

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### Latar Belakang Masalah

Perkembangan dunia bisnis saat ini memberikan efek reaksi yang mewajibkan setiap pelaku usaha berfikir ekstra cepat, hal ini dikarenakan pergerakan dan persaingan dalam dunia usaha menyebabkan pelaku usaha memiliki strategi yang tepat guna dan menekan biaya yang besar dari efek persaingan tersebut. Kemitraan merupakan sebuah strategi yang muncul dari strategi kerjasama. Strategi ini digunakan guna mempercepat target dan mengurangi biaya yang biasa dilakukan secara individu.

Adanya kemitraan dalam aliansi strategik kian menarik peneliti karena terdapat aneka kesempatan untuk bekerjasama antara satu pelaku usaha dengan pelaku usaha lainnya, karena kemitraan itu sendiri merupakan suatu strategi bisnis yang dilakukan oleh dua pihak atau lebih dalam jangka waktu tertentu untuk meraih manfaat bersama ataupun keuntungan bersama sesuai prinsip saling membutuhkan dan saling mengisi sesuai kesepakatan yang muncul. Strategi kinerja aliansi atau *strategic alliances performance* merupakan bentuk strategi yang dilakukan berdasarkan suatu kesepakatan antara dua pihak dengan tingkat setaraf atau horizontal.

Aliansi merupakan kerjasama antar perusahaan yang menyangkut aspek strategic dan non – strategic (teknis) (jamsley hutabarat & Martani Husaeni, 2018). Aliansi strategis adalah kemitraan yang membantu menyatukan kekuatan dalam rangka untuk saling menguntungkan manfaat dan daya saing jangka

panjang di pasar (Kinderis & Jucevičius, 2015). Banyak perusahaan yang berkembang menjadi multinasional dan internasional memaksa perusahaan untuk berkolaborasi dari pada berkompetisi dengan tujuan yang jauh lebih besar. Selain itu menurut Mandal dalam Kinderis & Jucevičius, (2015) aliansi strategis mungkin dianggap biasa, bagi sebagian orang perusahaan merupakan niat untuk merencanakan kegiatan masa depan untuk mencapai tujuan strategis. Aliansi strategis mengacu pada kemitraan yang dibentuk oleh perusahaan untuk mencapai tujuan bersama dan karenanya indikatif kerja sama antar peserta.

Menurut (Lasserre, 2012) bahwa aliansi strategis adalah pengaturan organisasi kolaboratif yang menggunakan sumber daya dan atau struktur tata kelola dari lebih dari satu organisasi yang ada. Selain itu Andrew C. Inkpen, dalam Lasserre, (2012) menambahkan bahwa sasaran kolaboratif yang semakin penting dalam persaingan cepat saat ini adalah kecepatan. Hal ini menunjukkan bahwa aliansi strategis menjadi pilihan strategi bisnis yang memiliki kecepatan dalam persaingan bisnis. Bila diberi pilihan antara pengembangan internal dan aliansi, banyak perusahaan memilih aliansi karena memungkinkan implementasi strategi yang lebih cepat.

Berdasarkan pengertian sebelumnya maka aliansi mungkin dianggap sebagai kerja sama antara dua perusahaan di tingkat aktivitas mereka dan sering di beberapa bidang bisnis pengelolaan. Dalam pendekatan hirarkis strategis aliansi berada di posisi tertinggi: kerja sama, kemitraan, aliansi dan aliansi strategis (Kinderis & Jucevičius, 2015). Dalam hal ini bisa disimpulkan bahwa bentuk aliansi sendiri memiliki tingkatan dan aliansi yang terbentuk bukan saja

antara perusahaan dengan perusahaan tetapi juga sebagai contoh perusahaan dengan individual.

Sebuah kerjasama dikatakan beraliansi bila memenuhi beberapa hal dalam motif, karakteristik, pembentukan atau jenis dan manfaat yang dihasilkan. Dalam menganalisa motif kelompok dari terbentuknya aliansi strategis, terdapat dua kelompok motif yang mendominasi yaitu strategis dan sosial. Motif strategis perusahaan membentuk aliansi strategis untuk mencapai tujuan strategis dan mendapatkan keuntungan (Kunderis & Jucevičius, 2015). Motif sosial perusahaan membentuk aliansi strategis melalui kontak sosial masyarakat, nilai-nilai sosial seperti kepercayaan dan komitmen adalah dasar untuk aliansi strategis formasi (Kunderis & Jucevičius, 2015). Tetapi bagaimanapun juga, motif ini terkait dengan niat strategis (penggunaan sumber daya dalam dan luar, manajemen situasi), keharusan (kepatuhan dengan standar, kebersamaan) dan peluang (jejaring sosial karyawan di perusahaan).

Sehingga bisa disimpulkan, pembentukan aliansi strategis berdasarkan motif adalah proses berurutan yang mencakup strategi bisnis dan riset pasar, penilaian portofolio produk, evaluasi kekuatan dan peluang perusahaan (mitra), persiapan untuk memuaskan kebutuhan pasar dan implementasi kekuatan perusahaan dan peluang dalam kegiatan potensial (Kunderis & Jucevičius, 2015). Aliansi dapat dinilai sukses atau tidak dengan mengukur kinerja aliansi strategis tersebut, menurut Jim Bamford dan David Ernst dalam McKinsey & Company Finance & Number, (2006) untuk mendapatkan pegangan yang lebih baik pada

kinerja, perusahaan harus mengembangkan pendekatan yang lebih terstruktur untuk mengevaluasi kesehatan aliansi mereka.

Dari sudut pandang praktisi, berbagai faktor telah diidentifikasi untuk menjelaskan kegagalan aliansi diantaranya tidak fleksibel dalam pengelolaan aliansi, kerusakan dalam kepercayaan, masalah dengan pertukaran informasi, konflik mitra yang berlebihan, kurangnya kesinambungan manajemen, dan harapan mitra yang berbeda. Aliansi melibatkan ‘pertukaran, berbagi atau pengembangan bersama produk, teknologi, atau layanan (Gulati, 1998). Penataan suatu aliansi dalam hal kontribusi mitra dan bagaimana caranya kontribusi terkait dengan strategi mitra dianggap penting untuk merealisasikan manfaat aliansi (Lunnan & Haugland, 2008).

Ukuran aliansi yang paling umum digunakan adalah kinerja karena terkait dengan efektivitas dalam hal pemenuhan tujuan strategis, baik tujuan umum dan pribadi, yang awal dan muncul seketika (Lunnan & Haugland, 2008). Ketika berekspansi ke pasar internasional dan segmen pasar perusahaan akan meningkatkan aliansi. Sayangnya, banyak dari aliansi ini gagal karena manajer terlalu percaya diri dan tidak siap untuk kontingensi yang beragam dan kompleks yang mereka temui. Untuk mendapatkan pegangan yang lebih baik pada kinerja, perusahaan harus mengembangkan pendekatan yang lebih terstruktur untuk mengevaluasi kesehatan aliansi mereka. Melakukan hal itu bukanlah tugas yang mudah (Finance & Number, 2006). Sehingga bisa diambil sebuah pemahaman bahwa aliansi yang baik akan terukur melalui kinerja aliansi yang menguntungkan.

Untuk mengukur kesuksesan kinerja tidaklah mudah, maka dibutuhkan faktor – faktor yang mengukur kinerja aliansi. Meskipun sulit untuk diukur dan mengalami beberapa perawatan konseptual, kepercayaan memiliki menjadi konsep inti aliansi (Lasserre, 2012).

Pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Mohr & Puck, 2013 dikatakan bahwa selain mendukung pengaruh positif kepercayaan terhadap kinerja aliansi strategis, konsep nilai transaksi juga dapat digunakan untuk menyelidiki efek dari kinerja aliansi strategis pada kepercayaan. Sehingga dapat dikatakan dalam mengukur kinerja aliansi strategis atau strategik *alliances performances*, trust atau kepercayaan menjadi *variabel* yang dapat menjadi alat untuk mengukur kualitas kesuksesan kinerja aliansi strategis.

Meskipun secara umum telah diperdebatkan bahwa kepercayaan meningkatkan kinerja aliansi, Yan & Gray, (1995) mengemukakan bahwa kinerja mungkin memiliki efek umpan balik pada kepercayaan. Kinerja yang buruk dapat menyebabkan ketidakpercayaan di antara mitra, yang pada gilirannya mengarah pada kinerja aliansi jangka panjang yang buruk. Kami menganalisis kepercayaan dalam dua dimensi - kepercayaan *goodwill* dan kepercayaan kompetensi (Brattström, Löfsten, & Richtnér, 2012).

Menurut Sako dan Das dan Teng dalam Brattström et al., (2012) secara khusus pada hal menjelaskan perbedaan antara kompetensi kepercayaan versus kepercayaan *goodwill*. Kepercayaan kompetensi didefinisikan sebagai kepercayaan itu pihak lain mampu melakukan apa yang dijanjikan dan juga

disebut sebagai kemampuan. Kepercayaan *goodwill* didefinisikan sebagai kepercayaan pada integritas moral pihak lain dan juga menunjukkan sejauh mana pasangan benar-benar tertarik pada kesejahteraan orang lain dan akan mencari keuntungan bersama. *Goodwill* trust juga disebut sebagai kebajikan dan integritas.

Lain halnya menurut Dovev Lavie dalam Wahl, Fischer, & Lenz, (2014) bahwa Kontribusi dari hubungan kerjasama untuk hasil aliansi tergantung pada nilai total sumber daya bersama (*shared resources*). Selain itu menurut Fu, Han, & Huo, (2017) mengatakan bahwa hubungan antara keberhasilan aliansi sangat tergantung pada investasi bersama dan komunikasi yang erat antara kedua pihak. Dua jenis perilaku kooperatif ini, apakah spesifik investasi sebagai perilaku ekonomi atau komunikasi sebagai perilaku sosial memainkan peran penting dan peran dalam mempengaruhi kinerja aliansi yang belum digali lebih mendalam. Sehingga berdasarkan pernyataan diatas terdapat tiga faktor yang menentukan kinerja aliansi strategis, yaitu: kepercayaan, sumber daya bersama (*shared resources*) dan komunikasi.

Faktor pertama dalam mengukur kinerja aliansi strategis adalah kepercayaan. Menurut Mohr & Puck, 2013 pada penelitian tentang hubungan kepercayaan dengan kinerja dalam aliansi strategis yang diperluas dengan penelitian tradisional dan fokus pada pengaruh kepercayaan terhadap kinerja kebutuhan aliansi strategis bahwa harus dilengkapi dengan pengakuan dan analisis yang lebih eksplisit tentang peran aliansi strategis pada kinerja yang dikembangkan dengan kepercayaan.



Hal ini juga diperkuat oleh Jiang, Jiang, Cai, & Liu, (2015) pada penelitian sebelumnya terhadap perusahaan dibidang industry manufaktur bahwa pada teori *social capital* dan *the resource-based view*, mengembangkan kerangka kerja konseptual yang menjelaskan bagaimana kepercayaan penting untuk sumber daya berbagi dan kinerja aliansi berikutnya.

Secara khusus, (1) mengeksplorasi pengaruh langsung kepercayaan pada kinerja aliansi, dan (2) mempertahankan model mediasi oleh dengan mempertimbangkan (a) bagaimana kepercayaan mempengaruhi secara berbeda berbagi sumber daya (*resource sharing*) (b) bagaimana berbagi sumber daya (*Resources Sharing*) mempengaruhi kinerja aliansi, dan (c) bagaimana tindakan berbagi sumber daya sebagai mekanisme mediasi atau *variabel* mediasi antara kepercayaan dan kinerja aliansi. Menurut Lumineau & Malhotra, (2011) membagi jenis kepercayaan menjadi dual tipe, yaitu *Goodwill Trust* dan *Competence Trust*.

Dimana *Goodwill Trust* adalah emosional dan berakar pada kondisi afektif tertarik pada kesejahteraan mitra (Lewis, 1985). Sedangkan kepercayaan kompetensi adalah evaluasi rasional kemampuan mitra untuk melaksanakan kewajiban (Rempel & Holmes, 1989). Dalam penelitian sebelumnya dikatakan Dyer & Chu, (2011) penelitian aliansi sebelumnya telah menggunakan unidimensional atau ukuran kepercayaan global, atau hanya menekankan dimensi *Goodwill Trust* saja. Sedangkan kompetensi dari kepercayaan kurang diperhatikan dalam penelitian aliansi empiris atau dengan kata lain multi

dimensi dari kepercayaan aliansi sebagian besar telah diabaikan (Brattström et al., 2012).

Kemudian menurut Mohr & Puck, (2013) bahwa kepercayaan, *environment dynamism*, ukuran, *strategic control* dan komplementary memberikan pengaruh terhadap kinerja aliansi strategis. Selain itu (Mohr & Puck, 2013) menambahkan ada dua arah, hubungan kausal antara kepercayaan dan kinerja dalam aliansi strategis, yaitu, tingkat kepercayaan pada aliansi strategis memiliki pengaruh positif terhadap kinerja aliansi strategis dan level kinerja aliansi strategis memiliki pengaruh positif pada level percaya pada aliansi strategis. Maka dapat disimpulkan pada penelitian sebelumnya bahwa kepercayaan menjadi salah satu alat ukur untuk melihat kinerja aliansi strategis.

Kemudian faktor kedua dalam mengukur kinerja aliansi strategis adalah berbagai sumber daya (*resource shared*). Berbagai sumber daya / *resources shared* (baik berwujud maupun tidak berwujud) dari mitra, memiliki kontribusi untuk kinerja aliansi sebuah perusahaan dengan fokus mengalikan strategis peluang dan nilai sinergi dalam membangun individu, seperti mencapai skala dan potensi yang lebih besar agar mampu mengikuti perkembangan pengetahuan dan teknologi baru (Jiang et al., 2015).

Kemudian pada penelitian yang dilakukan oleh Li, Qian, & Qian, (2013) bahwa Pembagian sumber daya / biaya / risiko dan aliansi strategis internasional berkorelasi positif dalam industri teknologi rendah. Selain itu pada penelitian oleh (Niesten & Jolink, 2015), bahwa yang mempengaruhi *strategic alliances performane* adalah *Information / Knowledge Sharing, Shared Understanding*



*dan Collective Alliance Goals*. Selain itu menurut Teng, (2007) bahwa Aliansi strategis adalah pengaturan kerjasama yang saling bertentangan yang memungkinkan perusahaan untuk sementara mencari sumber daya dari orang lain untuk keuntungan sendiri.

Berdasarkan penelitian terdahulu maka dapat disimpulkan bahwa dalam mengukur kinerja aliansi strategis atau *strategic alliances performances* maka dapat menggunakan *resource sharing* atau berbagi sumberdaya (*tangible & Intangible Resources Sharing*). Hal ini menunjukkan bahwa pada penelitian sebelumnya berbagi sumber daya (*resources shared*) menjadi faktor dalam mengukur kesuksesan kinerja aliansi strategis.

Kemudian faktor yang mempengaruhi kesuksesan kinerja aliansi strategis adalah komunikasi. Menurut (Kim, 2017) bahwa komunikasi yang efektif dapat mendorong kerja sama dan mengendalikan oportunisme, sedangkan komunikasi yang buruk adalah penyebab utama konflik. secara taktik, berbagai jenis komunikasi dapat digunakan untuk mencapai tujuan yang berbeda. Misalnya, komunikasi yang tepat waktu kondusif untuk mendiagnosis oportunisme potensial dan mengurangi tingkat kesalahan, biaya transaksi dan risiko.

Berdasarkan penelitian terdahulu oleh Sánchez-Navas & Ferràs-Hernández, (2015) bahwa komunikasi antara mitra dalam aliansi terkait positif dengan kinerja aliansi. Butler dalam Sánchez-Navas & Ferràs-Hernández, (2015) mengatakan kualitas komunikasi mungkin berbeda di dalam perusahaan serta antara mitra aliansi, dan bahwa ini akan berdampak pada pengambilan

keputusan proses dalam aliansi. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi juga menjadi bagian dalam mengukur kinerja aliansi strategis. Karena komunikasi menjadi faktor yang menjembatani kesepahaman dari masing – masing perusahaan.

Penelitian kinerja aliansi strategis ini dipilih oleh peneliti karena relevansi yang masih berkembang dimasyarakat dan merupakan replikasi dari penelitian sebelumnya oleh Xu Jiang et. Al. Maka peneliti mengambil contoh PT. KIE Indonesia atau lebih dikenal dengan kumon sebagai obyek penelitian kinerja aliansi strategis. Bentuk tipe aliansi strategis yang digunakan adalah franchise atau waralaba (sumber web kumon).

Perlu diketahui bahwa *Kumon* Metode yang dikenalkan oleh seorang pendidik asal Jepang, Toru Kumon sejak tahun 1955. Bimbel matematika asal negeri Sakura, Kumon, telah berekspansi di berbagai sudut dan masih juara. Kumon adalah program belajar di luar sekolah terbesar di dunia, dengan lebih dari 4 (empat) juta siswa yang terdaftar di 50 (lima puluh) negara dan wilayah. Sebagai salah satu waralaba yang tersebar luas di dunia, dengan lebih dari 24,700 (dua puluh empat ribu tujuh ratus) kelas Kumon. Menurut Vatne, (2017) Istilah "waralaba" dipahami sebagai hubungan antara dua perusahaan independen berdasarkan perjanjian kontrak.

Aliansi strategis atau pengaturan waralaba dibentuk ketika dua atau beberapa perusahaan bergabung dengan sumber daya untuk mengembangkan kegiatan khusus yang penting strategis untuk setidaknya satu bagian, biasanya untuk semua (Vatne, 2017). Kumon berkembang disetiap negara melalui konsep

waralaba hal ini yang menjadi salah satu hal yang menarik bagi peneliti karena seperti disampaikan oleh Vatne, (2017) dalam literatur tentang geografi industri ritel atau jasa, waralaba dipandang sebagai strategi untuk mencapai skala ekonomi melalui ekspansi produksi dan pasar yang cepat, berdasarkan standardisasi dan replikasi praktik. Alasan mengapa perusahaan memilih untuk bergabung dengan pemegang waralaba dapat menjadi masalah kelangkaan sumber daya umum di bawah ekspansi, perluasan masalah, atau dapat mengakses akses ke kapabilitas terkait seperti modal sosial, modal, dan mengetahui keadaan lokal tertentu.

Dengan berkembangnya Kumon di Jakarta peneliti tertarik untuk mengukur seberapa besar kinerja aliansi strategis atau strategic alliances tersebut, hal ini dilatarbelakangi bagaimana Kumon dengan strategi aliansi melalui jenis waralaba berupaya dengan cepat menguasai pasar industri pendidikan di setiap negara. Strategi aliansi dengan tipe waralaba yang dikembangkan memberikan ruang sempit bagi competitor dan berusaha meyakinkan para investor untuk bersama – sama membentuk sebuah aliansi dalam bisnis pendidikan matematika cepat ini menjadi satu – satunya solusi bisnis pendidikan terbaik.

Dengan perkembangan outlet yang *massive* sehingga menimbulkan pertanyaan bagaimana kinerja aliansi yang dibangun dengan mitra yang sudah melakukan kerjasama melalui kepercayaan dari para investor terhadap kinerja aliansi yang dibangun oleh PT KIE serta bagaimana berbagi sumber daya atau

*resources sharing* yang dilakukan oleh PT KIE sehingga mitra tetap berada pada aliansi yang dibangun oleh PT. KIE.

Berdasarkan penelitian sebelumnya maka peneliti berupaya membatasi penelitian dengan mengukur hubungan antara trust terhadap kinerja aliansi strategis (*strategic alliances performance*) serta mengukur hubungan sumber daya berwujud (*tangible resource sharing*) dan tidak berwujud, (*Intangible resource sharing*) terhadap kinerja aliansi strategis (*strategic alliances performance*) dan perannya menjadi *variabel* mediasi antara kepercayaan dan kinerja aliansi, dimana dalam hal ini peneliti melihat riset gap (gap research) antara kepercayaan, berbagi sumber daya (*Resources Sharing*) terhadap kinerja aliansi pada beberapa hal: **pertama**, peneliti menggunakan dan menambahkan *goodwill trust dan Competence Trust* yang pada penelitian sebelumnya menjadi konstruk pembentuk trust, pada penelitian ini menjadi *variabel* yang mempengaruhi kinerja aliansi strategis. **Kedua**, penelitian ini dilakukan pada sektor pendidikan yang berbeda pada penelitian – penelitian sebelumnya pada industri manufaktur. **Ketiga**, penelitian ini mengambil jenis aliansi waralaba atau franchise yang berbeda dari kebanyakan penelitian sebelumnya pada jenis joint venture.

## **I.2 Rumusan Masalah**

Pada penelitian sebelumnya peneliti menemukan *research gap* yang menjadi acuan penelitian saat ini, diantaranya:

1. Kinerja aliansi banyak dilakukan penelitian pada perusahaan manufaktur, namun jarang bahkan sedikit pada industri bidang jasa.
2. Kinerja aliansi menjadi tolak ukur kesuksesan pada sebuah sistem kerjasama atau kemitraan / franchise pada tiap – tiap perusahaan berbeda.
3. Melihat bagaimana apabila berbagi sumberdaya disatukan sebagai kesatuan terhadap pengaruh kinerja aliansi.
4. Mengetahui seberapa besar pengaruh kekuatan kepercayaan goodwill dan kompetensi serta berbagi sumberdaya terhadap kinerja aliansi bidang jasa pendidikan.

### 1.3 Tujuan Penelitian

berdasarkan uraian di atas maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut

1. Menganalisis pengaruh Kepercayaan *goodwill trust* terhadap kinerja aliansi strategis (*strategic alliances performance*) pada industri pendidikan yang menggunakan sistem franchise / waralaba?
2. Menganalisis pengaruh Kepercayaan *Competence Trust* terhadap kinerja aliansi strategis (*strategic alliances performance*) pada industri pendidikan yang menggunakan sistem franchise / waralaba?
3. Menganalisis pengaruh pembagian sumber daya *tangible & Intangible Resources Sharing* terhadap kinerja aliansi strategis (*strategic alliances performance*) pada industri pendidikan yang menggunakan sistem franchise / waralaba?

4. Menganalisis pengaruh pembagian sumber daya (*tangible dan Intangible Resources Sharing*) sebagai mediasi antara kepercayaan (*goodwill trust & Competence Trust*) dengan kinerja aliansi strategis (*strategic alliances performance*). pada industri pendidikan yang menggunakan sistem franchise / waralaba?

#### 1.4 Kegunaan Hasil Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat untuk semua pihak yang bersangkutan dalam penelitian ini, baik manfaat secara teoritis maupun manajerial, antara lain:

1. Manfaat Teoritis
  - a. Dapat menambah bukti empiris penelitian mengenai kinerja aliansi strategis (*strategic alliances performance*) dan penerapannya diperusahaan sebenarnya.
  - b. Dapat memberikan variasi sesuai dengan bidang ilmu strategi khususnya aliansi strategis.
2. Manfaat manajerial berupa rekomendasi bagi industri pendidikan yang menggunakan sistem franchise / waralaba dalam mengevaluasi dan meningkatkan kinerja aliansi (*alliances performance*) antara franchasior dengan franchisee dengan memahami faktor – faktor determinannya.