

PERANAN AMBIGUITY DALAM PROSES ALIH PENGETAHUAN MELALUI ALIANSI STRATEGIK : STUDI EMPIRIK DI INDONESIA

Chandra Alamsyah
Universitas Indonesia

Hendrawan Supratikno
Institut Bisnis dan Informatika Indonesia

Setyo Hari Wijanto
Universitas Indonesia

ABSTRACT

This research investigates the influence of knowledge characteristics on the process of knowledge transfer within strategic alliances in Indonesia. Knowledge characteristics such as tacitness, specificity, complexity, experience, partner protectiveness, cultural distance and organizational distance, are hypothesized to have influence on the process of knowledge transfer, in which ambiguity acts as mediating variable. Adopting the model of Simonin (1999), 95 respondents were taken as the sample of this research. While the findings corroborate those of Simonin's, we found that expertise to collaborate, capacity to learn, and the level of trust, did not change the influence of ambiguity on knowledge transfer. However, the length of alliance relationship matters, as it reduces the level of ambiguity.

Keywords: *strategic alliance; knowledge transfer; ambiguity*

PENDAHULUAN

Arus deras globalisasi ekonomi, perkembangan teknologi yang pesat dan deregulasi berbagai sektor bisnis, telah menyebabkan intensitas persaingan bisnis yang semakin ketat. Kondisi ini mendorong para pelaku usaha untuk selalu meningkatkan keunggulan daya saing (*competitiveness*) yang dimilikinya. Selain berkompetisi, terdapat paradigma baru yang menekankan bahwa keunggulan tidak hanya diperoleh melalui kemampuan bersaing, melainkan juga diperoleh dengan kolaborasi (*collaborative advantage*), yaitu dengan membangun aliansi strategik (*strategic alliances*). Entitas usaha berkompetisi melalui kolaborasi untuk memenangkan persaingan (Hamel & Doz, 1989; Kanter, 1994). Melalui aliansi strategik tersebut, dapat dicapai salah

satu tujuan utama bisnis, yaitu mempelajari keahlian (*skill*) dan kemampuan (*ability*) pesaing (Barney, 2002) secara cepat dengan menginternalisasikan pengetahuan melalui alih pengetahuan (*knowledge transfer*). Aliansi strategik merupakan cara yang paling cepat dan paling efisien (*cost-effective*) untuk memperoleh kompetensi teknologi (Simonin, 1999). Entitas usaha yang efektif dalam mengakuisisi pengetahuan, akan mampu menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif dalam era ekonomi berbasis pengetahuan (Jackson, Hitt & Denisi, 2003).

Aliansi strategik merupakan pilihan alternatif yang sering lebih disukai sebagai sarana untuk mengakuisisi atau mengalihkan pengetahuan dibandingkan dengan *merger*, mengingat pengalaman menunjukkan banyak

kegiatan *merger* yang mengalami kegagalan, dan disamping itu aliansi stratejik sering juga berperan sebagai upaya peninjauan sebelum melakukan *merger*. Meski banyak aliansi stratejik yang mengalami kegagalan (Inkpen & Ross, 2001; Parkhe, 1991; Hennart, 1988), kolaborasi antar entitas usaha tetap merupakan alat stratejik yang penting untuk mendapatkan keunggulan kompetitif (Parkhe, 1993) dan bahkan berkolaborasi dengan entitas usaha lain adalah merupakan suatu keharusan (Parise & Henderson, 2001).

Setelah pandangan *market-based view* yang menekankan pada kondisi luar (*outside environment*) sebagai sumber keunggulan kompetitif, aliran berikutnya yang berkembang adalah *resource-based view* yang menyatakan bahwa sumber keunggulan kompetitif berasal dari sumber daya (*resource*) entitas usaha itu sendiri. Sumber daya dapat berbentuk *tangible asset* atau *intangible asset*. Termasuk dalam sumber daya adalah aset, kapabilitas, kompetensi, proses organisasi, atribut entitas usaha, informasi, pengetahuan dan lain lain yang dikendalikan oleh entitas usaha (Barney, 2002). Berikutnya pendekatan *knowledge-base view* yang merupakan bagian dari *resource-based view*, menekankan pentingnya pengelolaan pengetahuan. Pengakuan terhadap pengelolaan pengetahuan sebagai fungsi manajerial kunci yang berguna untuk mencapai keunggulan kompetitif terus meningkat (Argote & Ingram, 2000; Teece, 2000). Pengetahuan muncul sebagai sumber daya yang paling strategis dan menonjol dan entitas usaha yang dapat memanfaatkan sepenuhnya keterampilan (*expertise*) dan pengetahuan yang dimilikinya akan menjadi lebih efektif, inovatif dan lebih efisien di pasar (Grant, 1996). Sumber daya yang berbasiskan pengetahuan ini pada umumnya bersifat *intangible* dan termasuk di dalamnya semua kemampuan intelektual dan pengetahuan yang dimiliki oleh pekerja ataupun kemampuan mereka untuk mempelajari dan memperoleh pengetahuan yang lebih banyak (Jackson, Hitt & Denisi, 2003).

Berbagai penelitian dalam literatur yang menyangkut hubungan antara aliansi stratejik dengan alih pengetahuan telah banyak dilakukan, namun bersifat konseptual dan belum banyak penelitian empirik mengenai peran dari pengetahuan dalam aliansi stratejik ataupun mengenai proses aliansi stratejik (Simonin, 1999). Demikian juga permasalahan seperti kendala terhadap pengetahuan yang menyangkut kemampuan mengabsorpsi, *causal ambiguity*, dan hubungan yang tidak harmonis antara pemberi dan penerima pengetahuan (Szulanski, 1996) masih kurang mendapat perhatian peneliti.

Untuk mengisi kesenjangan tersebut, maka penelitian ini bertujuan untuk mempelajari keterkaitan antara karakteristik pengetahuan dengan kondisi *ambiguity* serta pengaruhnya terhadap proses alih pengetahuan melalui aliansi stratejik yang dilakukan oleh perusahaan-perusahaan di Indonesia. Peran sentral dari "*causally ambiguity*" (Reed & DeFillippi, 1990), pengaruh simultan karakteristik pengetahuan yang dialihkan (Szulanski, 1996; von Hippel, 1994) serta proses alih pengetahuan dalam aliansi stratejik melalui *ambiguity* sebagai mediator (Simonin, 1999) menjadi rujukan utama penelitian ini. Pengaruh *tacitness*, *asset specificity*, kompleksitas, pengalaman, *partner protectiveness*, *cultural distance*, *organizational distance* secara bersama sama terhadap alih pengetahuan melalui *ambiguity* akan diuji serta dianalisis secara empirik melalui pendekatan persamaan struktural (LISREL). Faktor lain yang kami duga mewarnai pola pengaruh antara *ambiguity* dan transfer pengetahuan, seperti faktor keterampilan dalam berkolaborasi (*collaborative know-how*), kapasitas pembelajaran, jangka waktu melakukan aliansi dan kepercayaan (*trust*), yang kami masukkan sebagai variabel moderator terhadap alih pengetahuan, juga diteliti.

Secara empirik, aliansi stratejik yang pada awalnya dipandang sebagai "*marriage made in the heavens*", pada akhirnya sering berubah menjadi "*Shakespearean dream*". Bentuk-bentuk kerja sama bisnis, dalam pandangan

Hamel (1991), sering menjadi ajang untuk merealisasikan kepentingan sendiri melalui orang lain, sehingga pihak-pihak yang bekerja sama ibarat “*sleeping with the enemies*”. Variabel-variabel di atas, tidak hanya penad (*relevant*) untuk memahami dinamika alih pengetahuan, tetapi juga sedikit banyak mengindikasikan persyaratan-persyaratan apa yang diperlukan dalam suatu aliansi strategik yang berhasil, atau tingkat kepuasan para pelaku dalam suatu aliansi strategik.

MODEL KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

Alih Pengetahuan dan *Ambiguity*

Pengetahuan (*knowledge*) merupakan sumber daya yang paling strategik. Kemampuan untuk mengakuisisi, mengembangkan, menyebarkan dan menerapkannya akan menuju kearah keunggulan kompetitif yang terlanjutkan (Sharkie, 2003). Namun demikian tidak mudah untuk mengalihkan pengetahuan dari pemilik pengetahuan (*transferor*) ke penerima pengetahuan (*receptor*) dikarenakan adanya penghalang (*barrier*). Sebagaimana Kogut & Zander (1992) juga mengatakan kalau pengetahuan atau teknologi pada umumnya mahal untuk direplikasi dan sulit untuk ditiru oleh entitas usaha lain.

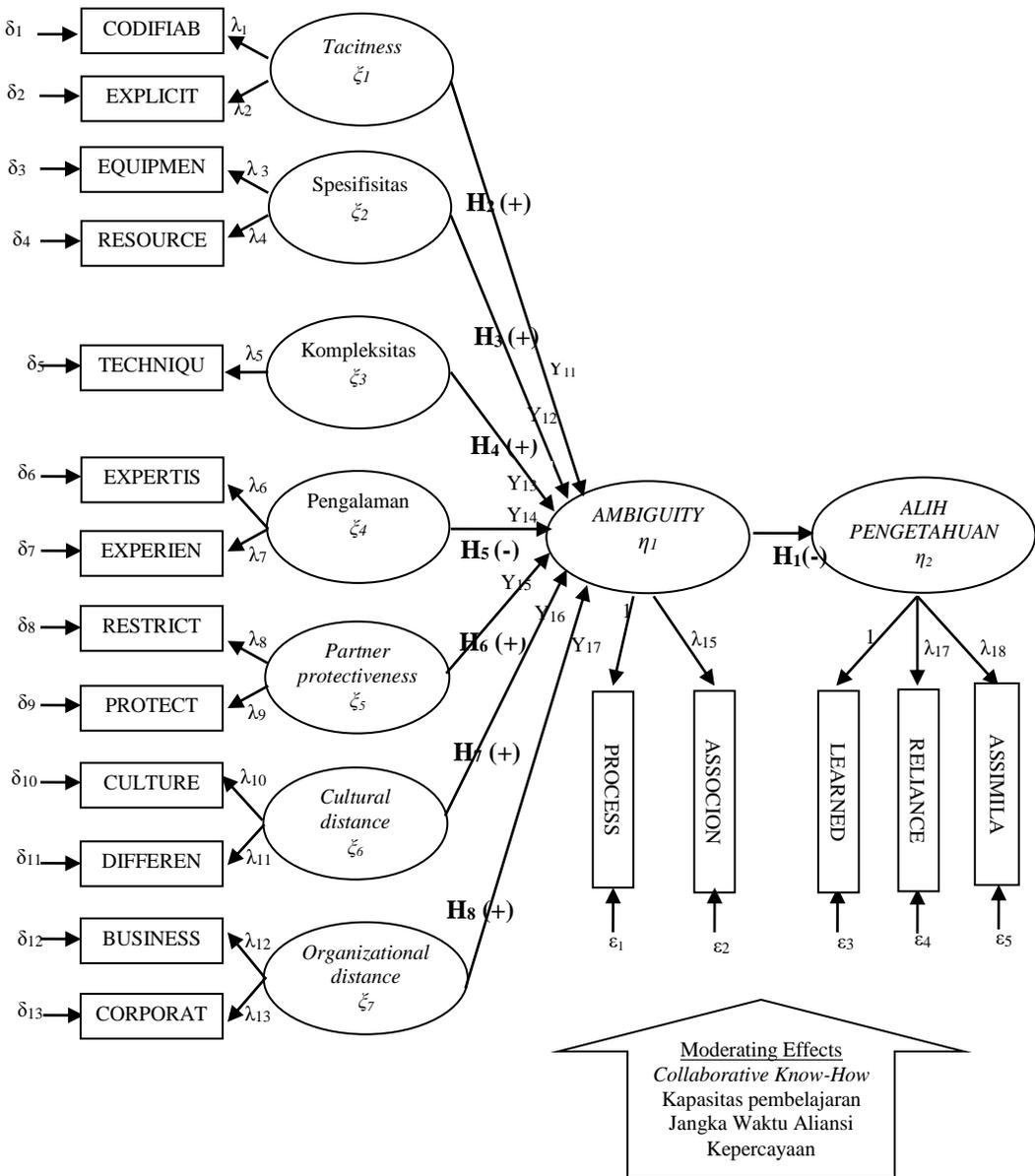
Penyebab kendala terhadap alih pengetahuan dapat dikatakan sebagai faktor motivasi atau kendala kognitif (Foss & Pedersen, 2001). Kendala kognitif berupa *causal ambiguity* (ketidakjelasan sebab-akibat), kompleksitas, *tacitness* (ketersembunyian), *absorptive capacity* (daya serap) dan sebagainya. Szulanski (1996) mengidentifikasi empat faktor penghalang alih pengetahuan yaitu: (1) *causal ambiguity dan unprovenness*; (2) pengetahuan termaksud tidak dipersepsikan sebagai *reliable*; (3) *lack of motivation, lack of absorptive capacity* dan *lack of retentive capacity*; dan (4) *arduous relationship*. Levinthal & March (1993) juga mengatakan bahwa manajemen strategik merupakan sebuah seni untuk mengatasi secara cerdas tiga permasalahan besar dalam pengambilan

keputusan yaitu: permasalahan *ignorance*; *conflict*; dan *ambiguity*.

Dari berbagai penelitian di atas terlihat bahwa *ambiguity* merupakan salah satu faktor dominan yang berperan sebagai penghalang dalam alih pengetahuan. *Ambiguity* adalah ketidakmampuan untuk menginterpretasikan atau membuat masuk akal (*make sense*) sesuatu (Zack, 1998), kurangnya kejelasan (Levinthal & March, 1993). Adanya *causal ambiguity* (ketidakjelasan penyebab) akan membatasi penggunaan secara efektif keterampilan (*skill*) dan sumber daya (*resource*), dan dalam konteks aliansi strategik, *ambiguity* akan mengurangi kecenderungan untuk belajar dari *partner* aliansi. Artinya apabila tingkat *ambiguity* nya tinggi maka kesempatan untuk mengabsorbsi pengetahuan juga terbatas.

Hipotesis 1: *Ambiguity* berhubungan negatif dengan alih pengetahuan.

Berbagai faktor menjadi penyebab *ambiguity*. Reed & DeFillippi (1990) menyatakan bahwa *ambiguity* dipengaruhi oleh *tacitness*, spesifisitas dan kompleksitas secara bersama sama. Menurut Zander & Kogut (1995) pengetahuan terdiri dari empat dimensi yaitu *tacit – articulate, observable – not observable, complex – simple, element in a system – independent*. Beberapa jenis pengetahuan adalah *tacit*, sulit untuk diamati, kompleks, sulit untuk dialihkan sementara jenis lainnya mudah diartikulasi, teramati dalam penggunaannya, sederhana dan sangat mudah untuk dialihkan (Birkinshaw *et al.*, 2002). Szulanski (1996) juga menambahkan berbagai atribut lain seperti *arduous relationship*, kurangnya motivasi, dan *absorptive capacity* sebagai penyebab *ambiguity*. Dalam penelitian ini sebagaimana model konseptual Gambar 1 berikut, tujuh faktor dihipotesiskan sebagai *antecedent* dari *ambiguity* yaitu: *tacitness*; spesifisitas; kompleksitas; pengalamanan; *partner protectiveness*; *cultural distance*; dan *organizational distance*.



Gambar 1. Model konseptual

Determinan Proses Alih Pengetahuan

Tacitness

Tacitness menurut Reed & DeFillippi (1990) adalah keahlian yang terakumulasi secara implisit serta tidak dapat dikodifikasikan, yang merupakan hasil dari pembelajaran dengan melakukan sesuatu (*learning by*

doing). Pengetahuan tacit bersifat sangat pribadi (melekat pada individu), terdiri dari keahlian teknis dalam bentuk informal yang disebut keterampilan (*know-how*), susah untuk diformalkan dan juga mempunyai dimensi kognitif berupa model mental, kepercayaan dan perspektif yang sedemikian tertanamnya sehingga tidak dapat dengan mudah untuk

diartikulasikan, dan oleh karenanya sulit untuk dikomunikasikan dengan lainnya (Nonaka, 1991). Grant (1996) mengidentifikasi paling tidak terdapat dua kategori pengetahuan yaitu pengetahuan *tacit* didefinisikan sebagai mengetahui bagaimana (*how*) dan pengetahuan *explicit* (mengetahui tentang fakta dan teori). Lebih lanjut, para peneliti *knowledge-base view* menyatakan kalau pengetahuan eksplisit lebih mudah untuk dikodifikasi dan dialihkan, sementara pengetahuan *tacit* tidak dapat dikodifikasi membuat pengalihannya menjadi lambat, mahal dan tidak pasti (Kogut & Zander, 1992; Zander & Kogut, 1995; Grant, 1996; Goh, 2002).

Hipotesis 2: *Tacitness* berhubungan positif dengan *ambiguity*.

Spesifisitas

Para pihak yang melakukan aliansi stratejik dianggap potensial untuk mempunyai perilaku oportunistik (Young-Ybarra & Wiersma, 1999), sehingga diperlukan adanya satu mekanisme untuk mencegahnya yaitu melalui spesifisitas aset (*asset specificity*). Untuk itu perlu ada satu komitmen dengan menciptakan kondisi *locked-in* agar *partner* aliansi stratejik berperilaku yang bukan oportunistik demi kelanggengan aliansi. Spesifisitas aset merupakan derajat kesulitan pengalihan aset dari satu penggunaan ke penggunaan lainnya. Nilai aset spesifik akan berkurang apabila ditukar ke transaksi alternatif lainnya atau apabila nilai tersebut tidak sepenuhnya terselamatkan jika perjanjian kerja sama gagal (Young-Ybarra & Wiersema, 1999). Namun *asset specificity* bukan hanya merupakan sebuah determinan penting yang dapat diakuisisi melalui *learning by doing*, tetapi juga merupakan sumber *ambiguity* (Simonin, 1999). Dengan demikian dalam model hipotesis berikut, *asset specificity* merupakan sumber *ambiguity* dan rintangan untuk pengalihan pengetahuan.

Hipotesis 3: Spesifisitas berhubungan positif dengan *ambiguity*.

Kompleksitas

Kompleksitas sulit untuk diidentifikasi dan didefinisikan sebagai sejumlah elemen yang penting dan saling berinteraksi di dalam sebuah kegiatan (Kogut & Zander, 2003). Kompleksitas merefleksikan banyak dan beragamnya elemen situasional (variabel, masalah, pesaing, dan lainnya) dan hubungannya yang rumit atau rinci (Zack, 1998). Atau dengan definisi yang sangat sederhana kompleksitas adalah sejumlah besar bagian yang saling berinteraksi dengan cara yang tidak sederhana (Simon, 1969 di dalam Zack, 1998).

Namun demikian, situasi kompleks tidak selalu harus tidak dapat diprediksi. Semakin besar jumlah dan keragaman sumber daya suatu entitas usaha dan hubungan antara mereka, semakin kompleks kapabilitasnya yang nampak oleh *competitor*, semakin sulit mereka untuk dimengerti dan ditiru, dan semakin terlanjutkan keuntungannya (Zack, 1998). Kompleksitas adalah salah satu aspek yang paling diperkirakan akan mempengaruhi alih pengetahuan (Kogut & Zander, 1993), dan akan meningkatkan *ambiguity* sehingga mempersulit imitasi (Reed & DeFillippi, 1990).

Hipotesis 4: Kompleksitas berhubungan positif dengan *ambiguity*.

Pengalaman

Pengetahuan yang berdasarkan pengalaman merupakan suatu hal penting untuk keunggulan kompetitif suatu entitas usaha (Levinthal & March, 1993) karena biaya yang ditimbulkan untuk alih pengetahuan tersebut akan turun sejalan dengan pertambahan pengalaman si penerima pengetahuan (Tece, 1977). Demikian juga organisasi atau individu akan menghasilkan kinerja yang lebih baik melalui pengulangan tugas yang sama (Levinthal & March, 1993). Pendapat ini diperkuat oleh Cohen & Levinthal (1990) yang menyatakan kalau *absorptive capacity* merupakan fungsi

dari pengetahuan sebelumnya (*prior related knowledge*) dan oleh Szulanski (1996) yang menyatakan ketiadaan *absorptive capacity* oleh si penerima pengetahuan sebelum pengalihan (yaitu "pengalaman") adalah salah satu penyebab *stickiness* atau *causal ambiguity*.

Pengalaman kumulatif dengan sebuah teknologi merupakan faktor yang kritical untuk mengerti teknologi baru (Zander & Kogut, 1995), demikian juga adanya perbedaan yang signifikan dalam hal pengetahuan dasar dan keahlian yang dimiliki di antara para *partner* akan menghalangi pembelajaran (Crossan & Inkpen, 1995). Jadi dalam konteks aliansi strategis, semakin tinggi (rendah) tingkat pengalaman sebelumnya yang dimiliki, maka akan semakin kurang (tinggi) tingkat ambiguitasnya.

Hipotesis 5: Pengalaman berhubungan negatif dengan *ambiguity*.

Partner Protectiveness

Menurut perspektif sumber daya (*resource-base*), perusahaan akan dapat mempertahankan keunggulan kompetitifnya hanya apabila kehadirannya atau pesaing potensial tidak dapat mengakuisisi atau meniru sumber daya dan kapabilitas yang merupakan basis keunggulan perusahaannya (Amit & Shoemaker, 1993). Apabila pengetahuan dan keahlian tersebut diduplikasi, maka kemampuannya untuk menciptakan nilai yang unik terhadap pelanggan hilang, demikian juga kemampuannya untuk berkompetisi serta daya tarik untuk *berpartner* menurun (Norman, 2002).

Di sini perusahaan menghadapi paradoks di satu sisi harus transparan terhadap pengetahuan yang dialihkan agar aliansi berhasil, namun juga harus pandai untuk memilah-milah pengetahuan yang harus diproteksi. Dan aliansi strategis merupakan satu mekanisme yang penting untuk mengakuisisi pengetahuan eksternal, karena

dengan *berpartner*, perusahaan *partner* akan dapat diawasi lebih seksama (Norman, 2002).

Agar tercegahnya *spillover* pengetahuan yang tidak diperlukan ke pihak *partner*, maka *partner protectiveness* juga diperlukan. *Partner aliansi* akan berusaha membentengi diri dan melakukan tindakan defensif untuk memproteksi ketransparanan kompetensi mereka khususnya apabila pengetahuan tersebut eksplisit yang hanya dimiliki oleh beberapa ahli (Hamel, 1991). Oleh sebab itu *partner protectiveness* akan mengakibatkan semakin besarnya *ambiguity* dan secara langsung menghalangi alih pengetahuan (Simonin, 2004).

Hipotesis 6: *Protectiveness* berhubungan positif dengan *ambiguity*.

Cultural Distance

Salah satu faktor penting yang mempengaruhi alih pengetahuan adalah budaya (*culture*) perusahaan. *Cultural distance* mengacu kepada suatu tingkat keadaan dimana suatu budaya dilihat berbeda dari budaya yang dimiliki (Rao & Schmidt, 1998). Dalam aliansi strategis internasional yang dilakukan antar perusahaan dari negara berbeda, maka kultur dari masing masing negara akan berdampak terhadap alih pengetahuan. Dalam aliansi strategis internasional, *cultural distance* menghasilkan kesulitan dan tantangan tambahan bagi para manajer yang harus mengalokasikan waktunya lebih banyak untuk berkomunikasi. Demikian juga budaya suatu negara dapat mempengaruhi jenis pembelajaran, *governance* (penadbiran) dan kepercayaan (Fischer *et al.*, 2002), serta alih pengetahuan (Mowery *et al.*, 1996; Simonin, 1999).

Cultural distance meningkatkan rintangan untuk mengerti *partner* dan keunggulan kompetitifnya, serta kesulitan untuk mengidentifikasi peluang pasar (Simonin, 1999). Juga dapat menyebabkan konflik dan kesalahpahaman antara *partner* dan menyebabkan

sirkulasi informasi kurang memadai (Fabry & Zeghni, 2003).

Hipotesis 7: *Cultural distance* berhubungan positif dengan *ambiguity*.

Organizational Distance

Aliansi antara perusahaan dari negara yang berlainan akan mengakibatkan perbedaan dalam budaya perusahaan. Sama seperti *cultural distance* maka *organizational distance* juga meningkatkan *ambiguity*. Semakin besar perbedaan antara *partner* dalam hal korporasi, nasional, organisasi dan budaya profesional, akan semakin sulit untuk mengalihkan pengetahuan melalui hubungan kerja sama antar organisasi. Keberhasilan alih pengetahuan akan menurun sejalan dengan peningkatan *organizational distance* antara pemberi dan penerima pengetahuan (Cummings & Teng, 2003). Kostova (1999) mencatat alih pengetahuan akan lebih sulit bilamana konteks sosial, organisasi dan institusi antara negara berbeda.

Hipotesis 8: *Organizational distance* berhubungan positif dengan *ambiguity*.

Efek Moderator

Pertama, banyak penelitian menekankan pentingnya pengetahuan, namun tidak banyak yang memfokuskan bagaimana pentingnya keahlian atau *know-how* dalam berkolaborasi. *Know-how* dapat didefinisikan sebagai keahlian praktikal atau *expertise* yang terakumulasi yang membuat seseorang melakukan sesuatu dengan lancar dan efisien (Kogut & Zander, 1992). Untuk itu, pengalaman perusahaan haruslah terlebih dahulu ditransformasikan menjadi *know-how* sebelum kinerja dapat ditingkatkan (Simonin, 1997). Ia juga menyatakan bahwa keterampilan berkolaborasi mempengaruhi perusahaan untuk mengerti serta menggunakan prosedur yang benar dalam pengumpulan, penafsiran dan penyebaran informasi. Kurangnya pengalaman berkolaborasi dapat menjadi sumber utama kegagalan

dan permasalahan aliansi (Lei & Slocum, 1992).

Kedua, kapasitas pembelajaran (*learning capacity*) merupakan determinan dari *absorptive capacity* (Simonin, 2004). Semakin meningkat kapasitas pembelajaran, maka *absorptive capacity* juga akan meningkat. Kapasitas pembelajaran terdiri dari tiga komponen yaitu *resource-based* yang merupakan kemampuan SDM dan aset penunjang, *incentive-based* yaitu: sistem; peraturan; pedoman; rutinitas eksplisit yang memberikan ekspektasi untuk mendapatkan hasil atau insentif; dan *cognitive-based* merupakan sikap dan keyakinan terhadap pembelajaran (Simonin, 2004). Komponen pembelajaran ini diharapkan dapat memacu alih pengetahuan dalam aliansi strategis.

Ketiga, dengan bertahannya aliansi untuk kurun waktu tertentu, maka diharapkan *cultural distance* akan berkurang, kepercayaan akan meningkat dan *partner* akan menjadi lebih kenal dan dekat satu sama lainnya. Hal ini akan menjadi faktor pendorong (*moderator*) terhadap hubungan antara *ambiguity* dengan alih pengetahuan.

Keempat, dalam melakukan suatu aliansi, maka lazimnya akan terjadi alih pengetahuan dari satu pihak ke pihak lainnya. Dan agar peralihan pengetahuan tersebut berjalan lancar, maka dibutuhkan adanya saling kepercayaan (*trust*). Orang akan berkenan membagi pengetahuannya, apabila mereka memiliki kepercayaan (Davenport & Prusak, 1998) dan alih pengetahuan akan lebih berhasil dengan adanya kepercayaan antar-pribadi (Ford, 2002). Demikian juga kepercayaan antar organisasi adalah merupakan "*magic ingredient*" untuk keberhasilan suatu aliansi (Daellenbach & Davenport, 2004). Dengan adanya kepercayaan tersebut maka diharapkan *partner* aliansi tidak akan melakukan tindakan oportunistik, walaupun tidak sepenuhnya menjadi jaminan. Sebagaimana definisi kepercayaan (*trust*) merupakan kemauan dari satu pihak untuk menjadi *vulnerable* terhadap tindakan

pihak lain, dengan harapan bahwa pihak lain tersebut akan melakukan sesuatu tindakan yang khusus dan penting terhadap si pemberi kepercayaan, terlepas dari kemampuan untuk memonitor ataupun mengontrol pihak lain tersebut (Mayer, 1995 dalam Ford, 2002).

METODA PENELITIAN

Sampel

Populasi penelitian ini terdiri dari perusahaan-perusahaan rekanan berskala besar dari salah satu perusahaan minyak internasional di Indonesia. Perusahaan tersebut seluruhnya melakukan aliansi internasional dengan perusahaan asing baik yang berdomisili di negara lain atau di Indonesia. Untuk itu sebanyak 170 perusahaan diidentifikasi dan dijadikan target penelitian. Sehubungan penelitian ini menyangkut alih pengetahuan dalam aliansi strategik, maka para eksekutif puncak adalah yang paling mengetahui sejauh mana terlaksananya alih pengetahuan tersebut. Oleh karena itu, kuesioner ditujukan kepada para eksekutif puncak dengan jabatan paling rendah *General Manager*.

Instrumen Pengukuran

Kuesioner yang dikirim merujuk kepada kuesioner yang dikembangkan oleh Simonin (1999) dengan tambahan satu *moderating variabel* yaitu kepercayaan. Kuesioner tersebut berisikan sebanyak 18 pertanyaan yang ditujukan kepada para eksekutif puncak untuk mengetahui sejauh mana keyakinan mereka terhadap berlangsungnya alih pengetahuan melalui aliansi strategik internasional yang mereka bangun. Pertanyaan mencakup antara lain aspek keahlian teknologi dimiliki oleh *partner* aliansi serta aspek kegiatan dari aliansi itu sendiri. Selain itu pertanyaan spesifik untuk perusahaan menyangkut pengalaman berkolaborasi, kapasitas pembelajaran, jangka waktu dilakukannya aliansi serta sejauh mana adanya kepercayaan. Data perusahaan juga ditanyakan seperti jenis aliansi yang dilakukan, jenis

usaha, *revenue*, ukuran perusahaan serta jabatan responden yang mengisi kuesioner tersebut. Untuk sebagian besar kuesioner tersebut digunakan indikator berskala Likert dengan alternatif jawaban 1 sampai dengan 6, sehingga para responden dapat diklasifikasi secara tepat menjadi dua kelompok (Agung, 2003).

Untuk mengamati pengaruh moderasi dari keterampilan berkolaborasi, kapasitas pembelajaran, jangka waktu aliansi dan kepercayaan maka akan digunakan *multiple group analysis* (Byrne, 1998; Wijanto, 2003). Untuk itu dilakukan pembagian sampel melalui *median split* menjadi dua kelompok yaitu kelompok *high* dan kelompok *low* untuk masing-masing variabel moderator tersebut. Keterampilan berkolaborasi diukur melalui 20 pertanyaan kuesioner dengan skala Likert 1 s/d 6 dimana nilai pertanyaan tersebut dijumlahkan untuk mendapatkan satu nilai akhir. Dengan demikian nilai skor dari minimum 20 hingga maksimum 120. Kapasitas pembelajaran dengan penjumlahan dari dua pertanyaan pada skala Likert 1 s/d 6 dengan skor dari 2 hingga 12, dan kepercayaan dengan penjumlahan tiga pertanyaan pada skala Likert 1 s/d 6 dengan skor 3 hingga 18. Sedangkan jangka waktu aliansi dihitung sejak aliansi tersebut didirikan.

Responden dan Profil Aliansi

Dari 170 perusahaan yang diundang untuk berpartisipasi, yang memberikan respon sebanyak 97 perusahaan (57 % *response rate*). Mayoritas responden adalah *top management* yaitu: CEO (19 orang); VP (7 orang); Direktur (31 orang); *General Manager* (35 orang); serta *Manager* (1 orang); sementara 4 lainnya tidak diketahui. Hampir semua responden menjawab terlibat langsung dengan aliansi strategis. Jumlah pegawai bervariasi dari 4 orang hingga 10.000 orang dengan *revenue* perusahaan setengahnya di atas US\$ 5 juta per tahun. Bidang usaha kegiatan responden beragam dan yang dominan perdagangan & distribusi (25 perusahaan); perminyakan (23 perusahaan);

konsultan (10 perusahaan); manufaktur (8 perusahaan); konstruksi dan transportasi (masing-masing 6 perusahaan). Kegiatan aliansi strategis yang dilakukan dengan perusahaan asing meliputi: *Joint venture* (30); *Marketing Agreement* (40); *Licensing Agreement* (13); *Development Agreement* (3); *Equity Investment* (3); *Consortia* (2); *Co-production* (3); *Price Agreement* (1); dan lainnya (12). Yang tidak mengisi kegiatan aliansi sebanyak 5 perusahaan.

Model dan Analisis

Model penelitian dengan menggunakan analisis statistik multivariat. Untuk itu, sebagai *tools* dalam melakukan analisis statistik dan pengujian hipotesis model teori tersebut, digunakan tehnik *Structural Equation Modeling* (SEM) yaitu LISREL versi 8.5. Pendekatan analisis dan pengujian terhadap model yang dibangun dilakukan dengan 2 langkah pendekatan, yaitu dengan melalui kecocokan pengukuran dan kecocokan *structural*, disamping melihat kecocokan secara keseluruhan.

HASIL PENELITIAN

Analisis Model

Dari 97 jumlah responden, sebanyak 5 responden mempunyai *missing value* dan setelah dilakukan *imputation* dengan LISREL, maka responden yang *valid* tinggal 95. Sebagaimana *rule of thumb* untuk ukuran

sampel yang dibutuhkan dalam SEM dengan estimasi *Maximum Likelihood* (ML) adalah 5 responden untuk setiap indikator atau variabel teramati (Wijanto, 2003). Selanjutnya dilakukan pemeriksaan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) melalui uji kecocokan terhadap variabel teramati. Uji kecocokan tersebut dilakukan dengan mengevaluasi validitas dan reliabilitas masing masing variabel. Sebagaimana Iqbaria *et al.* (1997) yang menggunakan *guidelines* dari Hair *et al.* (1995) tentang *relative importance and significant of the factor loading* menyatakan bahwa *factor loading* > 0.50 adalah signifikan (Wijanto, 2003), maka hanya variabel yang mempunyai *standardized factor loading* < 0.50 dikeluarkan dari model. Sehingga jumlah keseluruhan *observed variabel* yang dianalisis 16 buah.

Analisis Model Secara Keseluruhan

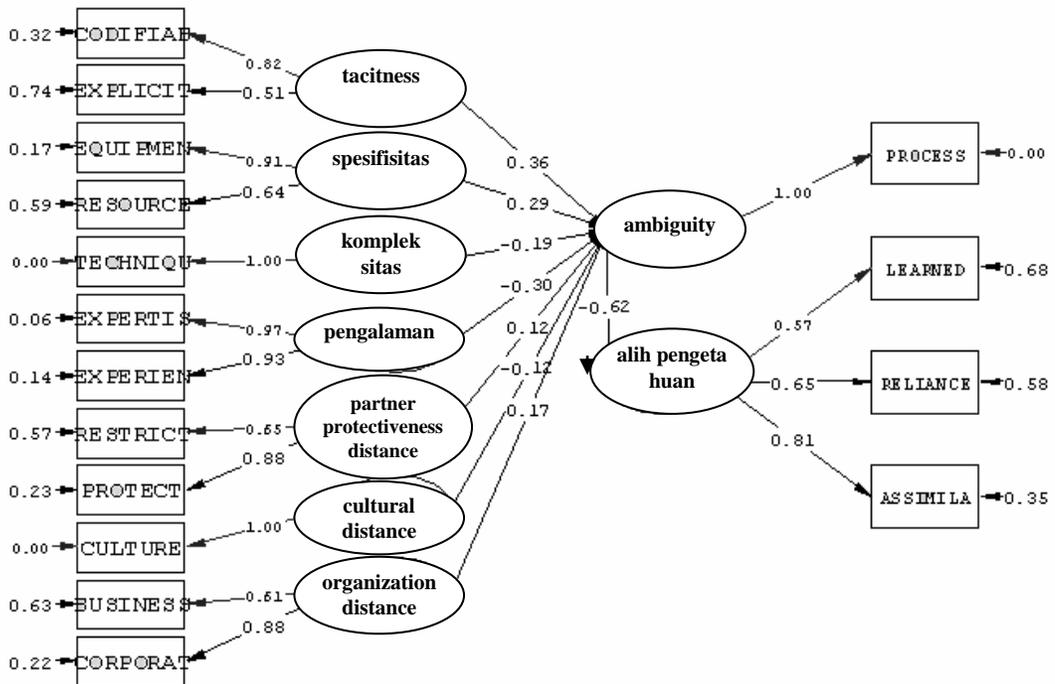
Terhadap model tersebut, selanjutnya dilakukan evaluasi terhadap *Goodness of Fit* (GOF) model dengan tahapan kecocokan keseluruhan model, kecocokan model pengukuran dan kecocokan model struktural. Secara rata rata hasil GOF cukup baik dengan GFI 0.87, Chi-square / df sebesar 1.4 dan RMSEA 0.065 sehingga data mendukung hipotesis yang diajukan. Sebagaimana hasil Tabel 1 di bawah ini dapat disimpulkan bahwa kecocokan keseluruhan model adalah relatif cukup baik.

Tabel 1. Kecocokan Model (Goodness of Fit Measures)

	Model	Tingkat Kecocokan Yang Bisa Diterima
Sample size	95	
Chi- Square	109.23	Semakin kecil semakin baik
• Chi-Square/df	1.4	Chi-Square/df <3
P-Value	0.011	Tidak signifikan (>0.05) lebih baik
Degrees of Freedom	78	
RMSEA	0.065	<0.08 good fit ; < 0.05 close fit
Expected cross-validation index (ECVI)	2.40	Semakin kecil semakin baik
Goodness of fit index (GFI)	0.87	>= 0.90 good fit
Adjusted goodness of fit index (AGFI)	0.78	>= 0.90 good fit
NFI	0.84	>= 0.90 good fit
NNFI	0.90	>= 0.90 good fit
Relative Fit Index (RFI)	0.75	>= 0.90 good fit
Incremental Fit Index (IFI)	0.94	>= 0.90 good fit

Kecocokan Model Pengukuran

Hasil output Lisrel adalah sebagaimana Gambar 2.



Chi-Square=109.23, df=78, P-value=0.01131, RMSEA=0.065

Gambar 2. Output Model

Dari *standardized factor loading* output model di atas, dapat dikatakan validitas model pengukuran cukup baik. Selanjutnya dihitung *Construct Reliability* dan *Variance Extracted* dari variabel laten dengan hasil cukup baik sebagaimana terlihat pada Tabel 2 berikut ini.

Kecocokan Struktural

Kecocokan struktural adalah sebagaimana dalam Tabel 3 di bawah ini. Dari tabel tersebut terlihat adanya pengaruh yang signifikan dari *ambiguity* terhadap alih pengetahuan ($\beta = -0.32$, $t\text{-value} = -4.38$) sehingga hasil yang

didapat menunjang hipotesis 1 (semakin besar *ambiguity* akan semakin rendah tingkat alih pengetahuan).

Selanjutnya terdapat dua variabel laten yang signifikan terhadap *ambiguity* yaitu spesifitas ($\gamma_{12} = 0.30$; $t\text{-value} = 2.04$), dan pengalaman ($\gamma_{14} = -0.30$; $t\text{-value} = -3.01$), karena kedua variabel tersebut masing-masing menunjang hipotesis 3 dan 5. Sementara *tacitnes* ($\gamma_{11} = 0.43$; $t\text{-value} = 1.95$) dengan mempertimbangkan reliabilitasnya, menunjang hipotesis 2. Sedangkan variable lain tidak signifikan dengan $t\text{-value}$ absolut < 2.

Tabel 2. Pengukuran Reliabilitas

	<i>Construct-Reliability</i> Nilai ≥ 0.70	<i>Variance-Extracted</i> Nilai ≥ 0.50	Kesimpulan
<i>Ambiguity</i>	1	1	Indikator Tunggal
Alih Pengetahuan	0.72	0.47	Cukup Baik
<i>Tacitnes</i>	0.63	0.47	Cukup Baik
Spesifitas	0.76	0.62	Baik
Kompleksitas	1	1	Indikator Tunggal
Pengalaman	0.95	0.90	Baik
<i>Partner Protectiveness</i>	0.75	0.60	Baik
<i>Cultural Distance</i>	1	1	Indikator Tunggal
<i>Organizational Distance</i>	0.72	0.57	Baik

Tabel 3. Model struktural

Hipotesis	Paths		Estimates		t-value
H1	<i>Ambiguity</i>	→ Alih Pengetahuan	B ₂₁	-0.32	-4.28
H2	<i>Tacitness</i>	→ <i>Ambiguity</i>	γ_{11}	0.43	1.95
H3	Spesifitas	→ <i>Ambiguity</i>	γ_{12}	0.30	2.04
H4	Kompleksitas	→ <i>Ambiguity</i>	γ_{13}	-0.24	-1.63
H5	Pengalaman	→ <i>Ambiguity</i>	γ_{14}	-0.30	-3.01
H6	<i>Partner Protectiveness</i>	→ <i>Ambiguity</i>	γ_{15}	0.21	1.11
H7	<i>Cultural Distance</i>	→ <i>Ambiguity</i>	γ_{16}	-0.13	-1.32
H8	<i>Organizational distance</i>	→ <i>Ambiguity</i>	γ_{17}	0.28	1.32
	NFI = 0.84 NNFI = 0.90 CFI = 0.93 GFI = 0.87		RMSEA = 0.065 X ² (78 D.F) = 109.23 P-value = 0.011 N = 95		

Analisis Model terhadap Pengaruh Moderator

Untuk mengetahui pengaruh faktor keterampilan berkolaborasi, kapasitas pembelajaran, jangka waktu aliansi dan tingkat kepercayaan sebagai moderator, maka masing-masing faktor tersebut dibagi menjadi dua kelompok yaitu kelompok *low* dan kelompok *high* dan selanjutnya dilakukan analisis dengan menggunakan *multiple group analysis* (Byrne, 1998; Wijanto, 2003). Analisis ditujukan untuk melihat apakah ada perbedaan nilai koefisien-koefisien yang ada dalam model untuk kelompok data yang berbeda (*low* dan *high*). Untuk setiap faktor akan dibandingkan model A (diasumsikan bahwa nilai koefisien-koefisien dalam model adalah sama), dengan model B (diasumsikan nilai koefisien dalam model tidak sama). Dari kedua model kemudian dihitung selisih nilai X^2 (ΔX^2) dan selisih *degrees of freedom* (Δdf) serta probabilitas (p) dari selisih tersebut. Jika probabilitas yang dihasilkan lebih kecil dari 0.05 maka terdapat perbedaan yang signifikan di antara faktor faktor yang dibandingkan (Rigdon, Schumaker & Wothke, 1998; Wijanto, 2003).

Collaborative Know-How

Terbagi menjadi dua yaitu kelompok responden yang mempunyai keterampilan berkolaborasi rendah (*Low*) sebanyak 48 sampel (skor rata-rata 83.6) dan kelompok yang mempunyai keterampilan berkolaborasi tinggi (*High*) sebanyak 46 sampel (skor rata-rata 103.9). Analisis dilakukan dengan membandingkan *Global Goodness of Fit Statistics* dari model A ($X^2 = 337.96$, $df = 214$) dengan model B ($X^2 = 328.57$, $df = 206$) sehingga didapatkan $\Delta X^2 = 9.39$ dan $\Delta df = 8$, maka $p = 0.310 > 0.05$ (tidak signifikan). Hal ini berarti tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara kedua kelompok sampel *Low* dan *High*.

Kapasitas Pembelajaran

Terbagi menjadi kelompok yang memiliki kapasitas pembelajaran dalam arti melibatkan sumber daya dalam melakukan aliansi rendah (*low*) dengan skor rata-rata 6.7 dan kelompok yang memiliki kapasitas pembelajaran tinggi (*high*) dengan skor rata-rata 10.3. Dari perbandingan model A ($X^2 = 379.52$, $df = 214$) dengan model B ($X^2 = 371.71$, $df = 206$) didapatkan $\Delta X^2 = 7.81$ dan $\Delta df = 8$, maka $p = 0.452 > 0.05$ (tidak signifikan). Hal ini berarti tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara kelompok sampel *Low* dan *High*.

Jangka Waktu Aliansi

Terbagi menjadi dua kelompok yaitu kelompok (*High*) yang telah lama melakukan aliansi yaitu lebih dari 5 tahun (rata-rata 16.5 tahun) dan kelompok (*Low*) yang melakukan aliansi kurang dari 5 tahun (rata-rata 3.8 tahun). Dari perbandingan model A ($X^2 = 341.72$, $df = 214$) dengan model B ($X^2 = 324.14$, $df = 206$) didapatkan $\Delta X^2 = 17.58$ dan $\Delta df = 8$, maka $p = 0.025 < 0.05$ (signifikan). Hal ini berarti terdapat perbedaan yang signifikan antara kedua kelompok sampel *Low* dan *High*.

Kepercayaan

Terbagi menjadi dua kelompok yaitu kelompok yang mempunyai tingkat kepercayaan tinggi terhadap aliansi tersebut (*High*) dengan skor rata-rata 17.2 dan kelompok yang mempunyai tingkat kepercayaan rendah (*Low*) terhadap aliansi dengan skor 15.4. Dari perbandingan model A ($X^2 = 362.54$, $df = 214$) dengan model B ($X^2 = 358.85$, $df = 206$) didapatkan $\Delta X^2 = 3.69$ dan $\Delta df = 8$, maka $p = 0.883 > 0.05$ (tidak signifikan). Hal ini berarti tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara kelompok sampel *Low* dan *High*.

DISKUSI DAN IMPLIKASI MANAJERIAL

Pada dasarnya penelitian ini ditujukan untuk mengetahui apakah sejumlah perusahaan yang melakukan aliansi stratejik di Indonesia sebagai sampel, mendukung hipotesis bahwa hubungan antara variabel independen yang merupakan *antecedent* dari *ambiguity* yaitu: *tacitness*; spesifisitas; kompleksitas; pengalaman; *protectiveness*; *cultural distance*; *organizational distance* dengan variabel dependen alih pengetahuan (*knowledge transfer*) dimediasi oleh *ambiguity* sebagaimana kesimpulan studi Simonin (1999).

Hubungan *Ambiguity* Dengan Alih Pengetahuan, *Tacitness*, Spesifisitas dan Pengalaman.

Dari hasil penelitian terhadap responden yang melakukan aliansi stratejik dalam berbagai sektor industri, terbukti *ambiguity* mempunyai hubungan yang negatif dan signifikan dengan alih pengetahuan. Ini sesuai dengan studi Szulanski (1996) dan Reed & De Filippi (1990) mengenai adanya peran penting dari *ambiguity* terhadap alih pengetahuan. Artinya semakin rendah (tinggi) tingkat *ambiguity* suatu pengetahuan yang dialihkan ke perusahaan lain melalui aliansi stratejik, maka akan semakin tinggi (rendah) alih pengetahuan yang terjadi. *Ambiguity* menjadi penghalang (*barrier*) terhadap alih pengetahuan disebabkan adanya beberapa faktor penyebab terjadinya *ambiguity* tersebut antara lain *tacitness* dan spesifisitas. Dengan demikian fungsi *ambiguity* sebagai mediator sebagaimana studi Simonin (1999) juga terbukti terhadap responden yang diamati di Indonesia.

Hasil penelitian terhadap responden, juga memperlihatkan bahwa pengalaman beraliansi, *tacitness*, serta spesifisitas teknologi atau pengetahuan yang akan dialihkan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *ambiguity*. Penelitian ini juga menyepakati kalau *tacitness* dan spesifisitas merupakan *antecedent* yang

mempunyai hubungan positif dengan *ambiguity*, sebagaimana hipotesis terdahulu yang menyatakan semakin *tacit* dan spesifik, maka semakin tinggi tingkat *ambiguity* dan semakin sulit untuk mengalihkan pengetahuan. Hasil tersebut memperlihatkan pentingnya upaya untuk melakukan pembelajaran, standarisasi serta pengkodifikasian pengetahuan *tacit* agar menjadi eksplisit sehingga mengurangi terjadinya *ambiguity*. Demikian juga spesifisitas secara signifikan berpengaruh terhadap *ambiguity*, sebagaimana studi Reed & De Filippi (1990), namun berbeda dari hasil Simonin (1999) yang menyatakan spesifisitas tidak signifikan. Sementara terhadap pengalaman (*experience*), dengan adanya hubungan aliansi yang cukup lama, menyebabkan rendahnya tingkat *ambiguity*. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semakin banyak pengalaman akan semakin mudah alih pengetahuan terlaksana.

Pengaruh Kompleksitas, Partner *Protectiveness*, *Cultural Distance* dan *Organizational Distance* Terhadap *Ambiguity*

Keempat variabel independen lainnya mempunyai hubungan yang tidak signifikan terhadap *ambiguity*. Tidak seperti hasil studi Simonin (1999), kompleksitas pada penelitian ini tidaklah signifikan. Hasil ini berlawanan dengan teori umum bahwa semakin tinggi kompleksitas suatu pengetahuan atau teknologi, akan meningkatkan *ambiguity*. Hal ini kemungkinan dalam konteks bisnis di Indonesia, kompleksitas lebih ke aspek administratif artinya bukan dalam substansi pekerjaan, namun dalam hal proses pengambilan keputusan.

Partner protectiveness tidak signifikan, disebabkan hubungan aliansi stratejik dengan mitra asing tersebut didasari kepentingan kedua belah pihak. Responden yang melakukan aliansi stratejik dengan mitra asing dalam penelitian ini pada umumnya bukanlah merupakan kolaborasi antar pesaing yang

bertujuan untuk mengurangi kompetisi (artinya melakukan kolusi), namun bermitra untuk dapat memasarkan produknya, membagi risiko, mengatasi rintangan dalam memasuki pasar ataupun untuk membuat secara bersama sumber daya yang saling melengkapi (*complementary*). Oleh karena mitra lokal tersebut bukan merupakan pesaing, maka mitra asing akan lebih transparan dalam memberikan pengetahuan dan *partner protectiveness* tidaklah menjadi suatu permasalahan.

Hasil penelitian juga menunjukkan tidak signifikannya *cultural distance* dan *organizational distance* terhadap *ambiguity*. Hal tersebut dapat dimengerti, melihat responden yang merupakan perusahaan skala besar, sehingga mempunyai interaksi serta terbiasa dengan hubungan internasional dan sebagian besar mempunyai pengalaman yang cukup lama dalam beraliansi. Perbedaan budaya seperti bahasa tidak menjadi masalah karena mitra lokal dan asing umumnya mahir dalam berbahasa Inggris. Demikian juga perbedaan budaya perusahaan tidak menjadi permasalahan karena para anggota tim aliansi telah saling berinteraksi cukup lama. Sebagaimana Meschi (1997) menyimpulkan bahwa semua perbedaan budaya dalam sebuah *joint venture* internasional tanpa melihat sifat atau intensitasnya, pada akhirnya akan hilang seiring dengan berjalannya waktu.

Pengaruh Collaborative Know-how, Kapasitas Pembelajaran, Jangka Waktu Aliansi dan Kepercayaan Sebagai Moderator.

Hasil penelitian ini tidak memperlihatkan adanya perbedaan antara kelompok sampel *high* dan *low* untuk ke tiga faktor moderator yaitu: *collaborative know-how*; kapasitas pembelajaran; dan kepercayaan. Memiliki tingkat keterampilan berkolaborasi yang tinggi tidak berbeda dengan perusahaan yang tingkat keterampilannya masih rendah. Dalam konteks kolaborasi, *ambiguity* ternyata tetap merupakan rintangan terhadap alih pengetahuan.

Kemampuan pembelajaran tidak berbeda antara perusahaan yang telah melibatkan banyak sumber daya dengan perusahaan yang kurang melibatkan sumber daya. Hal ini dimungkinkan, sebagaimana argumentasi sebelumnya yang menyimpulkan bahwa mitra asing tidak memandang mitra aliansinya sebagai pesaing, sehingga terdapat transparansi dalam mengalihkan pengetahuannya. Hal ini secara faktual juga didukung dengan adanya pemberian pelatihan yang intensif.

Faktor kepercayaan yang tidak berbeda antara *low* dan *high* disebabkan karena perusahaan Indonesia yang melakukan aliansi strategik tersebut rata-rata mempunyai tingkat kepercayaan yang tinggi terhadap *partner* dan aliansi tersebut. Ini terlihat dari sedikitnya perbedaan skor kepercayaan kelompok rendah (15.4) dengan skor kepercayaan tinggi (17.2) dari maksimum skor 18. Dalam melakukan aliansi strategik di Indonesia maka faktor kepercayaan penting dan sangat memegang peranan untuk keberhasilan suatu alih pengetahuan. Sebagaimana dikemukakan Ford (2002), kepercayaan merupakan kondisi awal yang paling penting untuk pertukaran pengetahuan.

Sedangkan untuk faktor moderator lainnya yaitu jangka waktu aliansi, terlihat adanya perbedaan yang signifikan antara aliansi yang masih baru (rata-rata 3.8 tahun) dengan aliansi yang telah lama (rata-rata 16.5 tahun). Hal ini mendukung hipotesis sebelumnya mengenai hubungan pengalaman dengan *ambiguity*. Semakin lama aliansi dijalankan, pengalaman akan bertambah, dan semakin banyak pengalaman diperoleh, maka tingkat keambiguan (*ambiguity*) semakin rendah yang pada akhirnya akan meningkatkan keefektifan alih pengetahuan.

Implikasi Manajerial

Melakukan penelitian terhadap pengaruh berbagai variabel independen terhadap alih pengetahuan melalui aliansi strategik, selain bermanfaat terhadap perkembangan teoritis

berkaitan dengan alih pengetahuan, juga mempunyai implikasi manajerial terhadap pelaku usaha. Artinya menjawab pertanyaan apakah yang harus diperhatikan dalam melakukan aliansi strategik sehingga dapat dilakukan alih pengetahuan secara optimal. Para manajer yang akan melakukan aliansi strategik, dapat menentukan jenis aliansi strategik yang akan diterapkan dengan melihat tingkat *tacitness*, spesifisitas serta kompleksitas dari pengetahuan tersebut, dan apakah akan berbentuk *joint venture* atau *marketing agreement*, *licencing*, dan sebagainya. Semakin *tacit* pengetahuan tersebut maka *joint venture* merupakan pilihan yang tepat.

Untuk mengurangi *ambiguity* yang akan mempengaruhi tingkat alih pengetahuan, maka pelaku usaha harus dapat memberikan artikulasi serta upaya untuk menjadikan pengetahuan yang sifatnya *tacit* menjadi pengetahuan yang eksplisit. Pengetahuan *tacit* dikelola dengan melakukan interaksi yang erat antara anggota tim di dalam aliansi serta merotasi anggota tim keberbagai bidang pekerjaan yang berbeda dalam aliansi tersebut. Pengetahuan eksplisit dikelola dengan memastikan adanya *standard operating procedure* serta kepatuhan terhadap klausul kontrak yang telah ditetapkan. Selain hal tersebut di atas, perlu dibuat kontrak perjanjian yang komprehensif termasuk penanganan apabila terjadi perselisihan (*dispute*), untuk mencegah *ambiguity* dan keharusan mempunyai komitmen yang jelas antara para pihak.

Ambiguity selain merupakan penghalang terhadap alih pengetahuan juga dapat meningkatkan biaya alih pengetahuan. Namun dengan adanya saling kepercayaan yang merupakan syarat utama antara berbagai pihak yang melakukan aliansi, serta pengalaman lamanya beraliansi maka pengetahuan tersebut akan dapat dialihkan dengan lebih mudah sebagaimana teori kurva pembelajaran (*learning curve*). Teknologi tersebut akan lebih mudah untuk dialihkan apabila jelas

kegunaannya (tidak bersifat *ambiguity*), umumnya telah teruji, sebagian besar tertuang dalam *standard procedure* serta *manual* yang jelas (eksplisit) sehingga pengetahuan tersebut mudah untuk diuraikan. Seminar, pelatihan (*training*), demo secara intensif perlu dilakukan untuk mempermudah pengalihan teknologi tersebut.

Kepercayaan antara sesama *partner* aliansi harus dijaga dan ditingkatkan karena akan mempengaruhi alih pengetahuan. Masing-masing *partner* harus *committed* sebelum aliansi tersebut beroperasi. Membina hubungan yang baik dan membangun kepercayaan dengan melakukan pertemuan *face-to-face* merupakan kunci keberhasilan aliansi.

KESIMPULAN

Pengetahuan adalah sumber daya organisasi yang sangat strategik. Kemampuan untuk mengakuisisi, mengembangkan, membagi dan mengaplikasikannya akan membuka jalan bagi terciptanya daya saing yang tinggi (Sharkie, 2003), Kemampuan tersebut juga merupakan sumber daya saing yang berkesinambungan (Pralhad & Hamel, 1990; Barney, 1991; Inkpen, 1998).

Mengakuisisi pengetahuan melalui aliansi strategik merupakan cara yang paling cepat dan paling *cost-effective* untuk memperoleh kompetensi teknologik (Simonin, 1999). Dengan demikian tujuan aliansi strategis bukan lagi sekedar penghematan biaya, melainkan juga untuk mendapatkan keahlian (*know-how*) dalam memperluas kompetensi intinya (Kandampully, 2002).

Karakteristik pengetahuan seperti *tacitness*, kompleksitas dan spesifisitas, serta pengalaman mempunyai pengaruh terhadap alih pengetahuan (Szulanski, 1996; Inkpen, 1998; Zander & Kogut, 1995; Simonin, 1999). Demikian juga kepercayaan (*trust*) terhadap *partner* aliansi tersebut penting untuk keberhasilan aliansi strategik.

Namun demikian, terhadap peran *ambiguity* sebagai mediator dari berbagai

variabel karakteristik pengetahuan perlu lebih dikaji lagi, sebagaimana masih adanya beberapa hasil yang tidak konsisten dengan penelitian terdahulu. Penelitian terdahulu pada umumnya menganalisis variabel laten independen yang disebutkan dalam studi ini, mempunyai hubungan langsung dengan alih pengetahuan tanpa dimediasi oleh *ambiguity*.

DAFTAR PUSTAKA

- Agung, I.G.N. 2003. *Statistika, Penerapan Metode Analisis untuk Tabulasi Sempurna dan Tak Sempurna*. PT. RajaGrafindo Persada.
- Amit, R and Schoemaker, P.J.H. 1993. "Strategic assets and organizational rent". *Strategic Management Journal* 14: 33-46.
- Appleyard, M.M. 1996. "How does knowledge flow? Interfirm patterns in the semiconductor industry". *Strategic Management Journal* 17: 137-154
- Argote, L. and Ingram, P.2000. "Knowledge transfer: a basis for competitive advantage in firms". *Organizational behavior and human decision processes*.
- Aulakh, P.S.; Kotabe, M.; Sahay, A. 1996."Trust and performance in cross-border marketing partnerships: a behavioral approach". *Journal of International Business Studies* 27, 5.
- Barkema, H.G; Shenkar, O.; Vermeulen, F; Bell, J.H.J. 1997. "Working abroad, working with others: How firms learn to operate international joint ventures". *Academy of Management Journal* 40, 2.
- Barney, J. 1991. "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management* 17, No. 199-120.
- Birkinshaw, J.; Nobel, R.; Ridderstrale, J. 2002. "Knowledge as a contingency variable: Do the characteristics of knowledge predict organization structure?". *Organization Science* 13: 274-289
- Burgers, W.P.; Hill, C.W.L.; Kim, W.C. 1993. "A theory of global strategic alliances: The case of the global auto industry". *Strategic Management journal* 14: 419-432.
- Byrne, B.M. 1998. *Structural Equation Modeling*. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, London
- Chan, P.S. and Wong A. 1994. "Global strategic alliances and organizational learning". *Leadership & Organization Development Journal* 15, 4.
- Cohen, W.M. and Levinthal, D.A. 1990. "Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation". *Administrative Science Quarterly* 35, No.1: 128-152.
- Contractor, N.; Carley, K.; Levitt, R.; Monge, P. Wasserman, S.; Bar, F.; Fulk, J. ; Hollingshead, A.; Kunz, J. 2000-01. "Co-evolution of knowledge networks and 21st century organizational forms: computational modeling and empirical testing". *Working paper*
- Coughlan, P. "Effecting operational improvement through inter-organisational action learning". *Integated Manufacturing Systems* 13, 3.
- Crossan, M.M. and Inkpen, A.C. 1994. "Promise and reality of learning through alliances". *The International Executive* 36, 3.
- Crossan, M.M. and Inkpen, A.C. 1995. "The subtle art of learning through alliances". *Business Quarterly, Winter*.
- Cummings, J. 2003. "Knowledge sharing: A review of the literature". *The World Bank Washington, D.C*.
- Cummings, J.L. and Teng, B.S. 2003. "Transferring R & D knowledge: the key factors affecting knowledge transfer success". *Journal of Engineering and Technology Management*: 39 - 68.

- Daellenbach, U.S and Davenport, S. J. 2004. "Establishing trust during the formation of technology alliances". *Journal of Technology Transfer* 29: 187-202.
- Davenport, T.H and Prusak, L. 1998. "Working knowledge: How organizations manage what they know". *Harvard Business School Press*.
- Doz, Y.L.1996. "The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning processes?". *Strategic Management Journal*.
- Dussauge, P.; Garrette, B; Mitchell, W. 2000. "Learning from competing partners: Outcomes and durations of scale and link alliances in Europe, North America and Asia". *Strategic Management Journal*: 21: 99-126.
- Dyer, J.H.1997. "Effective interfirm collaboration: how firms minimize transaction costs and maximize transaction value". *Strategic Management journal* 18, 7: 535-556.
- Emery, J.D. 2002. "Designing firm integrating processes from the knowledge-based view". *Graduate Student Best Paper Award, CASOS 2002 Conference*.
- Fabry, N.H. and Zeghni, S.H. 2003. FDI in CEECs: "How do Western Investors Survive?". *Thunderbird International Business Review* 45, 2.
- Fischer, H.M.; Brown, J.; Porac, J.F.; Wade, J.B.; DeVaughn, M.; Kanfer, A. 2002. "Mobilizing knowledge in interorganizational alliances". In N. Bontis and C.W. Choo (Eds.), *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*. New
- knowledge sources, complementarities, and organizational context. LINK.
- Goh, S.C. 2002. "Managing effective knowledge transfer: an integrative framework and some practice implications". *Journal of Knowledge Management* 6, No.1.
- Grant, R.M. and Fuller, C.B. 1995. "A knowledge-based theory of inter-firm collaboration". *Academy of Management Journal*. Pg. 17.
- Grant, R.M. 1996. "Toward a knowledge-based theory of the firm". *Strategic Management Journal* 17: 109-122
- Hagedoorn, J. and Schakenraad, J. 1994. "The effect of strategic technology alliances on company performance". *Strategic Management Journal* 15, 4.
- Hamel, G. 1991. "Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances". *Strategic Management Journal* 12, 83-103.
- Hamel, G. and Prahalad, C.K. 1989. "Strategic intent". *Harvard Business Review*.
- Hamel, G.D; Doz, Y.L; Prahalad, C.K 1989. "Collaborate with your competitors and win". *Harvard Business Review* 67, Iss.1
- Hennart, J-F. 1988. "A transaction costs theory of equity joint ventures". *Strategic Management Journal* Vol.9: 361-374.
- Inkpen, A.C. 1996. "Creating knowledge through collaboration". *California Management Review* 34 No.1
- Inkpen, A.C. 1998. "Learning and knowledge acquisition through international strategic alliances". *The Academy of Management Executive* 12, No.4
- Inkpen, A.C. and Ross, J. 2001. "Why do some strategic alliances persist beyond their useful life?", *California Management Review* 44, No. 1.
- Ford, D.P. 2002. "Trust and knowledge management". [Http://business.queensu.ca/kbe/consortium2002/TrustAndKM.pdf](http://business.queensu.ca/kbe/consortium2002/TrustAndKM.pdf).
- Foss, N.J. and Pedersen, T. 2001. *Building a MNC knowledge structure the roles of*

- Internet, Structural Equation Modeling, <http://www2.chass.ncsu.edu/garson/pa765/structur.htm>
- Jackson, S.E; Hitt, M.A; Denisi, A.S. 2003. "Managing knowledge for sustained competitive advantage". *John Wiley & Sons, Inc*
- Kanter, R.M. 1994. "Collaborative Advantage". *Harvard Business Review*, July-August, pp. 96- 108.
- Kandampully, J. 2002. "Innovation as the core competency of a service organisation: the role of technology, knowledge and networks". *European Journal of Innovation Management* 5,1.
- Kogut, B. and Zander U. 1992. "Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology". *Organization Science* 3, No. 3.
- Kogut, B. and Zander, U. 1993. "Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation". *Journal of International Business Studies* 24,4.
- Kostova, T. "Transnational transfer of strategic organizational practices: A contextual perspective". *The Academy of Management Review* 24. No.2: 308-324.
- Lei, D and Slocum, J.W. Jr. 1992. "Global strategy, competence-building and strategic alliances". *California Management Review* 35, 1
- Levintal, D.A. and March, J.G. 1993. "The Myopia of learning". *Strategic Management journal* 14: 95-112.
- Meschi, P.X. 1977. "Longevity and cultural differences of International Joint Ventures: toward time-based cultural management". *Human Relations* 50, 2.
- Mowery, D.C.; Oxley, J.E.; Silverman, B.S. 1996. "Strategic alliances and interfirm knowledge transfer". *Strategic Management Journal* 17: 77-91.
- Norman, P.M.2002. "Protecting knowledge in strategic alliances resource and relational characteristics". *The Journal of High Technology Management Research* 13: 177-202.
- Parkhe, A. 1993. "Strategic alliance structuring: A game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation". *Academy of Management Journal* 36, 4.
- Parise, S and Henderson, J.C. 2001. "Knowledge resources exchange in strategic alliances". *IBM Systems Journal* 40, No. 4.
- Parkhe, A. 1991. "Interfirm diversity, organizational learning, and longevity in global strategic alliances". *Journal of International Business Studies* 22: 579-601.
- Prahalad, C.K and Hamel, G. 1990. "The core competence of the corporation". *Harvard Business Review* 68, Iss. 3.
- Rao, A and Schmidt, S.M. 1998. "A behavioral perspective on negotiating international alliances". *Journal of International Business Studies* 29, 4: 665-694.
- Reed, R and DeFillippi. 1990. "Causal Ambiguity, Barriers to imitation, and sustainable competitive advantage". *The Academy of Management Review* 15: No. 1: 88-102.
- Rothaermel, F.T and Deeds, D.L. 2004. "Exploration and exploitation alliances in biotechnology: A system of new product development". *Strategic Management Journal* 25.
- Sharkie, R. 2003. "Knowledge creation and its place in the development of sustainable competitive advantage". *Journal of Knowledge Management* 7, 1.
- Simonin, B.L. 1997. "The importance of collaborative know-how: an empirical test

- of the learning organization". *Academy of Management Journal* 40, 5.
- Simonin, B.L. 1999. "Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances". *Strategic Management Journal* 20:595-623.
- Simonin, B.L. 2004. "An empirical investigation of the process of knowledge transfer in international strategic alliances". *Journal of International Business Studies* 35, i5
- Szulanski, G. 1996. "Exploring internal stickiness: Impedents to the transfer of best practice within the firm". *Strategic Management Journal* 17: 27-43
- Teece, D.J. 1977. "Technology transfer by multinational firms". *The Economic Journal*.
- Teece, D.J. 2000. *Managing Intellectual Capital*. Oxford University Press
- Von Hippel, E. 1994. "Sticky information and the locus of problem solving: implications for innovation". *Working paper. Published in Management Science* 40, no.4: 429-439.
- Wijanto, S. H. 2003. "Structural Equation Modeling (SEM) dengan Lisrel 8.5". *Materi Kuliah, Program Studi Ilmu Manajemen*, Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia
- Young-Ybarra, C and Wiersema, M. 1999. "Strategic flexibility in information technology alliances: The influence of transaction cost economics and social exchange theory". *Organization Science* 10, No.4: 439-459.
- Zack, M.H. 1998. "If managing knowledge is the solution then what's the problem?". [Http://web.cba.new.edu/~mzack/articles/fo urprob/fourprob.htm](http://web.cba.new.edu/~mzack/articles/fo urprob/fourprob.htm)
- Zahra, S.A. and George, G. 2000. "Absorptive capacity: a review and reconceptualization". *Academy of Management Proceedings*.
- Zander, U and Kogut, B. 1995. "Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: An empirical test". *Organization Science* 6, 1.