribut aliansi dibentuk dari tiga indikator, yaitu: komitmen, koordinasi, dan saling ketergantungan. Dari ketiga indikator ini, menurut analisis, komitmen merupakan indikator yang paling dominan membentuk variabel atribut aliansi. Implikasi terhadap kebijakan manajemen yang paling harus ditekankan oleh PT. Nusapro adalah kebijakan untuk menguatkan niat pembeli dan penjual dalam melakukan suatu kegiatan untuk kepentingan hubungan aliansi.

Beberapa urutan prioritas kebijakan lain yang dapat dilakukan perusahaan adalah sebagai berikut:

- PT. Nusapro dalam rangka meningkatkan kesuksesan aliansi hendaknya juga memfokuskan perhatiannya pada koordinasi dan saling ketergantungan. Koordinasi merupakan kegiatan yang dilakukan bersama untuk meminimalisasi hal-hal yang menghambat aliansi. Kemudian Saling ketergantungan merupakan kebutuhan satu pihak terhadap pihak lain untuk mencapai tindakan atau hasil yang diinginkan.
- PT. Nusapro juga perlu melakukan kebijakan untuk mengatasi konflik dengan cara Penyelesaian masalah bersama, Menghindari konflik dan Arbitrasi. Penyelesaian masalah bersama merupakan tindakan yang dilakukan pihak dalam aliansi untuk menyelesaikan problem-problem yang muncul dalam aliansi. Menghindari konflik merupakan upaya yang dilakukan pihak-pihak dalam aliansi untuk mencegah munculnya permasalahan. Arbitrasi merupakan penyelesaian atas persoalan yang muncul dalam aliansi dengan menggunakan aturan yang berlaku dan pihak yang dapat mendamaikan
- PT. Nusapro perlu mengambil kebijakan untuk meningkatkan komunikasi, dengan cara meningkatkan kualitas komunikasi, memperluas penyebaran informasi, dan meningkatkan partisipasi. Kualitas komunikasi merupakan aspek kunci dalam perpindahan informasi yang meliputi akurasi, ketepatan, kecukupan dan kredibilitas informasi. Penyebaran Informasi merupakan tingkat pentingnya suatu informasi disampaikan pada relasi dalam aliansi. Partisipasi merupakan tingkat keterlibatan relasi secara bersama-sama merencanakan dan menetapkan tujuan

KETERBATASAN PENELITIAN

Beberapa keterbatasan dalam penelitian ini antara lain:

- a. Penelitian hanya diambil di Kota Semarang saja, padahal PT. Nusapro skup usahanya adalah Jawa, Bali dan Nusa Tenggara, sehingga penelitian ini tidak sepenuhnya akurat bila diterapkan untuk daerah-daerah lain diluar Kota Semarang. Hal ini dilakukan atas pertimbangan biaya dan waktu yang sangat terbatas.
- b. Hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasikan untuk kasus lain di luar obyek penelitian, karena penelitian ini hanya meneliti hubungan kerjasama antara PT. Nusapro dengan konter-konternya..
- c. Keterbatasan dalam pemakaian indikator dan variabel penelitian, yaitu 5 variabel dan 17 indikator untuk menjawab permasalahan penelitian. Masih terdapat indikator dan variabel lain yang tidak disertakan dalam model penelitian ini antara lain dimaksudkan untuk penyesuaian dengan obyek penelitian.

AGENDA PENELITIAN MENDATANG

Untuk penelitian selanjutnya disarankan hal-hal sebagai berikut:

- a. Pemakaian obyek penelitian dengan cakupan wilayah yang lebih luas dan dengan jumlah data yang lebih banyak akan lebih dibutuhkan untuk mendapatkan hasil yang lebih akurat.
- b. Penelitian mendatang hendaknya juga memasukkan variabel eksternal perusahaan, misalnya mengenai persaingan, agar didapatkan pengetahuan yang lebih spesifik mengenai hubungan kerjasama antara PT. Nusapro dengan konter-konternya.
- c. Penelitian mendatang bisa menggunakan obyek yang berbeda dengan topik sama agar didapatkan argumentasi yang lebih kuat mengenai variabel-variabel yang berpengaruh terhadap kesuksesan aliansi strategik

DAFTAR REFERENSI

- Anderson, Erin dan Barton Weitz, 1992, "The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels", *Journal of Marketing Research*, Vol. XXIX, February, hlm. 18-34
- Anderson, James C. dan James A. Narus, 1990, "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships", *Journal of Marketing*, Vol. 54, January, hlm. 42-58
- Chan, Peng S. Dan Dorothy, 1993, "Strategic Alliances in Technology: Key Competitive Weapon", *Sam Advanced Management Journal*, Autumn
- Cravens, David W., 1994, *Strategic Marketing*, Fourth Edition, Irwin Inc.
- Das, T.K. dan Bing-Sheng Teng, 1998, "Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances", *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 3, hlm. 491-512
- Doney, Patricia M., dan Joseph P. Cannon, 1997, "An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationship", *Journal of Marketing*, Vol. 61, April, hlm. 35-51
- Dussauge, Pierre dan Bernard Garrette, 1998, "Anticipating the Evolutions and Outcomes of Strategic Alliances Between Rival Firms", *International Studies Management & Organization*, Vol. 27, No. 4, Winter, hlm. 104-126

-
- Ferdinand, Augusty, 2002, *Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Ganesan, Shankar, 1994, "Determinants of Long-term Orientation in Buyer-Seller Relationship", *Journal of Marketing*, No.58, April, hlm. 1-19
- Indriantoro, Nur & Supomo, 1999, *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi & Manajemen*, BPFE Yogyakarta
- Jap, Sandy D., 1999, "Pie-Expansion Efforts: Collaboration Processes in Buyer-Supplier Relationship", *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXVI, November, hlm. 461-475
- Mohr, Jakki dan John R. Nevin, 1990, "Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective", *Journal of Marketing*, October, hlm. 36-51
- , Robert J. Fisher, dan John R. Nevin, 1996, "Collaborative Communication in Interfirm Relationships: Moderating Effects of Integration and Control", *Journal of Marketing*, Vol. 60, July, hlm. 103-115
- Mohr, Jakki dan Robert Spekman, 1994, "Characteristics of partnership Success: Partnership Attributes, Communication behaviour, and Conflict Resolution Techniques", *Strategic Management Journal*, Vol. 15, hlm. 135-152
- 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.
- Moore, Kevin R., 1998, "Trust and Relationship Commitment in Logistic Alliances: a Buyer Perspective", *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Winter, p. 24-37
- Moorman, Christine, Gerald Zaltman, dan Rohit Deshpande, 1992, "Relationships Between Providers and Users of Market Research: the Dynamics of Trust Within and Between Organizations", *Journal of Marketing Research*, Vol. XXIX, August, hlm. 314-328
- Morgan, Robert M. dan Shelby D. Hunt, 1994, "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, Vol.58, July, hlm. 20-38
- Passemar, D dan Brian H. Kleiner, 2000, "Competitive Advantage in Global Industries", *Management Research News*, Vol. 23, No. 7/8
- Pitts, Robert A. dan David Lei, 1996, *Strategic Management. Building and Sustaining Competitive Advantage*, West Publishing Company, Amerika
- Saxton, Todd, 1997, "The Effects of Partner and Relationship Characteristic on Alliance Outcomes", *Academy of Management Journal*, Vol.40, No.2, hlm. 443-461
- Shamdasani, Prem N., dan Jagdish N. Sheth, 1994, "An Experimental Approach to Investigating Satisfaction and Continuity in Marketing Alliances", *European Journal of Marketing*, Vol. 29, No. 4, hlm. 6-23
- Snyman, Johannes H. Dan Donald V. Drew, 2003, "Complex Strategic Decision Processes and Firm Performance in a Hypercompetitive Industry", *The Journal of American Academy of Business*, March, hlm. 293-298
- Sugiyono, 2002, *Metode Penelitian Bisnis*, CV Alfabeta, Bandung
- Vyas, Niren M., William L. Shelburn, dan Dennis C. Rogers, 1995, "An Analysis of Strategic Alliances: Forms, Function and Framework", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 10, No.3, hlm. 47-60