

Pengaruh *Interorganizational Relationships* terhadap Kapabilitas Inovasi: Studi Kasus Perusahaan Komponen Otomotif di Indonesia

Dian Prihadyanti dan Chichi Shintia Laksani

Center for Science and Technology Development Studies, Indonesian Institute of Sciences

Abstrak. *Interorganizational relationship (IOR) yang muncul dari interaksi yang dibentuk oleh perusahaan dapat menjadi strategi bagi perkembangan bisnisnya. Pengelolaan IOR yang tepat dapat memberikan manfaat dalam peningkatan kinerja inovasi perusahaan. Kinerja inovasi yang juga berkaitan dengan innovation outcomes sangat dipengaruhi oleh kapabilitas inovasi perusahaan. Tulisan ini akan membahas pengaruh IOR terhadap kapabilitas inovasi dilihat dengan menganalisis proses yang terjadi dalam menghasilkan innovation outcomes. Melalui delapan studi kasus di perusahaan komponen otomotif di Indonesia, terlihat bahwa IOR dapat meningkatkan kapabilitas inovasi perusahaan terutama untuk melakukan inovasi teknologi. Inovasi yang dihasilkan dapat dikatakan sebagai open innovation dengan adanya peran pihak eksternal dalam proses inovasi di perusahaan. Dengan IOR, perusahaan dapat memperoleh atau meningkatkan innovation enabler yang dibutuhkan perusahaan untuk menghasilkan innovation outcomes. IOR juga dapat membentuk dan memperkuat fondasi dasar bagi pembentukan perusahaan yang inovatif. Inovasi juga terlihat dapat menjadi media bagi pembentukan social control dalam IOR.*

Kata kunci: IOR, kinerja inovasi, kapabilitas inovasi, innovation outcomes, innovation enabler, ketergantungan sumber daya

Abstract. *Interorganizational relationships (IOR) arising from interaction created by a firm can become a strategy for business development. Proper IOR management can provide benefits in improving firm's innovation performance. Innovation performance which is also associated with innovation outcomes is strongly influenced by firm's innovation capabilities. This paper discusses the influence of IOR towards innovation capabilities which is seen by analyzing the processes that occur in generating innovation outcomes. Through eight case studies in automotive components firms in Indonesia, it appears that the IOR can enhance company's innovation capabilities, especially for conducting technological innovation. The resulting innovations may be regarded as open innovation with the role of external parties in the process of innovation in the company. By IOR, a company may acquire or increase innovation enablers required to generate innovation outcomes. IOR can also shape and strengthen the basic foundation to build an innovative company. It is also found that innovation may become a media to form social control in IOR.*

Keywords: IOR, innovation performance, innovation capability, innovation outcomes, innovation enabler, resource-dependence

*Corresponding author. Email: dian_prihadyanti@yahoo.com

Received: 04 Januari 2016, Revision: 20 Juli 2016, Accepted: 29 Agustus 2016

Print ISSN: 1412-1700; Online ISSN: 2089-7928. DOI: <http://dx.doi.org/10.12695/jmt.2016.15.2.4>

Copyright©2016. Published by Unit Research and Knowledge, School of Business and Management - Institut Teknologi Bandung (SBM-ITB)

Pendahuluan

Dalam dunia bisnis, perusahaan saling bekerjasama dan menciptakan interaksi dalam jejaring untuk menciptakan nilai bagi konsumennya. Interaksi tersebut melibatkan berbagai pihak yang pada akhirnya dapat membentuk *interorganizational relationship* (IOR) diantara mereka. IOR yang timbul dapat dimanfaatkan sebagai salah satu strategi kunci bagi perusahaan dalam menarik mitra yang strategis bagi perkembangan bisnisnya. Bentuk kemitraan tersebut dapat berupa *joint venture*, konsorsium, *network structure*, *common managing board*, *business union*, ataupun koalisi (Barringer & Harrison, 2000). IOR telah terbukti memberikan efek (Ritter, 2000) dan manfaat-manfaat tertentu (Reid, 1987).

IOR juga dapat memberikan manfaat berupa *outcomes* yang terkait dengan peningkatan kinerja inovasi perusahaan, misalnya dengan adanya efisiensi produksi sebagai hasil dari inovasi proses, peningkatan *absorptive capability*, dan lain sebagainya (Ranaei, Zareei, & Alikhani, 2010). Di lain pihak, apabila IOR tidak dikelola dengan baik maka IOR justru dapat membawa kerugian bagi suatu perusahaan (Li, 2009; Reid, 1987).

Di Indonesia, industri yang memiliki peranan besar bagi perekonomian negara adalah industri manufaktur. Salah satu sektor yang ada di industri manufaktur adalah sektor industri otomotif dan komponen otomotif. Industri otomotif di Indonesia sendiri banyak didominasi oleh perusahaan multinasional (MNC). MNC tersebut cenderung memilih hubungan yang bersifat jangka panjang yang saling menguntungkan baik dengan perusahaan lokal maupun MNC lainnya (Rianto dkk., 2009). Hal ini menggambarkan bahwa dalam kerjasama yang muncul diantara pihak-pihak tersebut memiliki fitur-fitur dari IOR. Dengan melihat manfaat IOR, seharusnya perusahaan dapat mengambil manfaat terhadap interaksi yang terjadi dengan mitra yang dimiliki bagi peningkatan performansi bisnisnya. Performansi bisnis di era *knowledge-based economy* seperti saat ini

sangat ditentukan dari kinerja inovasi. Kinerja inovasi perusahaan sendiri dipengaruhi oleh kapabilitas inovasinya. Sejauh ini, berbagai penelitian terkait IOR yang telah dilakukan diantaranya membahas mengenai peran IOR dalam pemasaran produk (Achrol, 1997), IOR dan teknologi informasi (Humphreys, Lai, & Sculli, 2001; Choi & Ko, 2012), resiko dalam IOR (Nigro *et al*, 2007), IOR terkait dengan aliansi strategis (Gebrekidan & Awuah, 2001; Janowicz-Panjaitan & Noorderhaven, 2008; Decker, 2004), dan peran fitur-fitur IOR dalam *supply chain* (Handfield & Bechtel, 2002). Studi lain melakukan pembahasan teori mengenai IOR (Ritter & Gemunden, 2003a; Ritter & Gemunden, 2003b; Barringer & Harrison, 2000; Jenssen & Nybakk, 2013; Najafian & Golabi, 2014).

Studi-studi tersebut membahas IOR secara umum dan sebagian besar menekankan pada peran IOR dalam paradigma *network* terhadap performansi bisnis. Saat ini, khususnya di Indonesia, hampir seluruh perusahaan memiliki hambatan berinovasi, baik dalam menghasilkan produk baru maupun pengembangan proses. Hambatan tersebut antara lain tingginya kompleksitas teknologi, tingginya biaya inovasi, maupun sumber daya yang terbatas. Salah satu solusi untuk meringankan "beban" inovasi ini adalah dengan membangun IOR dengan sesama perusahaan ataupun mitra terkait (Ritter & Gemunden, 2003a).

Terkait dengan hal tersebut, tulisan ini akan membahas secara spesifik mengenai pengaruh IOR terhadap kapabilitas inovasi, khususnya di sektor industri komponen otomotif yang ada di Indonesia. Studi mengenai hubungan antara IOR dan kapabilitas inovasi belum banyak dikaji oleh para ahli, bahkan sama sekali belum pernah dikaji di Indonesia. Studi-studi terdahulu hanya mengindikasikan bahwa hubungan formal maupun non-formal suatu perusahaan dengan mitra, pelanggan, maupun *supplier* berpeluang memberikan dampak positif terhadap kapabilitas inovasi (Williams, 2005; Gemunden, Ritter, & Heydebreck, 1996; Kardoyo & Laksani, 2013; Handoyo & Laksani, 2013).

Tulisan ini membahas *innovation outcomes* yang timbul akibat IOR serta pengaruh IOR bagi kapabilitas inovasi melalui studi kasus yang dilakukan di 8 perusahaan komponen otomotif. Dari dampak yang ditemukan, diidentifikasi *innovation outcomes* yang dihasilkan serta hubungan antara *innovation enabler* dan *innovation outcomes*. Pengaruh IOR terhadap kapabilitas inovasi dilihat dengan menganalisis proses yang terjadi dalam menghasilkan *innovation outcomes* di perusahaan-perusahaan yang menjadi studi kasus. Dalam hal ini akan dibahas IOR antara perusahaan dengan pihak-pihak eksternal yang berinteraksi dengannya, misal dengan perusahaan sejenis, pelanggan, pemasok, universitas, dll.

IOR memiliki beragam definisi. Huanrong (2007) mendefinisikan IOR sebagai interaksi berulang dan proses pertukaran antara perusahaan dengan organisasi lainnya, serta serangkaian keberlanjutan hubungan sosial dalam bisnis. Benson (1975) mendefinisikan IOR sebagai interaksi dengan intensitas signifikan antara dua organisasi. Van de Ven (1976) mengartikan interaksi sebagai pertukaran sumber daya yang dapat berbentuk sumber daya finansial, fasilitas fisik, bahan baku, jasa, hak properti, maupun pelanggan. Dalam interaksi tersebut, selain sumberdaya yang merupakan input dalam aktivitas bisnis, output juga menjadi objek yang dipertukarkan oleh pihak yang berinteraksi (Bachman & van Witteloostuijn, 2006).

Dari beragam definisi tersebut, dapat dilihat bahwa terdapat kesamaan dalam menerjemahkan IOR, yakni adanya interaksi dan transaksi antara dua organisasi. IOR dapat melibatkan berbagai aktor (Ritter & Gemunden, 2003a) dengan hubungan yang bersifat formal maupun non-formal. Satu perusahaan dapat bertindak sebagai *focal company* atau pusat kemitraan yang bermitra dengan pemerintahan, *supplier*, lembaga penelitian, perusahaan pesaing, distributor, konsumen, dan konsultan. Kemitraan dengan masing-masing pihak tersebut dapat memberikan manfaat dan keuntungan yang berbeda-beda.

Adapun analisis terhadap IOR dapat didasarkan atas teori *network*, *resource dependancy*, dan *institutional theory* (Jenssen & Nybakk, 2013).

Inovasi merupakan aspek penting bagi perusahaan untuk membentuk keunggulan kompetitif (Barney, 1991). Pada level perusahaan, inovasi dapat didefinisikan sebagai penerapan ide baru terhadap produk, proses, dan aktivitas perusahaan lainnya (Dodgson & Rothwell, 1994). OECD (2005) membagi inovasi menjadi dua yaitu inovasi teknologi dan inovasi non-teknologi. Inovasi teknologi meliputi inovasi produk dan proses, sedangkan inovasi non-teknologi mencakup inovasi pemasaran dan organisasional. IOR dapat memungkinkan perusahaan untuk memperoleh inovasi sebagai *outcome*-nya.

Terkait dengan IOR yang dibentuk oleh dua perusahaan yang berperan sebagai produsen dan konsumen, inovasi sangat terkait dengan nilai tambah yang dapat diberikan oleh perusahaan yang satu terhadap perusahaan lainnya. Dalam hal ini, inovasi tidak hanya berarti kebaruan atau sesuatu yang baru dari barang, jasa, sistem, ataupun cara, tetapi harus disertai dampak positif bagi konsumen dan produsen tersebut. Kebaruan tersebut harus menciptakan nilai guna bagi konsumen dan nilai tambah bagi produsen (Fontana, 2009; 2010; 2011).

Hal ini menyangkut definisi inovasi seperti yang dikemukakan oleh Meyer & Garg (2005) yang juga dirujuk oleh Fontana (2009; 2010; 2011), yang melihat inovasi sebagai kesuksesan sosial-ekonomi akibat diperkenalkannya cara baru atau kombinasi baru dari cara-cara lama dalam mengubah input menjadi output yang menciptakan perubahan besar dalam perbandingan antara nilai manfaat dan harga atau nilai moneter menurut persepsi konsumen dan/atau pengguna, komunitas, masyarakat, dan lingkungan.

Dalam hal ini, interaksi dengan *supplier* dan mitra lainnya dapat menjadi sumber ide inovasi yang penting (Bell, 2009). Hal tersebut dapat menciptakan konsep dan peluang baru bagi bisnis perusahaan. Terkait dengan hal ini, organisasi perusahaan menjadi lebih aktif dalam melakukan pembelajaran, *knowledge sharing*, pencarian ide, serta *knowledge* dan pendekatan inovatif yang baru. *Innovation outcomes* sebagai hasil dari IOR yang dilakukan oleh perusahaan dapat muncul berupa pengurangan biaya produksi, pengurangan biaya transaksi, menyerap sumber daya dari perusahaan lain, *controlling dependency*, efisiensi produk dan jasa, peningkatan keberadaan pasar, menghasilkan produk dan jasa yang atraktif, meningkatkan *bargaining capability* di pasar, *obstructing competitor*, menurunkan resiko perusahaan, meningkatkan kepuasan pelanggan dan *stakeholder*, konvergensi minat *stakeholder*, memperoleh *knowledge* dan skill yang dibutuhkan, meningkatkan *absorptive capability* perusahaan, meningkatkan legitimasi, dan IOR dengan perusahaan yang sejenis.

Hal tersebut dilihat dari berbagai pendekatan (Barringer & Harrison (2000), salah satunya berdasarkan teori ketergantungan sumberdaya (*resource dependancy theory*) (Pfeffer & Salancik, 2003). Teori ketergantungan sumberdaya (*Resource Dependence Theory – RDT*) (Pfeffer & Salancik, 1978; 2003) pada prinsipnya melihat organisasi sebagai suatu sistem terbuka, dimana organisasi tersebut tidak memiliki kemampuan untuk memperoleh semua sumberdaya yang dibutuhkannya. Oleh karenanya, organisasi tersebut bergantung dengan organisasi lainnya untuk tetap hidup sehingga organisasi tersebut juga berinteraksi dengan organisasi lain sesuai keinginannya serta terlibat dalam transaksi-transaksi yang dapat mensuplai sumberdaya yang dibutuhkannya.

Terkait dengan IOR, pembahasan mengenai teori ini akan lebih mengarah pada alokasi dan pasokan dari sumberdaya (Denktas-Sakar & Karatas-Cetin, 2012) yang vital bagi organisasi perusahaan serta aspek *sustainability*-nya.

Prinsip utama dari RDT sendiri adalah adanya konsep *interdependence*. Interdependensi ini muncul ketika salah satu aktor tidak dapat mengontrol semua kondisi yang dibutuhkan untuk melakukan suatu tindakan atau untuk memperoleh *outcome* yang diinginkan (Pfeffer & Salancik, 2003). Konsep ini menjadi karakteristik dari hubungan antar agen untuk menciptakan *outcome*.

Dalam IOR antara pemasok dan pelanggan, pemasok bersifat interdependen dengan pemasok lainnya jika mereka bernegosiasi dengan pembeli yang sama. Interdependensi sendiri dapat dibagi menjadi 2 yakni interdependensi dalam hal *outcome* dan interdependensi dalam hal perilaku (Pfeffer & Salancik, 1978). Interdependensi dapat bersifat simetrik namun bisa juga bersifat asimetrik, bergantung pada power dan dependensi antara aktor yang berinteraksi. Interdependensi ini dapat muncul dalam 3 bentuk: horizontal, simbiotik, dan vertikal.

Faktor *power* dalam interdependensi antar aktor sangat menentukan tingkat *social control* terhadap aktor lain yang berinteraksi dengan aktor tersebut. *Social control* ini menjadi penentu tingkat dependensi dari suatu aktor terhadap aktor lainnya. Tingkat dependensi ini juga proporsional dengan kebutuhan akan sumberdaya atau kinerja tertentu yang dibutuhkan aktor, serta kemampuan elemen lainnya untuk menyediakan sumberdaya dan kinerja yang sama (Thompson, 1967). Dalam konteks rantai pasok atau *buyer-supplier*, perusahaan yang berperan sebagai pembeli harus memilih pemasok dengan *power* yang sama atau lebih rendah darinya untuk mengurangi ketergantungan (Delke, 2015).

Walaupun demikian, tingkat *power* yang sangat tinggi dari seorang aktor dimana hal tersebut menciptakan ketergantungan yang bersifat asimetrik dapat mengarah pada eksploitasi atau dominansi dari seorang aktor yang mengarah pada rusaknya IOR antara *buyer* dan *supplier* (Caniels & Gelderman, 2005).

Dampak positif IOR cukup banyak diminati sebagai topik studi (Gupta et al., 2007). Salah satu dampak positif dari IOR adalah inovasi. Inovasi sendiri dapat menghasilkan *outcome* yang penting bagi keberlanjutan bisnis perusahaan. Proses penciptaan *innovation outcomes* ini memiliki keterkaitan dengan kapabilitas inovasi, dan dapat pula menjadi salah satu bentuk *outcome* yang diperoleh perusahaan. Lawson & Samson (2001) mendefinisikan kapabilitas inovasi sebagai kemampuan untuk terus-menerus mentransformasikan *knowledge* dan ide menjadi produk, proses, dan sistem baru yang bermanfaat bagi perusahaan dan stakeholdernya.

Kapabilitas inovasi ini memberikan potensi untuk melakukan inovasi secara efektif. Kapabilitas inovasi dapat terbentuk dari interaksi antara elemen-elemen yang berbeda, yang mencakup strategi, sumberdaya, proses, metode, alat, organisasi dan budaya yang interaksinya menentukan kesuksesan inovasi dan kesuksesan perusahaan secara keseluruhan (Burgin, 2006). Pembentukan kapabilitas inovasi dimungkinkan melalui IOR. Dengan adanya interaksi yang mengarah ke bentuk kerjasama, perusahaan dapat berbagi informasi, berbagi pengetahuan, ataupun berbagi biaya penelitian untuk mewujudkan inovasi.

Meeus & Faber (2006) mengembangkan pemikiran mengenai pengaruh IOR terhadap kapabilitas inovasi. Inovasi (I) di level mikro akan membutuhkan berbagai aktivitas pendukung (aA) dan juga berbagai sumber pendukung aktivitas inovasi (aR). Dua hal tersebut dapat dilakukan dengan didukung dari aktivitas yang terdapat di *network* (N). Pemikiran ini mendukung argumentasi bahwa aktivitas *network* akan mendukung *innovative performance* (IP) bagi pelaku-pelaku inovasi terkait. Untuk meningkatkan kapabilitas inovasi, suatu perusahaan dapat belajar dari mitra, pelanggan, ataupun *supplier*.

Suatu perusahaan dapat mengembangkan hubungan dengan *supplier* dan pelanggan untuk memfasilitasi pertukaran informasi, dengan aktor eksternal untuk meningkatkan *knowledge*, serta untuk memperbaharui kapabilitas penelitian dan pengembangannya (Huanrong, 2007). Melalui IOR, kedua pihak dapat menemukan cara untuk mengembangkan kualitas, reabilitas, dan kecepatan pertukaran informasi serta *knowledge*.

Jika suatu perusahaan memiliki informasi akurat mengenai pelanggannya, perusahaan tersebut dapat menyediakan produk yang lebih berkualitas sesuai dengan standar yang diinginkan pelanggan. Dan apabila suatu perusahaan memiliki informasi mengenai *supplier*-nya, perusahaan tersebut dapat menentukan komponen produk yang tepat atau dapat memilih *supplier* yang cocok (von Hippel, 1994). Chang et al (2006) dalam hasil penelitiannya mengatakan bahwa perusahaan yang memiliki relasi baik dengan *supplier* dan pelanggannya lebih berhasil mengembangkan produknya. Selain itu, jika dua perusahaan dengan *competitive advantage* berbeda bekerja sama, mereka akan saling mempelajari cara meningkatkan daya saing serta cara meningkatkan profit (Li, 2007).

Chen et al. (2009) melakukan studi terhadap perusahaan manufaktur di Taiwan dan menemukan bahwa perusahaan-perusahaan yang memiliki level IOR tinggi menunjukkan kinerja inovatif yang lebih intens daripada perusahaan-perusahaan dengan level IOR rendah. Semakin besar jaringan suatu perusahaan, akan semakin besar kesempatan perusahaan tersebut untuk berinovasi karena pilihan yang tersedia, baik pilihan mitra maupun pilihan proyek, semakin banyak (Thorgren et al., 2012). Perusahaan-perusahaan tersebut memiliki lebih banyak kesempatan untuk bertukar pengetahuan ataupun sumber daya yang mengarah pada kemampuan berinovasi.

Metodologi Penelitian

Studi ini dilakukan dengan pendekatan studi kasus pada delapan perusahaan otomotif di Indonesia. Data diperoleh melalui wawancara mendalam terhadap pemilik/manajer perusahaan. Perusahaan-perusahaan yang menjadi objek studi kasus dalam analisa ini adalah PT GKD, PT SC, PT GAP, PT CDM, PT KMT, PT STU, PT TM, dan PT WMT. Analisis ditekankan terutama dengan melihat *resource dependancy* antar aktor yang terlibat. Asumsi bahwa IOR memberikan manfaat dan berpotensi memiliki peran terhadap pembentukan kapabilitas inovasi akan menjadi dasar pemikiran bagi studi ini.

Studi ini akan mengidentifikasi dampak ekonomi yang diperoleh perusahaan dari IOR yang dilakukan. Dari hal tersebut, berdasarkan konsep Ranaei *et al.* (2010) akan diidentifikasi *innovation outcome* yang diperoleh perusahaan. Pengaruh IOR terhadap kapabilitas inovasi dilihat melalui proses yang terjadi dalam menghasilkan *innovation outcomes* di perusahaan-perusahaan yang menjadi studi kasus. Dalam hal ini akan dibahas proses inovasi yang merupakan tahapan yang harus dilalui sebelum memperoleh manfaat ataupun keuntungan dari IOR yang dibentuk antara perusahaan dengan pihak-pihak eksternal yang berinteraksi dengannya, misal dengan perusahaan sejenis, pelanggan, supplier, universitas, dll. Analisis juga dilakukan dengan melakukan komparasi kondisi antara perusahaan subkontraktor dengan non-subkontraktor perusahaan besar. Dari hal tersebut, akan dilihat bagaimana mekanisme peningkatan kapabilitas inovasi dimungkinkan untuk terjadi melalui IOR.

Hasil dan Pembahasan

Hasil

Berdasarkan hasil studi kasus yang telah dilakukan terhadap delapan perusahaan komponen otomotif, terlihat bahwa IOR berdampak pada pengurangan biaya produksi dan transaksi, memperoleh sumberdaya dari perusahaan lain, meningkatkan keberadaan

pasar, menghasilkan barang dan jasa yang atraktif, kepuasan pelanggan, memperoleh *knowledge* dan *skill* yang dibutuhkan, meningkatkan *absorptive capability* perusahaan, dan IOR dengan perusahaan sejenis.

1. Pengurangan biaya produksi dan transaksi

Dalam berinteraksi dengan pelanggan dan pemasoknya, IOR yang terbentuk dapat menghasilkan dampak berupa penurunan biaya produksi dan transaksi. Hal ini dapat dilihat dari studi kasus di PT GAP, yang menjadi pemasok tetap dari beberapa perusahaan Jepang yang cukup besar. Penurunan biaya merupakan implikasi dari sistem seleksi, serta monitoring, dan evaluasi dalam proses kerjasama bisnis, dengan salah satu kriterianya adalah biaya produksi dan transaksi yang rendah. Setiap tahun, PT. GAP selalu dituntut untuk melakukan *cost reduction* oleh pelanggannya, khususnya yang merupakan perusahaan besar.

Untuk memenuhi tuntutan ini, PT GAP berupaya menghitung kembali biaya-biaya yang dikeluarkannya, termasuk *profit margin* yang diinginkan dan biaya yang bisa diturunkan. Dari perhitungan tersebut PT GAP akan menyampaikan kepada pelanggannya mana yang bisa dilakukan dan mana yang tidak. Ada beberapa sumber penurunan biaya yang mungkin dilakukan, di mana yang dinilai paling mudah adalah yang berasal dari bahan baku. Oleh karenanya, PT GAP yang mengadopsi sistem seleksi, *monitoring*, dan evaluasi dari pelanggannya juga meminta penurunan biaya kepada pemasoknya.

Untuk mendukung penurunan biaya, pelanggan juga terkadang memberikan informasi mengenai sumber bahan baku yang murah, dan juga telah memberikan data peramalan order yang akan terjadi selama tiga bulan ke depan, sehingga PT GAP bisa memperkirakan kebutuhan bahan baku termasuk cara mengefisienkan biayanya. PT GAP sendiri telah menerapkan sistem teknologi informasi

yang bersifat *paperless* untuk mengelola order yang masuk, terutama pencatatan *purchase order* sehingga transaksi bisa dilakukan dengan cepat dan dengan biaya yang lebih murah. Upaya melakukan penurunan biaya lainnya adalah dengan meningkatkan efisiensi proses produksi. Untuk melakukan hal ini, PT GAP terkadang melakukan studi bersama dengan pelanggannya untuk mengetahui bagian proses mana yang bisa mempercepat *life cycle*. Dengan mempercepat *life cycle*, biaya produksi yang dikeluarkan juga akan semakin rendah dan perusahaan bisa memenuhi bahkan meningkatkan kecepatan *delivery* produk seperti yang diharapkan pelanggan. Dalam hal ini terlihat bahwa IOR dapat menghasilkan dampak berupa penurunan biaya dalam produksi dan transaksi.

Dampak serupa juga ditemukan pada studi kasus di PT KMT dan PT STU. PT KMT telah memiliki IOR dengan pemasok, sehingga harga bahan baku bisa menjadi lebih murah. Hal ini tentunya berdampak pada biaya produksi yang lebih rendah, termasuk juga biaya transaksinya. Sedangkan PT STU memiliki pelanggan yang sebagian berlokasi di wilayah Jakarta dan Bandung saja dengan pertimbangan harga yang lebih murah karena kedekatan geografis, dimana hal tersebut berpengaruh terhadap biaya *delivery* yang menjadi lebih rendah pula.

PT. TM juga memperoleh dampak berupa penurunan biaya transaksi melalui IOR yang dibentuknya dengan IKM, dan pemasok dari Cina. Karena kerja sama yang dijalin, PT. TM tidak perlu menghabiskan biaya tambahan untuk mencari pemasok lain terutama untuk mempertahankan aspek *quality*, *cost*, dan *delivery*-nya (QCD). Senada dengan hal tersebut, pada studi kasus di PT CDM, penurunan biaya transaksi juga dapat dilakukan karena adanya *trust* antara PT CDM dengan para pelanggannya, melalui pengurangan waktu dan biaya untuk mencari pemasok.

PT SC juga memperoleh dampak berupa penurunan biaya transaksi dan produksi. Sebagian saham PT SC dimiliki oleh Toyota Tsusho yang turut berperan sebagai pemasok PT SC. IOR dengan Toyota Tsusho bermanfaat dalam memberikan jaminan ketersediaan bahan baku dan menjaga agar harga yang dikenakan tidak terlalu fluktuatif. Disamping itu, PT SC tidak perlu berganti-ganti pemasok yang bisa menimbulkan biaya-biaya yang tidak sedikit. Hal lain juga berkaitan dengan minimasi biaya produksi. Pemenuhan produk komponen otomotif hanya dilakukan kepada pelanggan yang sejenis sehingga teknologi yang digunakan untuk memproduksi berbagai macam komponen otomotif juga relatif sama. Oleh karenanya tidak diperlukan biaya tambahan untuk mencari teknologi yang berbeda.

IOR yang dilakukan oleh PT. GKD khususnya dalam lingkup Grup Toyota Astra Motor berpengaruh positif terhadap penurunan biaya produksi. Hal ini dimungkinkan dengan mengembangkan teknologi proses dalam memproduksi *chassis* dan *press part*. Disamping menurunkan biaya, hal tersebut juga meningkatkan nilai tambah produk.

2. Memperoleh sumber daya dari perusahaan lain

IOR yang menghasilkan dampak ini terlihat pada PT GAP. Pada umumnya, perusahaan-perusahaan besar khususnya perusahaan Jepang yang memiliki filosofi bahwa 'mencari pemasok itu tidak gampang', selalu berusaha memperoleh pemasok tetap dengan harapan menjaga keberlanjutan pasokan bahan baku, dengan kualitas, biaya dan waktu pengiriman dengan standar tertentu. Hal ini tentunya tidak mudah dilakukan karena pemilihan pemasok yang salah dan tidak memenuhi standar juga dapat menimbulkan resiko kegagalan perusahaan pelanggan tersebut dalam memenuhi order yang datang dari pelanggannya. Oleh karenanya, PT GAP dengan pelanggan serta pemasoknya memiliki hubungan yang saling tergantung

karena mereka berada dalam rantai pasok yang sama.

Dampak serupa ditemukan juga pada PT KMT. Karena tidak memiliki teknologi untuk menghasilkan produk yang memerlukan proses *heat treatment* dan *wire cut*, perusahaan ini memiliki IOR dengan perusahaan lain yang mampu melakukannya. Hal ini menjadikan perusahaan ini tetap mampu memenuhi order yang datang dari pelanggan. Kasus yang hampir sama juga terjadi pada PT TM. Perusahaan bergantung pada IKM dan *supplier* dari Cina dalam penyediaan mesin dan komponen otomotif lainnya. IKM juga menjadi ikut terdorong untuk berinovasi agar dapat menyuplai mesin, menggantikan *supplier* dari Cina.

3. Meningkatkan keberadaan pasar

PT GAP memiliki IOR dengan YDBA, yang sering mengundang perusahaan-perusahaan kecil/menengah untuk dipertemukan dengan perusahaan-perusahaan besar. Hal tersebut menjadi wahana bagi PT GAP untuk memperoleh pelanggan perusahaan besar. Melalui pertemuan tersebut PT GAP dapat menjadi pemasok bagi perusahaan besar, di mana pada awalnya PT GAP diminta untuk membuat produk oleh perusahaan-perusahaan besar tersebut untuk melihat apakah PT GAP mampu memenuhi standar yang diterapkan. Hal tersebut memperlihatkan bahwa dalam hal ini IOR dapat menciptakan peluang bagi PT GAP untuk memperoleh pelanggan baru atau dengan kata lain meningkatkan keberadaan pasar bagi perusahaan ini.

4. Menghasilkan barang dan jasa yang atraktif

Dampak ini terlihat dari studi kasus di PT CDM. Karena adanya permintaan dari para konsumen untuk melakukan *re-engineering* dan perubahan-perubahan walaupun bersifat inkremental pada produk yang dipesannya, PT CDM mampu menyediakan produk sesuai harapan pelanggannya.

Hal ini menjadikan perusahaan ini mampu menyediakan produk yang atraktif bagi pelanggannya sebagai dampak dari IOR yang terbentuk.

5. Kepuasan pelanggan (*Customers satisfaction*)

Dampak IOR berupa kepuasan pelanggan terlihat pada studi kasus di PT GAP. Pada dasarnya tuntutan pelanggan secara umum adalah dalam hal *quality*, *cost*, dan *delivery* (QCD). Hal tersebut mendorong PT GAP untuk melakukan *continuous improvement*, di mana ketika hal tersebut diimplementasikan akan dihasilkan inovasi-inovasi, walaupun masih bersifat inkremental. Walaupun demikian, pencapaian terhadap *improvement* yang dilakukan serta komunikasi yang dijaga dengan baik dapat menghasilkan dampak berupa kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) yang dapat menjadi modal untuk kontinuitas order. Hal ini juga ditemukan pada PT KMT, yang bisa melakukan *cost down* seperti yang diminta oleh pelanggannya, khususnya perusahaan-perusahaan besar.

Pada studi kasus di PT. STU, IOR yang telah terbentuk dengan PT LEN melalui kerjasama yang berlangsung selama belasan tahun sehingga menimbulkan trust menjadikan PT LEN merasa nyaman. Hal ini membuat kedua belah pihak selalu memaintain hubungannya sehingga tercipta kepuasan pelanggan. Hal ini juga memungkinkan PT STU memperoleh dampak lain yang bermanfaat bagi perkembangan bisnis perusahaan. Selain perusahaan-perusahaan yang telah disebutkan sebelumnya, PT CDM juga memperoleh dampak serupa karena dapat memenuhi kriteria *quality*, *cost*, *delivery*, dan juga *innovation* (QCDI) walaupun bukan merupakan inovasi yang radikal seperti yang diinginkan oleh konsumen.

6. Memperoleh *knowledge* dan *skill* yang dibutuhkan

IOR dapat memberikan dampak bagi perusahaan untuk memperoleh *knowledge* dan *skill* yang dibutuhkan dalam aktivitas bisnis maupun perkembangan perusahaan di masa depan.

Dari studi kasus di PT GAP, terlihat bahwa hal ini tercapai melalui IOR dengan pelanggan. Pelanggan memberikan dukungan berupa pelatihan dan pendampingan, sehingga PT GAP dapat memperoleh *knowledge* dan *skill* yang dibutuhkan untuk melakukan inovasi. Hal tersebut berdampak positif terhadap kapabilitas inovasi perusahaan. PT GAP juga memiliki IOR dengan pemerintah.

Pihak pemerintah, yakni Kementerian Perindustrian terkadang menyelenggarakan seminar (misal mengenai *quality assurance*) atau pelatihan mengenai ISO. Terkadang kegiatan serupa juga dilakukan bekerjasama dengan JICA. Hal ini dapat meningkatkan kapabilitas inovasi perusahaan, terkait dengan kebutuhan *knowledge* dan *skill* untuk melakukan inovasi atau dengan kata lain meningkatkan kapabilitas inovasinya.

Namun, di sisi lain, peran pemerintah dalam hal ini dirasakan masih normatif karena materi yang disampaikan sudah diketahui dan oleh perusahaan serta banyak bagian dari acara yang dinilai kurang bermanfaat. Selain itu, PT GAP juga memiliki IOR dengan Yayasan Dana Bhakti Astra (YDBA). YDBA juga sering mengadakan pelatihan tahunan, misal dalam hal *quality*, manajemen produksi, keuangan, dan lain-lain. Hal ini berperan dalam membantu perusahaan memperoleh *knowledge* dan *skill* yang dibutuhkan untuk melakukan perbaikan dalam aktivitas bisnis, baik dalam proses produksi maupun transaksi bisnis. Hal ini dapat berdampak bagi peningkatan kapabilitas inovasi yang pada akhirnya menghasilkan inovasi dengan dampak berupa penurunan biaya produksi dan transaksi, termasuk juga meningkatkan kecepatan *delivery* yang berdampak pada kepuasan pelanggan.

Hal serupa juga terjadi pada PT KMT yang juga memperoleh pelatihan dari YDBA. Pelanggan, khususnya yang merupakan perusahaan besar yang melakukan *repeat order* biasanya menuntut *cost down*.

Perusahaan-perusahaan tersebut terkadang datang untuk memberikan pendampingan atau membantu mencari alternatif sumber *cost down* yang mungkin bagi perusahaan ini, misal dengan mengganti bahan baku atau material. Hal ini membantu perusahaan untuk memperoleh *knowledge* dan *skill* yang dibutuhkannya untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses bisnis perusahaan.

PT STU juga memperoleh dampak yang sama seperti PT GAP dan PT KMT. Melalui pelatihan yang diberikan YDBA pemerintah (dalam hal ini Kementerian Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah), perusahaan ini bisa memperoleh *knowledge* dan *skill* yang dibutuhkan untuk aktivitas bisnis khususnya yang diperlukan bagi perbaikan proses produksi yang berdampak pada peningkatan efisiensi dan efektivitas proses bisnis. PT LEN juga memberikan pelatihan atau mengirim personel untuk datang ke bengkel guna melatih cara kerja yang benar. Studi kasus lain yang menimbulkan dampak serupa juga terlihat pada PT TM, yang belajar pada UNES dalam hal desain mobil sehingga perusahaan dapat berinovasi menghasilkan produk baru, yakni salah satu mobil nasional (mobnas) dengan harga yang murah. IKM juga dapat melakukan pembelajaran kepada PT TM dalam hal teknik produksi dan turut menjadikannya terdorong untuk berinovasi dalam proses produksi.

7. Meningkatkan *absorptive capability* perusahaan

Dampak ini dapat dikatakan sebagai lanjutan dari terpenuhinya *knowledge* dan *skill* perusahaan yang juga merupakan salah satu dampak IOR. Hal ini terlihat pada PT GAP yang diperoleh melalui peningkatan *knowledge* dan *skill* dari pendampingan dari perusahaan besar dan PT CDM yang muncul karena adanya permintaan dari para konsumen untuk melakukan *reengineering* dan perubahan-perubahan yang lebih banyak bersifat inkremental pada produk

yang dipesannya, PT GAP yang juga memperoleh hal serupa dari pelanggannya khususnya perusahaan Jepang, PT KMT dan PT STU yang memperoleh pelatihan dari YDBA dan pemerintah, serta PT TM dari pelatihan dengan universitas. Hal-hal tersebut berperan dalam meningkatkan *absorptive capability* perusahaan. IOR di PT GKD berperan dalam meningkatkan *absorptive capability* perusahaan khususnya dalam hal inovasi proses. Hal ini terjadi melalui mekanisme *top-down innovation* yang diterapkan oleh prinsipal karena *knowledge* dan *skill* yang dimiliki oleh perusahaan ini sudah cukup tinggi. Hal ini terlihat dari invensi dan ide-ide kreatif yang dihasilkan khususnya dalam pengembangan produk, walaupun ide-ide tersebut seringkali mengalami kesulitan untuk mendapat persetujuan dari prinsipal. Inovasi produk ini lebih banyak bersifat *top-down* dan perusahaan hanya berperan dalam mendukung aktivitas produksi saja.

8. IOR dengan perusahaan sejenis (*Interorganizational relationship with similar corporate*)
Peran IOR dalam menghasilkan dampak berupa IOR dengan perusahaan sejenis-

terlihat pada PT CDM, PT KMT, dan PT STU. Ketiga perusahaan ini memiliki IOR dengan YDBA, karena sama-sama merupakan binaan Astra. Forum yang dibuat YDBA dapat menjadi sarana bagi perusahaan-perusahaan sejenis untuk mengenal satu sama lain, sehingga memungkinkan perusahaan untuk belajar dari *best practice* serta memperoleh mitra apabila perusahaan tidak mampu memenuhi order dari pelanggan. Perusahaan-perusahaan tersebut juga dapat menjadi saluran informasi untuk memperoleh pemasok bahan baku terpercaya maupun informasi lainnya. Selain dengan YDBA, PT STU juga memiliki IOR dengan Kopisma yang juga menjadi wahana untuk menjalin kerjasama dengan perusahaan lain yang sejenis.

Secara ringkas, dampak dari IOR yang ditemukan pada delapan studi kasus di perusahaan komponen otomotif dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. *Innovation Outcomes* yang diperoleh perusahaan komponen otomotif dari IOR

<i>Innovation Outcomes</i> akibat IOR	Nama Perusahaan							
	GAP	KMT	SC	CDM	STU	TM	GKD	WMT
Penurunan biaya transaksi dan produksi	v	v	v	v	v	v	v	
Memperoleh sumber daya dari perusahaan lain	v	v				v		v
Meningkatkan keberadaan pasar	v							
Kepuasan pelanggan	v			v	v			
Menghasilkan produk yang atraktif				v				
Memperoleh <i>knowledge</i> dan <i>skill</i> yang dibutuhkan	v	v		v	v	v		v
Meningkatkan <i>absorptive capability</i>	v	v		v	v	v	v	v



Gambar 1. *Innovation Outcome* yang diperoleh perusahaan melalui IOR dengan pihak eksternal

Pembahasan

Dari hasil studi kasus di perusahaan komponen otomotif Indonesia, terlihat bahwa tidak semua *innovation outcomes* muncul akibat adanya IOR. *Innovation outcomes* yang ditemukan hanya meliputi pengurangan biaya produksi dan transaksi, memperoleh sumberdaya dari perusahaan lain, meningkatkan keberadaan pasar, kepuasan pelanggan, menghasilkan produk yang atraktif, memperoleh *knowledge* dan *skill* yang dibutuhkan, meningkatkan *absorptive capability*, dan menciptakan IOR dengan perusahaan yang sama. Dari Tabel 1 di atas, terlihat bahwa IOR berpotensi meningkatkan kapabilitas inovasi dalam

tiga hal yakni: 1) Peningkatan *process innovation capability*, yang diperlihatkan oleh penurunan biaya transaksi dan produksi, melalui peningkatan kemampuan untuk memperbaiki proses produksi; 2) Peningkatan *product innovation capability*, yang dilihat dari penciptaan produk yang atraktif, melalui peningkatan kemampuan untuk mengembangkan produk baik yang baru bagi perusahaan ataupun baru di pasaran, serta; 3) Peningkatan fondasi dasar kapabilitas inovasi organisasi, yang dilihat dari perolehan sumberdaya, *knowledge* dan *skill*, serta peningkatan *absorptive capability* yang dibutuhkan dalam melakukan inovasi. Hal tersebut menjadi modal dasar yang sangat diperlukan perusahaan ketika akan melakukan inovasi terutama inovasi teknologi (Gambar 2).



Gambar 2. Mekanisme Peningkatan Kapabilitas Inovasi melalui IOR

Terkait dengan dampak IOR terhadap kapabilitas inovasi, terlihat perbedaan terutama terkait dengan pihak yang terlibat dan berperan di dalamnya. Perusahaan-perusahaan yang menjadi pemasok perusahaan besar, khususnya perusahaan Jepang cenderung lebih bisa berkembang bisnisnya dan memiliki kapabilitas inovasi yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang tidak. Hal ini terlihat dari studi kasus di PT GAP, GKD, dan SC. Hal ini dikarenakan adanya tuntutan penurunan biaya dari perusahaan Jepang sehingga perusahaan-perusahaan tersebut berupaya melakukan inovasi dengan kemampuan yang dimiliki serta didukung oleh perusahaan Jepang yang ikut turun tangan

dengan mengirim personel ke pabrik apabila perusahaan tidak mampu melakukan penurunan biaya seperti yang diharapkan. Berdasarkan hasil studi kasus, Gambar 1 menunjukkan *innovation outcomes* yang diperoleh perusahaan melalui IOR dengan pihak eksternal. IOR yang terbentuk dari perusahaan-perusahaan komponen otomotif dengan pihak eksternal terlihat dapat membentuk *innovation enabler*, khususnya untuk elemen sumberdaya, metode, *tools*, dan budaya seperti juga dikemukakan oleh Meier (2004). IOR dapat memenuhi kebutuhan sumberdaya perusahaan misal untuk mesin maupun '*expert*' yang memiliki *knowledge* dan *skill* yang dibutuhkan namun tidak dimiliki oleh perusahaan guna melakukan inovasi.

Perusahaan komponen otomotif juga dapat mempelajari metode dan *tools* untuk melakukan *improvement* di perusahaan seperti dengan penggunaan *fish-bone* diagram untuk mencari akar permasalahan yang dihadapi dalam produksi. IOR juga terlihat mempengaruhi budaya perusahaan, khususnya di perusahaan-perusahaan yang belum memiliki *knowledge* dan *skill* yang cukup untuk melakukan inovasi. Hal ini terlihat misal dari penggunaan konsep 5S pada beberapa perusahaan yang menjadi studi kasus dimana konsep tersebut berasal dari perusahaan Jepang yang dibudayakan di perusahaan.

Innovation enabler yang diperoleh melalui IOR perusahaan-perusahaan komponen otomotif dengan pihak eksternal dapat menghasilkan *innovation outcomes* berupa inovasi produk/proses, *cost reduction*, *speed improvement*, dan peningkatan *innovative capability* yang dimungkinkan melalui peningkatan *knowledge* dan *skill* yang berdampak pada *absorptive capability* perusahaan. Kondisi ini memperlihatkan bahwa IOR dapat meningkatkan kapabilitas inovasi melalui pembentukan/perbaikan *innovation enabler* di perusahaan dan menghasilkan *innovation outcomes*. Hal tersebut memperlihatkan bahwa IOR dapat berpengaruh terhadap peningkatan kapabilitas inovasi secara tidak langsung.

Dari studi-studi kasus yang telah dijelaskan sebelumnya, terlihat adanya interdependensi antara perusahaan pemasok dengan perusahaan yang menjadi pelanggannya juga terhadap pemerintah, kompetitor, perusahaan mitra maupun pihak perantara. Secara umum, jika dilihat kondisi perusahaan yang menjadi pemasok perusahaan besar, maka terdapat tuntutan terhadap inovasi dari perusahaan pelanggannya. Hal ini menunjukkan interdependensi antara keduanya. Walaupun demikian, ketergantungan yang tinggi terlihat pada perusahaan pemasok dengan perusahaan pelanggannya, terutama untuk perusahaan-perusahaan pemasok perusahaan Jepang. Perusahaan Jepang memiliki *power* yang lebih tinggi terhadap pemasoknya termasuk jika

dibandingkan dengan perusahaan non-Jepang, sehingga dapat dikatakan perusahaan Jepang yang berperan sebagai pelanggan memiliki *social control* yang lebih tinggi pula terhadap pemasoknya yang merupakan perusahaan komponen lokal. Hal ini berdampak pada dominasi perusahaan Jepang dalam menentukan arah inovasi perusahaan pemasok lokal. Secara umum, ketergantungan yang terjadi dapat berupa ketergantungan dari kinerja perusahaan serta ketergantungan terhadap informasi, *knowledge*, *skill* dan sumberdaya modal terutama berupa peralatan produksi/mesin.

Dalam hal kinerja, aspek yang terkait adalah mengenai *quality*, *cost*, dan *delivery*, dimana hal tersebut merupakan modal untuk melakukan inovasi yang dilihat dari adanya penciptaan nilai yang diwujudkan sebagai sebuah inovasi. Tingkat interdependensi antara pemasok dan pelanggan yang bersifat vertikal ini juga terlihat sangat dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan pemasok. Dengan rendahnya kualitas sumber daya manusia yang merupakan pelaku inovasi, perusahaan pelanggan lebih berperan dalam menentukan arah inovasi karena memiliki informasi dan *knowledge* yang cukup. Hal ini logis mengingat pentingnya peran sumber daya manusia dalam sebuah rantai pasok seperti dikemukakan oleh Matevž & Maja (2013), yang melakukan studi empirik terhadap model hubungan *buyer-supplier*.

Apabila dilihat lebih jauh, terlihat perbedaan antara perusahaan subkontraktor perusahaan besar dengan perusahaan yang bukan merupakan subkontraktor perusahaan besar dalam peningkatan kapabilitas inovasinya. Perusahaan yang merupakan subkontraktor memperoleh peningkatan kapabilitas melalui pelatihan ataupun binaan dari perusahaan besar yang memiliki IOR dengan perusahaan tersebut, walaupun dalam hal ini terdapat tekanan dari perusahaan besar. Tekanan dari perusahaan besar terlihat dari tuntutan *cost reduction* yang pada umumnya rutin diminta setiap tahun. Tuntutan tersebut mendorong perusahaan untuk melakukan inovasi.

Walaupun demikian, inovasi yang dilakukan lebih banyak pada inovasi proses. Sedangkan inovasi produk, hanya terbatas pada temuan yang baru bagi perusahaan namun tidak menjadi inovasi yang komersial. Hal ini dikarenakan perusahaan harus memperoleh izin dari perusahaan besar termasuk prinsipalnya, dimana perusahaan menjadi bagian dari jejaring dalam struktur industri yang dibangun oleh perusahaan besar. Perusahaan seperti ini telah dibentuk dan direncanakan sejak perusahaan besar dimana semuanya merupakan *multinational corporation* (MNC). Di sisi lain, terdapat pula perusahaan yang bukan merupakan bagian dari jejaring dalam struktur industri. Perkembangan perusahaan seperti ini lebih dibentuk oleh mekanisme pasar. Untuk tipe perusahaan subkontraktor dari perusahaan besar, mereka cenderung akan lebih inovatif meskipun inovasi yang terjadi terbatas pada inovasi proses. Hal ini didorong oleh keharusan mereka untuk memenangkan kompetisi di pasar agar dapat tetap bertahan menjadi subkontraktor bagi perusahaan besar.

Hal ini mengindikasikan bahwa perusahaan cenderung memanfaatkan IOR untuk mempertahankan pasar yang dimilikinya dan bukan memperluas pasar. Selain didorong oleh IOR perusahaan dengan perusahaan besar sebagai pelanggannya, kapabilitas inovasi pada perusahaan seperti ini juga didorong oleh IOR yang dimiliki perusahaan dengan universitas atau fasilitator seperti pemerintah yang memfasilitasi *learning* melalui pelatihan yang diselenggarakannya ataupun yang diberikannya dengan dana dari pihak lain.

Untuk perusahaan yang bukan merupakan subkontraktor dari perusahaan besar, terdapat pula peningkatan kapabilitas inovasi di perusahaan tersebut karena IOR yang dimilikinya, khususnya dengan adanya peran fasilitator atau perantara. Hal ini dimungkinkan melalui fasilitas pelatihan yang diberikan oleh fasilitator atau perantara tersebut, walaupun dengan dana yang diberikan oleh pihak lain seperti perusahaan besar ataupun pemerintah.

Walaupun terdapat peningkatan kapabilitas inovasi, namun apabila dibandingkan dengan perusahaan yang merupakan subkontraktor perusahaan besar, perusahaan-perusahaan seperti ini masih memiliki kapabilitas inovasi yang lebih rendah.

Di samping itu, inovasi yang dihasilkan juga masih lebih rendah nilainya serta tidak dilakukan secara rutin seperti pada perusahaan yang menjadi subkontraktor perusahaan besar. Hal ini dikarenakan kemampuan SDM yang dimiliki oleh perusahaan tersebut juga masih di bawah kemampuan SDM yang ada di perusahaan subkontraktor perusahaan besar. Selain itu, perusahaan yang bisa menjadi subkontraktor perusahaan besar pada umumnya harus memenuhi persyaratan minimal yang ditentukan, dimana persyaratan tersebut diantaranya hanya bisa dipenuhi apabila perusahaan pemasok memiliki inovasi yang cukup tinggi, serta kondisi SDM dengan kualitas yang memadai. Persyaratan ini menjadi kriteria yang diharapkan oleh perusahaan besar dapat menjamin kinerja yang dihasilkan oleh pemasok tersebut. Oleh karenanya, pada umumnya perusahaan yang tidak menjadi pemasok perusahaan besar pada umumnya memiliki inovasi yang rendah, termasuk kondisi SDM dengan kualitas yang kurang memadai.

Apabila dibedakan antara perusahaan yang menjadi pemasok perusahaan Jepang dengan perusahaan non-Jepang, terlihat perbedaan karakteristik inovasi yang dihasilkan. Perusahaan pemasok perusahaan non-Jepang terlihat menghasilkan inovasi yang lebih generik, dan dapat diterapkan untuk memenuhi permintaan-permintaan yang datang sesuai kebutuhannya. Sementara itu, perusahaan pemasok perusahaan Jepang cenderung melakukan inovasi yang spesifik sesuai kebutuhan perusahaan pelanggannya. Hal ini senada dengan hasil studi Kamath & Liker (1990), yang menyatakan bahwa *independent supplier* – yang dalam hal ini adalah pemasok perusahaan non-Jepang, yang cenderung tidak terus-menerus mensuplai ke

satu pihak saja, hanya akan berinovasi jika melihat perhitungan *benefit-cost* yang diinginkan, sedangkan *dependent supplier*— yang dalam hal ini adalah perusahaan yang menjadi pemasok perusahaan Jepang, akan cenderung berinovasi dalam lingkup yang lebih jelas sesuai keinginan pelanggannya. Pilihan inovasi dari perusahaan pemasok perusahaan Jepang ini dapat berdampak pada kinerja bisnisnya dalam jangka panjang, karena dengan adanya tuntutan *cost reduction* rutin yang diwujudkan dalam inovasi produk dan proses, maka semakin lama perusahaan pemasok akan memiliki margin keuntungan yang semakin kecil. Pada titik tertentu terdapat kemungkinan perusahaan tidak akan mampu menekan biaya apapun, dan pada saat itu *social control* dari perusahaan Jepang akan sudah sangat tinggi.

Dalam jangka panjang, manajemen perusahaan pemasok perlu melakukan pemikiran strategik sehingga perusahaan tetap *survive* atau tidak memiliki ketergantungan pasar yang semakin besar terhadap perusahaan Jepang. Jika hal tersebut tidak mulai dipikirkan, maka di masa mendatang jika perusahaan Jepang tidak lagi memberikan order, maka untuk berpindah memenuhi permintaan dengan karakteristik yang berbeda, perusahaan akan mengalami kesulitan karena harus membangun kemampuan inovasi dan teknologi yang berbeda maupun yang baru. Di masa mendatang juga terdapat potensi terjadinya merger atau akuisisi dari perusahaan Jepang terhadap perusahaan komponen lokal. Perusahaan Jepang terlihat memiliki *social control* yang lebih kuat terhadap perusahaan-perusahaan pemasok lokal yang ada di Indonesia.

Hal-hal tersebut merupakan bentuk-bentuk implikasi manajerial dari IOR yang memunculkan ketergantungan kinerja dan sumberdaya, serta memberikan implikasi teoritis terhadap teori RDT bahwa penentuan arah inovasi dapat menjadi salah satu bentuk *social control* dari perusahaan pelanggan terhadap pemasoknya, yang tentunya akan memberikan keuntungan terhadap perusahaan Jepang yang menjadi perusahaan yang lebih mendominasi.

Hal ini senada dengan Brouthers *et al.* (2014), yang menganalisis keuntungan yang diperoleh oleh perusahaan besar yang mendominasi dalam *keiretsu* yang dibentuknya terkait dengan *power* yang dimilikinya. Rantai pasok yang dibentuk oleh perusahaan Jepang di Indonesia pada dasarnya memiliki prinsip-prinsip yang serupa dengan keiretsu tersebut (Kardoyo & Laksani, 2013; Rianto *et al.*, 2009). Dalam rantai pasok yang dibentuknya di Indonesia, dapat dipastikan bahwa secara sosial-ekonomi perusahaan Jepanglah yang memperoleh keuntungan yang paling tinggi, walaupun tentunya perusahaan lokal yang menjadi pemasok juga memperoleh keuntungan dari IOR tersebut (Sambharya & Barneji, 2006).

Implikasi teoritis lain terkait RDT adalah bahwa kualitas SDM yang rendah dari perusahaan pemasok dapat mendorong *social control* yang tinggi dari perusahaan pelanggan. Hal ini berimplikasi pula dengan kemampuan inovasinya, dimana ketika perusahaan pemasok memiliki kemampuan inovasi yang rendah, maka *social control* dari perusahaan pelanggan akan menjadi semakin tinggi. Dalam jangka panjang, perusahaan pemasok berpotensi untuk dieksploitasi atau didominasi oleh perusahaan pelanggan. Hal ini terutama terjadi pada perusahaan-perusahaan yang menjadi pemasok perusahaan Jepang. Dalam konteks inovasi, terutama di perusahaan yang menjadi pemasok perusahaan besar, ketergantungan sumberdaya yang terjadi antara perusahaan dengan perusahaan lainnya maupun pihak lainnya dapat berupa ketergantungan sumberdaya yang sifatnya tacit (mencakup *knowledge*, *skill*, informasi) maupun yang sifatnya eksplisit (misalnya mesin produksi). Namun demikian, dalam konteks kapabilitas inovasi, ketergantungan terhadap sumberdaya yang sifatnya *tacit* terlihat lebih krusial karena lemahnya *knowledge* dan *skill* yang dimiliki oleh sumber daya manusia.

Dengan melihat implikasi-implikasi teoritis dari studi ini serta kelemahan dari metode studi kasus pada umumnya, dibutuhkan studi empirik melalui survei untuk melihat bentuk-bentuk *social control* terkait dengan IOR yang

terbentuk dari sebuah rantai pasok serta pengukuran tingkat ketergantungan yang terjadi antara perusahaan-perusahaan yang membentuk IOR dengan perusahaan lain dalam sebuah rantai pasok. Dalam hal ini perlu dibedakan antara rantai pasok yang dibentuk oleh perusahaan-perusahaan yang didominasi perusahaan Jepang, maupun negara-negara lain seperti Korea, Cina, AS, maupun negara-negara Eropa.

Untuk memperkuat justifikasi keilmuan dari studi ini, diperlukan pula tinjauan historis serta *time-series* terhadap perkembangan perusahaan-perusahaan pemasok sebagai bagian dari rantai pasok yang dibentuk oleh perusahaan dari negara-negara tersebut. Selain akan berimplikasi terhadap pengembangan teori ketergantungan sumberdaya, temuan-temuan dari studi-studi tersebut juga akan dapat berimplikasi terhadap pengembangan teori konspirasi, disamping juga memperkuat kesimpulan awal dari studi yang dilakukan melalui studi kasus ini.

Simpulan

IOR yang dimiliki oleh suatu perusahaan dapat memberikan manfaat yang besar bagi performansi inovasinya. Hal tersebut dapat pula berdampak terhadap performansi bisnisnya. Dari hasil studi kasus di perusahaan-perusahaan komponen otomotif di Indonesia, terlihat bahwa IOR dapat memberikan *innovation outcomes*, berupa penurunan biaya transaksi dan produksi, perolehan sumberdaya dari perusahaan lain, peningkatan keberadaan pasar, kepuasan pelanggan, dihasilkannya produk yang atraktif, perolehan *knowledge* dan *skill* yang dibutuhkan, peningkatan *absorptive capability*, dan terciptanya IOR dengan perusahaan yang sama. IOR juga dapat membentuk dan memperkuat fondasi dasar bagi pembentukan perusahaan yang inovatif, yakni dalam hal jejaring, sumberdaya, dan budaya.

Berdasarkan hasil studi kasus, IOR juga terbukti dapat meningkatkan kapabilitas inovasi perusahaan terutama untuk melakukan

inovasi teknologi, melalui aktivitas *learning* yang terkait dengan peningkatan *absorptive capacity* dimana perusahaan dapat memperoleh *knowledge* yang dibutuhkan untuk melakukan inovasi. Inovasi yang dihasilkan dapat dikatakan sebagai *open innovation* dengan adanya peran pihak eksternal dalam proses inovasi di perusahaan. Dengan IOR, perusahaan dapat memperoleh atau meningkatkan *innovation enabler* yang dibutuhkan perusahaan untuk menghasilkan *innovation outcomes*. Disamping itu, *innovation enabler* tersebut juga memiliki peran penting dalam mempersingkat waktu proses inovasi.

Apabila dibedakan antara perusahaan subkontraktor perusahaan besar dengan yang bukan merupakan subkontraktor perusahaan besar, terlihat perbedaan antara keduanya. Perusahaan yang merupakan subkontraktor memperoleh peningkatan kapabilitas inovasi melalui pelatihan ataupun binaan dari perusahaan besar yang memiliki IOR dengan perusahaan tersebut, walaupun dalam hal ini terdapat tekanan dari perusahaan besar. Inovasi yang dilakukan juga lebih banyak pada inovasi proses. Sedangkan inovasi produk, hanya terbatas pada temuan yang baru bagi perusahaan namun tidak menjadi inovasi yang komersial.

Untuk perusahaan yang bukan merupakan subkontraktor dari perusahaan besar, terdapat pula peningkatan kapabilitas inovasi di perusahaan tersebut karena IOR yang dimilikinya, khususnya dengan adanya peran dari fasilitator atau perantara. Fasilitator ini berasal dari pihak pemerintah, perguruan tinggi, dan juga pihak sebagai wadah yang dibentuk sebagai salah satu program *Corporate Social Responsibility* (CSR) dari perusahaan besar. Walaupun terdapat peningkatan kapabilitas inovasi, namun apabila dibandingkan dengan perusahaan yang merupakan subkontraktor perusahaan besar, perusahaan-perusahaan seperti ini masih memiliki kapabilitas inovasi yang lebih rendah. Di samping itu, inovasi yang dihasilkan juga masih lebih rendah nilainya serta tidak dilakukan secara rutin seperti pada perusahaan yang menjadi subkontraktor perusahaan besar.

Hal ini dikarenakan pada umumnya perusahaan besar mensyaratkan hal-hal tertentu yang hanya dapat dipenuhi apabila perusahaan subkontraktor melakukan inovasi dimana inovasi tersebut harus didukung oleh sumber daya manusia dengan kemampuan yang cukup tinggi.

Inovasi dapat menjadi media bagi pembentukan *social control* dalam IOR. Hal ini terlihat dalam kasus perusahaan yang menjadi pemasok atau subkontraktor perusahaan Jepang. Dalam hal ini, arah inovasi menjadi bentuk *social control* yang berpotensi mengikat perusahaan subkontraktor dalam jangka panjang dan menciptakan dominasi serta eksploitasi dimana hal tersebut dapat mengarah pada pembentukan IOR pada level yang lebih tinggi, seperti dalam bentuk merger dan akuisisi.

Daftar Pustaka

- Achrol, R.S. (1997). Changes in the theory of interorganizational relations in marketing: toward a network paradigm. *Academy of Marketing Science. Journal*; Winter 1997; 25, 1; ABI/INFORM Global pg. 56 - 71 . doi: 10.1007/BF02894509.
- Bachmann, R., & van Witteloostuijn, R. (2006). *Analysing inter-organizational relationships in the context of their business systems – a conceptual framework for comparative research*. Sociological Series, Institute for Advanced Studies, Vienna.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. doi: 10.1177/014920639101700108.
- Barringer, B.R., & Harrison, J.S. (2000). Walking a tightrope: creating value through interorganizational relationships. *Journal of Management*, 26 (3) , 3 6 7 - 4 0 3 . doi: 10.1177/014920630002600302.
- Bell, M. (2009). *Innovation capabilities and directions of development*. STEPS Working Paper 33, Brighton: STEPS Centre.
- Benson, J. K. (1975). The Interorganizational network as a political economy. *Administrative Science Quarterly*, 20, 229-249. doi:10.2307/2391696.
- Brouthers, L. E., Gao, Y., & Napshin, S. (2014). Keiretsu centrality—profits and profit stability: A power dependence perspective. *Journal of Business Research*, 6 7 (1 2) , 2 6 0 3 - 2 6 1 0 . doi:10.1016/j.jbusres.2014.03.019
- Buergin, C. (2006). *Integrated innovation capability*. International Design Conference - Design 2006, Dubrovnik - Croatia, May 15 - 18, 2006.
- Caniels, M.C.J. & Gelderman, C.J. (2005). Purchasing strategies in the Kraljic matrix—A power and dependence perspective. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 11(2), 141–155. doi:10.1016/j.pursup.2005.10.004
- Chang, S., Chen, R., Lin, R., Tien, S., & Sheu, C. (2006). Supplier involvement and manufacturing capability. *Technovation*, 2 6 (1 0) , 1 1 3 6 – 1 1 4 6 . doi: 10.1016/j.technovation.2005.09.010.
- Chen, Y., Lin, M.J. & Chang, C. (2009). The positive effect of relationship learning and absorptive capacity on innovation performance and competitive advantage in industrial markets. *Industrial Marketing Management*, 3 8 , 1 5 2 - 1 5 8 . doi:10.1016/j.indmarman.2008.12.003
- Choi, S., & Ko, I. (2012). Leveraging electronic collaboration to promote interorganizational learning. *International Journal of Information Management* 32(6), 550–559. doi: 10.1016/j.ijinfomgt.2012.03.002
- Delke, V. (2015). *The resource dependence theory: assessment and evaluation as a contributing theory for supply management*. IBA Bachelor Thesis Conference, July 2nd, 2015, Enschede, The Netherlands.
- Denktas-Sakar, G. & Karatas-Cetin, C. (2012). Port sustainability and stakeholder management in supply chains: a framework on resource dependence theory. *The Asian Journal of Shipping and Logistic*, 2 8 (3) , 3 0 1 - 3 1 9 . doi:10.1016/j.ajsl.2013.01.002

- Dodgson, M. & Rothwell, R. (1994). *The handbook of industrial innovation*. Cheltenham, Edward Elgar.
- Dekker, H.C. (2004). Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements. *Accounting, Organizations and Society*, 29(1), 27–49. doi:10.1016/S0361-3682(02)00056-9.
- Fontana, A. (2009, 2010). *Innovate we can! manajemen inovasi dan penciptaan nilai*. Grasindo.
- Fontana, A. (2011). *Innovate we can! manajemen inovasi dan penciptaan nilai*. Cipta Inovasi Sejahtera.
- Gebrekidan, D.A. & Awuah, G.B. (2002). Interorganizational cooperation: a new view of strategic alliances, The case of Swedish firms in the international market. *Industrial Marketing Management*, 31 (8), 679–693. doi:10.1016/S0019-8501(01)00179-1.
- Gemunden, H.G., Ritter, T., & Heydebreckk, P. (1996). Network configuration and innovation success: An empirical analysis in German high-tech industries. Intern. *International Journal of Research in Marketing*, 13(5), 449- 462.
- Gupta, A. K., Tesluk, P. E. & Taylor, M. S. (2007). Innovation at and across multiple levels of analysis. *Organization Science*, 18 (6) , 885 - 897 . doi:10.1287/orsc.1070.0337.
- Handoyo, S., & Laksani, C.S., (2013). Evolution process of inter-organizational relations (IOR) in auto parts firms. *Warta KIML*, 11(1), 49-64.
- Janowicz-Panjaitan, M. & Noorderhaven, N.G. (2008). Formal and informal interorganizational learning within strategic alliances. *Research Policy*, 37(8), 1337–1355. doi:10.1016/j.respol.2008.04.025.
- Handfield, R.B., & Bechtel, C. (2002). The role of trust and relationship structure in improving supply chain responsiveness. *Industrial Marketing Management*, 31(4), 367–382. doi:10.1016/S0019-8501(01)00169-9.
- Huanrong, Li. (2007). *Study on the Inter-organizational Relationship and Its Evolution*. Proceedings of International Conference on Enterprise and Management Innovation 2007.
- Humphreys, P.K. Lai, M.K., & Sculli, D. (2001). An inter-organizational information system for supply chain management. *International Journal of Production Economics*, 70 (3) , 245 - 255 . doi:10.1016/S0925-5273(00)00070-0.
- Jenssen, J.I. & Nybakk, E. (2013). Inter-organizational networks and innovation in small, knowledge-intensive firms: A literature review. *International Journal of Innovation Management*, 17(02), 27 doi:10.1142/S1363919613500084.
- Kamath, R. & Liker, J.K. (1990). Supplier dependence and innovation: A contingency model of suppliers' innovative activities. *Journal of Engineering and Technology Management*, 7(2), 111-127.
- Kardoyo, H., & Laksani, C.S. (2013). Interorganizational relations auto parts industry: the case of tenant firms. *Warta KIML*, 11 (2), 117—132.
- Lawson, B., & Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organizations: a dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management*, 5(3), 377-400. doi: 10.1142/S1363919601000427.
- Matevž, R. & Maja, M.B. (2013). Buyer-supplier relationships and the resource-advantage perspective: an illustrative example of relational and transactional drivers of competitiveness. *Journal of Competitiveness*, 5(1), 16-38. doi:10.7441/joc.2013.01.02.
- Meeus, M.T.H., & Faber, J. (2006). Interorganizational relations and innovation. a review and a theoretical extension. In J. Hage & M.T.H. Meeus (Eds.), *Innovation, science and institutional change* (pp. 67-87). Oxford: Oxford University Press.
- Meier, M., Fadel, G., Wälchli, N., Kobe, C. & St. Johns, C. (2004). *The impact model for innovation success and its assessment*. Zürich: Technology Management.

- Meyer, A.D., & Garg, S. (2005). *Inspire to innovate, management and innovation in Asia*. Palgrave Macmillan, Singapore. doi: 10.1057/9780230512061.
- Nigro, G.L., Abbate, L., Bruccoleri, M., & Perrone, G. (2007). *How risk considerations can affect inter-organization relationship decisions*. 19th International Conference on Production Research 2007.
- OECD. (2005). *Oslo Manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data*. Paris: OECD Publishing.
- Pfeffer, J. & Salancik, G.R. (1978). *The external control of organization, a resource dependence perspective*. Harper & Row Publishers, USA.
- Pfeffer, J. & Salancik, G.R. (2003). *The external control of organization, a resource dependence perspective*. Stanford University Press, California.
- Ranaei, H., Zareei, A., & Alikhani, F. (2010). Inter-organizational relationship management a theoretical model. *International Bulletin of Business Administration*. ISSN: 1451-243X Issue 9.
- Reid, L. (1987). *Recreation and Tourism Workshops*. Proceedings of the Symposium on Tourism and Recreation: A Growing Partnership, pp. 41-57. Ashville NC: Sagamore Publishing.
- Rianto, Y., Laksani, C.S., & Prihadyanti, D., (2009). *Pembelajaran Teknologi di Industri Manufaktur Indonesia: Studi Interaksi antara MNC dan Perusahaan Lokal*. Laporan Penelitian PAPPIPTEK. LIPI Press. Jakarta.
- Ritter, T. (2000). A Framework for Analyzing Interconnectedness of Relationships. *Industrial Marketing Management* 29(4), 317–326. doi: 10.1016/S0019-8501(00)00108-5.
- Ritter, T. & Gemünden, H.G. (2003a). Interorganizational relationships and networks: an overview. *Journal of Business Research*, 56(9), 691–697. doi:10.1016/S0148-2963(01)00254-5.
- Ritter, T. & Gemünden, H.G. (2003b). Network competence: its impact on innovation success and its antecedents. *Journal of Business Research*, 56(9), 745–755. doi:10.1016/S0148-2963(01)00259-4.
- Sambharya, R.B & Barneji, K. (2006). The effect of Keiretsu affiliation and resource dependencies on supplier firm performance in the Japanese automobile industry. *Management International Review*, 46 (1).
- Thompson, J.D. (1967). *Organizations in action*. McGraw-Hill: New York.
- Thorgren S, Wincent J, & Örtqvist D. (2012). Unleashing synergies in strategic networks of SMEs: the influence of partner fit on corporate entrepreneurship, 30(5), 453-471. doi: 10.1177/0266242610375292.
- Najafian, M., & Colabi, A.M. (2014). Inter-organizational relationship and innovation: a review of literature. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 6 (1).
- Van de Ven, A. H. (1976). On the nature, formation, and maintenance of relations among organization. *Academy Management Review*, 1(4), 24-36. doi: 10.5465/AMR.1976.4396447.
- Von Hippel, E. (1976). The dominant role of users in the scientific instrument innovation process. *Research Policy*, 5(3), 212-239. doi: 10.1016/0048-7333(76)90028-7
- Williams, T. (2005). Cooperation by design: structure and cooperation in interorganizational networks. *Journal of Business Research*, 58(2), 223– 231. doi:10.1016/S0148-2963(02)00497-6.
- Xu, Q., Chen, J., Shou, Y., & Liu, J. (2012). *Leverage innovation capability – application of total innovation management in China's SMEs'study*. World Scientific.