

# **BISMA**

## **JURNAL BISNIS DAN MANAJEMEN**

Jurnal Bisnis dan Manajemen (BISMA) adalah jurnal yang diterbitkan oleh Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Surabaya (Unesa) dan diterbitkan 2 (dua) kali dalam setahun. Jurnal ini diharapkan sebagai wahana komunikasi dan media bagi para akademisi dan praktisi dalam menuangkan ide-ide dalam bentuk kajian, pengamatan, pengalaman praktis, dan hasil penelitian empiris, di bidang bisnis dan manajemen

### **SUSUNAN REDAKSI**

Penanggung Jawab	: Dra. Jun Surjanti, SE, M.Si
Ketua Penyunting	: Putu Herry Sunarya, SE, MM
Wakil Ketua Penyunting	: Dwiarko Nugrohoseno, S.Psi. MM
Penyunting Pelaksana	: Dr. Dewi Tri Wijayanti, M.Si Dr. Sri Setyo Iriani, SE., M.Si Dr. Andre Dwijanto Witjaksono, ST, M.Si Dra. Anik Lestari Andjarwati, MM Nadia Aandimitra, SE, M.SM Musdholifah, SE, M.Si
Mitra Bestari	: Prof. Dr. Djumilah Zein (Unibraw) Prof. Dr. H. Retig Adnyana, M.Si (Unesa) Prof. Dr. Muslich Anshori(Unair) Dr. Rer. pol. Debby Ratna Daniel, Ak (Unair) Dr. Muafi, SE, M.Si (UPN Yogyakarta) Budiono, SE, M.Si (ISEI)
Administrasi dan Sirkulasi	: Widyastuti, S.Si, M.Si Nindria Untarini SE, M.Si Yessy Artanti, SE, M.Si

Alamat Redaksi:  
**JURUSAN MANAJEMEN FE UNESA**  
Kampus Ketintang Surabaya, 60231  
Telp. (031) 8299945, 8280009 PS.107 Fax. 8299946  
Email : unindria@yahoo.com

**B I S M A**  
**Jurnal Bisnis dan Manajemen**  
**Vol. 2, No. 2, Februari 2010**

**DAFTAR ISI**

1. Pengaruh *Partner Characteristics* Terhadap *Relationship Capital* : Studi Empiris Pasca Penggabungan Perusahaan  
**Muafi** **93-99**
2. Efektivitas Strategi *Hedging* Menggunakan Kontrak Indeks LQ45 *Futures* dalam Meminimalisasi Risiko Sistematis Portofolio  
**Nadia Asandimitra Haryono & M. Riadhos Solichin** **100-106**
3. Pengaruh Pengelolaan Kualitas Layanan Melalui Program Pertamina Way Terhadap Kepuasan Konsumen dan Dampaknya Pada Citra SPBU Pertamina (Studi Pada SPBU Pasti Pas di Surabaya)  
**Sri Setyo Iriani & Puguh Yulianto** **107-120**
4. Pengaruh Stres Kerja dan Pemberdayaan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawati Call Center di PT “X” Surabaya  
**Mei Rahmi Wuri W & Dwiarko Nugrohoseno** **121-127**
5. Pengaruh Harga dan Persepsi Atribut Produk Terhadap Keputusan Pembelian Sepatu Converse (Studi Kasus di Darmo Trade Center Surabaya)  
**Putu Herry Sunarya & Septa Dian Megasari** **128-138**
6. Hubungan Program Pendidikan dan Pelatihan dengan Kinerja Karyawan Administrasi Pada Universitas Tribhuwana Tungadewi Malang  
**Gunawan Eko Nurtjahjono** **139-149**
7. Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan dan Karakteristik Informasi Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Pada Perusahaan BUMN di Jawa Timur)  
**Reni Dwijayanti & Heri widodo** **150-158**
8. Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan  
**Laksmi Kusumawardani** **159-166**
9. Manajemen E-Government dalam Rangka *Capacity Building* Birokrasi di Indonesia  
**Chazienul Ulum** **167-172**

# PENGARUH *PARTNER CHARACTERISTICS* TERHADAP *RELATIONSHIP CAPITAL*: STUDI EMPIRIS PASCA PENGGABUNGAN PERUSAHAAN

MUAFI<sup>1</sup>

Email:muafi2001@yahoo.com

## **Abstract**

*This study examines if partner characteristics will affect the relationship capital and using data from the Indonesian state-owned company that has recently been merged with other stated owned companies. This study devises a multifaceted model based on three constructs of partner characteristics, namely interdependence, cultural compatibility and relative influence, and tests their effects on relationship capital, including reciprocal commitment. Empirical results indicate that partner characteristics have positive affect to relationship capital (reciprocal commitment).*

**Keywords:** *partner characteristic (interdependence, cultural compatibility and relative influence), relationship capital (reciprocal commitment).*

## **PENDAHULUAN**

Implementasi dari strategi merger dan akuisisi merupakan suatu tantangan yang berat bagi perusahaan apapun untuk memberi perhatian khusus dalam membangun keunggulan daya saing agar lebih menjamin perolehan laba di atas rata-rata perusahaan pesaing. Dalam kerangka merger dan akuisisi sebagai bagian proses revitalisasi, keterlibatan manajer tingkat menengah dan karyawan secara keseluruhan haruslah bersifat sinergis, tidak hanya pada tataran strategik tapi juga hingga level operasional. Sayangnya, penelitian-penelitian terdahulu tentang merger dan akuisisi belum memotret sinergi yang dimaksud (Soetjipto, 2009). Menurut Larsson dan Finkelstein (1999), penelitian-penelitian tersebut hampir selalu dilakukan secara parsial, baik hanya dari sudut keuangan saja (kinerja keuangan merger dan akuisisi), proses organisasi dalam melancarkan merger dan akuisisi, maupun strategi untuk keunggulan daya saing sebagai hasil merger dan akuisisi. Kajian integratif determinan merger dan akuisisi utamanya dari aspek SDM masih jarang dilakukan (Bartlett & Ghoshal, 2002: 34; Fink, 1988: 59 dalam Soetjipto, 2009). Oleh karena itu penelitian ini ingin mengisi celah riset dengan mengkaji dimensi *partner characteristic (interdependence, cultural compatibility and relative influence)* dan *relationship capital (reciprocal commitment)* pada pasca penggabungan perusahaan BUMN di Indonesia.

Aliansi strategik merupakan perjanjian antara perusahaan-perusahaan yang menggabungkan sumber daya, kemampuan dan kompetensi inti bersama-sama untuk mencapai kepentingan bersama serta keunggulan bersaing. Bahkan Moss Kater menyebutkan bahwa aliansi

strategik sebagai PALs – *pooling, allying and linking* (bergabung, beraliansi dan berhubungan) antar perusahaan bisa bersifat jangka pendek dan jangka panjang (Hitt, Ireland dan Hoskisson, 1995). Rahman (2006) meyakini bahwa kinerja aliansi strategik mencakup dua elemen; *goal accomplishment* dan *relational harmony*. Keduanya penting untuk menjamin kinerja aliansi. Sekali aliansi strategi berhenti pada kinerja yang rendah, semua perusahaan akan merugi dan tidak bisa mencapai skala ekonomi dan tujuan secara umum.

Penelitian ini menekankan pada isu *behavioral* untuk pengembangan dan pemeliharaan *relationship capital*. Konsep *relationship capital* terdiri dari *mutual trust*, *reciprocal commitment* dan *information sharing* (Chen dan Hsieh, 2007). Riset secara luas mengusulkan ada asosiasi antara aspek struktural dari partner, topik sosiopsikologi dan kinerja dari aliansi strategik (Chen dan Hsieh, 2007; Sarkar, Cavusgil dan Aulakh, 2001). Beberapa penelitian sebelumnya memperlihatkan bahwa aspek struktural memiliki pengaruh terhadap kinerja aliansi melalui aspek sosio psikologi dari *relationship capital*. Studi ini mengkaji dilemma manajemen tentang sejauhmana menyeleksi partner dengan mempertimbangkan karakteristik partner yakni interdependensi, kesesuaian budaya (*cultural compability*) dan pengaruh relatif (*relative influence*) untuk meningkatkan hubungan kapital seperti komitmen yang saling timbal balik (*reciprocal commitment*) antar organisasi yang melakukan aliansi strategik (penggabungan) (Chen dan Hsieh, 2007) pada perusahaan BUMN yang telah dan sedang bergabung.

<sup>1</sup> Dosen Fakultas Ekonomi UPN “Veteran” Yogyakarta

### **Pengaruh *Interdependence* terhadap *Reciprocal Commitment***

Johnson *et al.* (1996) mengindikasikan bahwa *interdependence* adalah luasnya setiap partner dalam membawa kekuatan yang unik dan nilai dari sumber daya saat terjadi aliansi. (Chen dan Hsieh, 2007). *Relationship capital* dapat ditingkatkan ketika partner mempersepsikan tingkatan yang tinggi dari *complement*. Prinsip dari *reciprocity* memperlihatkan bahwa tindakan partner akan situasional dan berpotensi menghargai tindakan partner yang lain. Partner membutuhkan sumber daya satu sama lain karena tersedia kebutuhan yang bersifat *resiprocal*. Demikian juga partner tidak sama dalam menangkap peluang. Sumberdaya *interdependence* mungkin berakibat pada *reciprocity* dalam melihat hubungan antar partner (Chen dan Hsieh, 2007)

Selanjutnya *reciprocal commitment* didefinisikan sebagai sebuah rantai psikologi di mana ada hubungan komitmen timbal balik antar partner. *Resources interdependent partner* lebih suka dimotivasi dalam menciptakan *relationship capital* melalui peningkatan kepercayaan meskipun dikhawatirkan akan bisa mempercepat kerentanan satu sama lain (Sarkar, Echambadi, Cavusgil dan Auhlahk, 2001). Demikian juga akan memberikan harapan keberlanjutan dan solidaritas hubungan sumber daya yang spesifik serta memelihara keterbukaan dan partisipasi komunikasi antar partner (Chen dan Hsieh, 2007). Kondisi di mana partner membutuhkan sumber daya satu sama lain dan kapabilitas, mewakili sebuah usaha untuk saling melindungi (*mutual safeguard*) dan saling bekerjasama untuk menciptakan *relationsip capital* dalam kolaborasi. Ketika hubungan antar partner itu baik maka yang diinginkan adalah berbagi informasi formal dan informal. Setiap anggota yang beraliansi memiliki karakteristik yang berbeda, karena setiap anggota memiliki kemampuan yang unik dan mereka akan mendukung dan memberikan kepercayaan satu sama lain. Setiap anggota sebaiknya memiliki komitmen timbal balik dan hubungan kerjasama yang terus berlanjut dalam jangka panjang. Kerjasama yang menyenangkan tergantung pada hubungan pertemanan satu sama lain dan itu akan membuat anggota tim mampu untuk berbagi informasi baik formal maupun informal (Chen dan Hsieh, 2007).

H1. *Interdepence* memiliki pengaruh positif terhadap *reciprocal commitment*

### **Pengaruh *Cultural Compability* terhadap *Reciprocal Commitment*.**

Mengkaji masalah budaya pada organisasi akan merujuk pada konsep *organizational fit*

*theory* dari Galbraith dan Nathanson (1978) yang identik sesuai dengan yang dikemukakan oleh McKinsey dalam 7-s nya. Salah satu elemennya adalah nilai-nilai organisasi (*shared value*), disamping *strategy, stucture, system, skill, style, and staf*. Kesemuanya ini harus memiliki kesesuaian hubungan untuk mendukung kinerja organisasional (Peters and Waterman, 1982), sehingga akan mengurangi hambatan internal proses organisasi, dan akhirnya akan dapat meningkatkan kinerja organisasional (dalam Muafi, 2008a).

Benturan budaya organisasional akibat merger seringkali menjadikan kekhawatiran bagi para pimpinan perusahaan. Jika kedua belah pihak dari masing-masing perusahaan memiliki budaya yang kuat, maka potensi untuk terjadi benturan budaya menjadi sangat nyata. Banyak manajer senior menyadari benturan budaya akan lebih besar kemungkinannya untuk menimbulkan bahaya daripada sekedar hanya ketidakcocokan keuangan, pasar geografis atau teknis (Muafi dan Effendi, 2004).

*Cultural compability* didefinisikan sebagai kongruensi dalam filosofi organisasi, tujuan dan nilai (Sarkar, Cavusgil dan Aulakh, 2001; Chen dan Hsieh, 2007; Muafi, 2008b). Evan (1963, dalam Chen dan Hsieh, 2007) menyetujui bahwa dalam sebuah hubungan aliansi kesamaan derajat secara positif akan berdampak pada hasil hubungan yang menyenangkan. Kesamaan dalam nilai adalah sebuah dasar dari hubungan sosial, yang merupakan proses interaksi sosial. Kesamaan budaya dapat menciptakan stabilitas dalam hubungan dan tingkat toleransi yang lebih besar melalui perekat sosial untuk menjembatani waktu sementara dari ketidakseimbangan hubungan.

Ketika budaya sesuai dalam sebuah aliansi, maka akan bisa menciptakan rasa kesatuan dan kesesuaian (*congeniality*) dalam hubungan, sehingga dapat meningkatkan perilaku hubungan *relational capital* antar partner (Chen dan Hsieh, 2007). Nilai organisasi yang sama mengurangi biaya koordinasi antara organisasi yang bekerjasama dan dapat mengontrol perilaku (Das dan Teng, 1998). Kesamaan budaya antara partner dapat meningkatkan kredibilitas dari pertukaran informasi dan kebajikan dalam menginterpretasikan perilaku partner yang lain. Kesesuaian budaya juga dapat membantu untuk menciptakan *mutual trust* dan *reciprocal commitment* antar partner. Jika kedua partner membangun hubungan yang baik mereka menginginkan untuk berbagi informasi formal dan informal. Dengan kata lain, ketika budaya antar partner tidak sesuai maka akan menyebabkan

hubungan kerjasama yang tidak produktif seperti adanya konflik dan kecurigaan. Hubungan yang buruk antar partner akan menghalangi pembentukan *reciprocal commitment*. Budaya yang tidak sesuai antar partner akan berakibat pada ketidakmampuan sebgai partner untuk mengembangkan hubungan yang harmonis dan berpengaruh pada efektifitas kerjasama yang negatif (Sarkar, Cavusgil dan Evirgen, 1997). Sebagai contoh ditemukan bahwa benturan budaya antar partner mengakibatkan banyak merger dan akuisisi gagal (dalam Chen dan Hsieh, 2007; Muafi dan Effendi, 2004).

H2. *Cultural Compability* memiliki pengaruh positif terhadap *reciprocal commitment*

### **Pengaruh *Relative Influence* terhadap *Reciprocal Commitment*.**

*Relative influence* menekankan pada legitimasi distribusi dan keahlian sumber daya yang memiliki kekuatan dan pengaruh dalam aliansi penjualan (Chen dan Hsieh, 2007) serta dapat bersifat simetris maupun asimetris. Keunggulan partner lebih suka untuk dimotivasi dengan menyatakan bahwa mereka akan memiliki dampak terhadap *outcome* dan hubungan yang menyenangkan (Chen dan Hsieh, 2007). Hubungan ini bisa juga dimungkinkan untuk menciptakan perasaan permusuhan, resisten atau balas dendam dalam memotivasi kerjasama yang buruk, dan pembalasan dalam cara yang merusak hubungan (Chen dan Hsieh, 2007).

Ketika kemampuan untuk menggunakan kekuasaan dan pengaruh adalah seimbang, konflik antar partner dapat menakutkan. Hal ini dikarenakan kedua partner mengetahui bahwa partner yang lain dapat menderita dalam mempertimbangkan kerusakan kepentingan pribadi sendiri. Keseimbangan mendorong kerjasama dan *reciprocal commitment* dengan menfokuskan perhatian terhadap keinginan kerjasama antar partner (Sarkar, Cavusgil dan Aulakh, 2001). Setiap partner memiliki kepentingan pribadi dalam berbagi informasi dan menjadi fleksibel ketika ada hubungan timbal balik, dukungan kerjasama dan adanya *reciprocal commitment* yang kuat (Dwyer, Schurr dan Oh, 1987).

Beberapa studi mendukung pernyataan bahwa keseimbangan kekuatan dalam hubungan aliansi akan menguatkan kekuatan partner untuk menggunakan paksaan dalam meningkatkan pembagian *outcome* antar partner. Lebih lanjut Frazier dan Rody (1991) menjelaskan bahwa partner dengan kekuatan yang lebih akan mengenalkan kembali manfaat dari kuatnya hubungan partner dan menggunakan strategi

pengaruh ‘bukan paksaan’ untuk mempengaruhi kerjasama dan *reciprocal commitment* (dalam (Chen dan Hsieh, 2007)).

H3. *Relative Influence* memiliki pengaruh positif terhadap *reciprocal commitment*

### **METODE PENELITIAN**

Metoda penelitian ini adalah survei dengan menggunakan kuesioner secara *cross sectional*. Adapun jenis data yang digunakan adalah data primer. Cara pengumpulan data primer melalui kuesioner. Studi ini dilakukan pada sebuah badan usaha milik negara (BUMN) yang sudah menjadi perusahaan publik. Beberapa tahun lalu, pemerintah selaku pemegang saham menggabungkan tiga BUMN sejenis menjadi satu. Sejak saat diputuskan untuk digabungkan, BUMN tersebut terus melakukan restrukturisasi guna memperoleh format penggabungan yang sesuai dengan tuntutan lingkungan dan stakeholder.

Adapun respondennya adalah manajer-manajer pada jajaran; (1) direktorat utama terdiri dari: divisi komunikasi, divisi SDM, divisi manajemen resiko dan divisi pengembangan perusahaan, (2) direktorat produksi terdiri dari: kompartemen produksi, divisi produksi bahan baku, terak, semen dan tehnik, (3) direktorat litbang dan operasi terdiri dari: divisi pengadaan dan pengelolaan persediaan, divisi rancang bangun, divisi litbang dan jaminan mutu, (4) direktorat pemasaran terdiri dari: divisi penjualan, divisi distribusi dan transportasi, dan divisi pengembangan pemasaran, (5) direktorat keuangan terdiri dari: divisi keuangan, divisi akuntansi, divisi sistem informasi, dan divisi umum. Dengan demikian, populasi dalam penelitian ini adalah keseluruhan manajer yang diharapkan memahami kuesioner tentang *partner characteristic (interdependence, cultural compatibility and relative influence)* dan *relationship capital (reciprocal commitment)* di masing-masing perusahaan. Target responden yang diteliti adalah pada ketiga perusahaan adalah 180 manajer, dengan masing-masing perusahaan diambil 60 manajer. Hasil penyebaran kuesioner responden yang menjawab lengkap sejumlah 165 responden sehingga layak untuk dianalisis.

Teknik skala Likert digunakan untuk mengukur pernyataan *partner characteristic (interdependence, cultural compatibility and relative influence)* dan *reciprocal commitment* dengan skala 1 (sangat tidak setuju) sampai dengan 7 (sangat setuju). Item kuesioner untuk *partner characteristic* diadopsi dari literatur dan dikembangkan oleh peneliti (Anderson and Narus, 1990; Sethuraman, Anderson and Narus, 1988; Dwyer *et al.*, 1987, dalam Chen dan Hsieh, 2007).

Keseluruhan kuesioner terdiri dari dua belas item. Sedangkan *relationship capital (reciprocal commitment)* diadopsi dan dikembangkan dari literatur Sarkar, Cavusgil dan Aulakh (2001; Chen dan Hsieh, 2007), dengan empat item pernyataan.

Hasil validitas dan reliabilitas menyimpulkan bahwa tiap item pernyataan

menghasilkan *loading factor* >0,5 (valid). Selanjutnya dalam pengujian reliabilitas menghasilkan *cronbach alpha* >0,6 (reliable) (Tabel 1). Teknik statistik yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi parsial.

**Tabel 1.**  
**Hasil dari Validitas dan reliabilitas**

Variabel	Item	Factor loading	Cronbach Alpha
<i>Interdependence (i)</i>	i.1	0.719	0.677
	i.2	0.623	
	i.3	0.712	
	i.4	0.501	
<i>Cultural Compatibility (CC)</i>	CC.1	0.533	0.610
	CC.2	0.611	
	CC.3	0.670	
	CC.4	0.661	
<i>Relative Influence (RI)</i>	RI.1	0.666	0.681
	RI.2	0.560	
	RI.3	0.711	
	RI.4	0.722	
<i>Reciprocal Commitment (RC)</i>	RC.1	0.612	0.681
	RC.2	0.510	
	RC.3	0.622	
	RC.4	0.610	

Pengujian korelasi bermanfaat untuk menilai validitas diskriminan. Korelasi antar variabel tidak melebihi kriteria yakni 0.9. Diyakini oleh

Hair *et al.* (1998) akan berimplikasi bahwa tidak ada multikolineritas antar variabel yang diteliti. Lebih jelas dapat dilihat pada Tabel 2.

**Tabel 2. Korelasi antar variabel**

	1	2	3	4
<i>Interdependence</i>	1			
<i>Cultural Compatibility</i>	0.405*	1		
<i>Relative Influence</i>	0.561*	0.751*	1	
<i>Reciprocal Commitment</i>	0.518*	0.470*	0.616*	1

\* Signifikan dengan  $p < 0.01$

**Table 3. Profile of Respondents (N = 165)**

Karakteristik umum	Sub Karakteristik	Persentase
Jenis kelamin	Laki-laki	69,4
	Perempuan	30,6
Direktorat	Direktorat Utama	34,8
	Direktorat Produksi	10,9
	Direktorat Litbang	16,7
	Direktorat Pemasaran	15,8
	Direktorat Keuangan	21,8
	SMU/Diploma	2,1
Tingkatan pendidikan	Sarjana	70,0
	Pasca Sarjana	17,9

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Profil responden

Tabel 3 menjelaskan bahwa mayoritas responden memiliki jenis kelamin laki-laki (69,4%), bekerja pada Direktorat Utama (34,8%) dan berpendidikan Sarjana (70%).

### Pengujian Hipotesis

Penelitian ini menggunakan dimensi *partner characteristic* yang terdiri dari variabel *interdependence*, *cultural compatibility and relative influence* sebagai variabel bebas dan dimensi *relationship capital* yakni variabel *reciprocal commitment* sebagai variabel terikat dan diuji dengan teknik analisis regresi parsial. Seperti yang ditunjukkan pada Tabel 4 bahwa pada masing-masing variabel bebas (*interdependence*, *cultural*

*compatibility and relative influence*) secara parsial memiliki pengaruh positif terhadap variabel *reciprocal commitment*. Penjelasan ini sekaligus membuktikan bahwa ketiga hipotesis didukung dengan fakta empiris.

Pada Tabel 4 menjelaskan bahwa ada pengaruh positif *interdependence* terhadap *reciprocal commitment* ( $\beta = 0.304$ ,  $p < 0.000$ ). Sehingga hipotesis pertama didukung. Selanjutnya, ada pengaruh positif *cultural compatibility* terhadap *reciprocal commitment* ( $\beta = 0.153$ ,  $p < 0.003$ ) sehingga hipotesis kedua didukung. Akhirnya ada pengaruh positif *relative influence* sebagai anggota organisasi terhadap *reciprocal commitment* ( $\beta = 0.180$ ,  $p < 0.032$ ) sehingga hipotesis ketiga didukung.

**Tabel 4**  
**Analisis Regresi**

Independent Variable	Dependent Variable	Coefficient Regression ( $\beta$ )	$\beta$	t	Sig.
<i>interdependence</i>	<i>reciprocal commitment</i>	0,304	0,405	4,979	0,000*
<i>cultural compatibility</i>		0,153	0,255	3,097	0,003*
<i>relative influence</i>		0,180	0,178	2,167	0,032*

\* Significant at the 0,05 level (2-tailed)

Seperti diketahui bahwa beberapa studi telah menginvestigasi relevansi kinerja aliansi dengan mempertimbangkan *relationship capital* yang menempatkan pada penekanan komitmen daripada kepercayaan. Meskipun kepercayaan dikonseptualisasikan konsisten sebagai input sosial inti untuk manajemen pertukaran interorganisasional, komitmen masih menawarkan manfaat utilitas dan dapat diaplikasikan untuk kasus aliansi yang menggunakan teori seperti *knowledge* dan perspektif *resources based view-RBV* (Robson, et al., 2008).

Berdasarkan hasil riset empiris menjelaskan bahwa persepsi masing-masing manajer pada *interdependence* telah memberikan dampak positif dalam peningkatan komitmen yang saling timbal balik. Ini artinya setiap partner yang bergabung diharapkan dapat membawa kekuatan yang unik dan bernilai dari sumber daya yang dimiliki oleh masing-masing. Seperti pada konsep RBV yang memiliki suatu pandangan dalam menganalisis dan mengidentifikasi keunggulan strategis suatu organisasi yang didasarkan pada tinjauan terhadap kombinasi dari aset, keahlian, kapabilitas, dan aset tidak berwujud yang spesial bagi organisasi. Oleh karena itu jika ada

interdependensi antar perusahaan induk dan anggota perusahaan yang bergabung akan bisa meningkatkan komitmen yang timbal balik antar perusahaan. Seperti diketahui bahwa setiap anggota yang beraliansi memiliki karakteristik yang berbeda, karena setiap anggota memiliki kemampuan yang unik dan mereka akan mendukung dan memberikan kepercayaan satu sama lain. Setiap anggota sebaiknya memiliki komitmen timbal balik dan hubungan kerjasama yang terus berlanjut dalam jangka panjang. Kerjasama yang menyenangkan tergantung pada hubungan pertemanan satu sama lain dan itu akan membuat anggota tim mampu untuk berbagi informasi baik formal maupun informal

Selanjutnya pada variabel budaya perlu diketahui bahwa jika terjadi benturan budaya organisasional akibat merger seringkali menjadikan kekhawatiran bagi para pimpinan perusahaan. Jika kedua belah pihak dari masing-masing perusahaan memiliki budaya yang kuat, maka potensi untuk terjadi benturan budaya menjadi sangat nyata. Banyak manajer senior menyadari benturan budaya akan lebih besar kemungkinannya untuk menimbulkan bahaya daripada sekedar hanya ketidakcocokan keuangan,

pasar geografis atau teknis. Responden nampaknya sudah menyadari akan pentingnya melakukan kesesuaian budaya antar perusahaan yang bergabung. *Cultural compability* didefinisikan sebagai kongruensi dalam filosofi organisasi, tujuan dan nilai. Ketika budaya sesuai dalam sebuah aliansi, maka akan bisa menciptakan rasa kesatuan dan kesesuaian (*congeniality*) dalam hubungan, sehingga dapat meningkatkan perilaku hubungan *relational capital* antar partner seperti adanya peningkatan komitmen yang timbal balik. Dengan kata lain, ketika budaya antar partner tidak sesuai maka akan menyebabkan hubungan kerjasama yang tidak produktif seperti adanya konflik dan kecurigaan. Hubungan yang buruk antar partner akan menghalangi pembentukan *reciprocal commitment*. Budaya yang tidak sesuai antar partner akan berakibat pada ketidakmampuan sebagian partner untuk mengembangkan hubungan yang harmonis dan berpengaruh pada efektifitas kerjasama yang negatif.

Selanjutnya pada *relative influence* akan menekankan pada legitimasi distribusi dan keahlian sumber daya yang memiliki kekuatan dan pengaruh dalam aliansi. Keunggulan partner lebih suka untuk dimotivasi dengan menyatakan bahwa mereka akan memiliki dampak terhadap *outcome* dan hubungan yang menyenangkan. Ketika kemampuan untuk menggunakan kekuasaan dan pengaruh adalah seimbang, konflik malah dapat menakutkan. Sebab kedua partner mengetahui bahwa partner yang lain dapat menyebabkan menderita dalam mempertimbangkan kerusakan kepentingan pribadi sendiri. Keseimbangan mendorong kerjasama dan *reciprocal commitment* dengan menfokuskan perhatian partner terhadap keinginan kerjasama mereka.

Implikasi teori pada penelitian ini ditekankan pada tidak hanya penting memiliki *reciprocal commitment* pada *relationship capital*, tetapi perlu juga dibangun *relationship capital* yang lain seperti *mutual trust* dan *information sharing*. Penelitian ini memberikan kontribusi teori bahwa ada pola hubungan yang saling berkaitan antara *partner characteristics* terhadap peningkatan kinerja aliansi dimediasi oleh *relationship capital*.

Implikasi manajerial menekankan pada pentingnya menciptakan *relationship capital* dalam memediasi *partner characteristics* yang tepat untuk meningkatkan kinerja aliansi pada sebuah badan usaha milik negara sehingga bisa meningkatkan kinerja organisasional secara keseluruhan.

## KESIMPULAN

### Simpulan

Temuan dari penelitian ini menjelaskan adanya pandangan dalam pendekatan baru untuk mengukur *partner characteristics* pada sebuah badan usaha milik negara pada tingkatan organisasional. Penelitian ini menyimpulkan bahwa *partner characteristics* yang terdiri dari *interdependence*, *cultural compatibility* and *relative influence* berpengaruh secara positif parsial terhadap *relationship capital* yakni *reciprocal commitment*.

### Saran

Penelitian ini bersifat *cross sectional* sehingga dikhawatirkan temuan-temuannya tidak bisa mengkonfirmasi pola hubungan antara *interdependence*, *cultural compatibility* and *relative influence* terhadap *relationship capital* yakni *reciprocal commitment*. Untuk penelitian mendatang sebaiknya menggunakan data longitudinal.

## DAFTAR ACUAN

- Chen, T.Y and Hsieh, W.L. (2007), Studies on Antecedent Causes and Consequent Effects of Relationship Capital of International Strategic Alliances: A Case of Tourist Agencies in Taiwan, Departemen of International Business.
- Das, Tarun K. and Teng, Bin-Sheng. (1998). Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances. *Academy of management Reviess*, 23(3), 491-512.
- Dyer, Jeff H. and Harbir Singh. (1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Inter-Organizational Competitive advantage. *The academy of management Review*, 23(4), 660-679.
- Hitt, Ireland dan Hoskisson, 1995 Hitt, M.A., Ireland, R.D and Hoskisson, R.E. (1995), Strategic Management, Competitiveness and Globalization, West Publishing Company.
- Indriantoro, N dan B. Supomo, (2002), Metodologi Penelitian Bisnis, Untuk Akuntansi dan Manajemen, Edisi Pertama, BPFE, Yogyakarta.
- Muafi (2008a), Pengaruh Derajat Kesesuaian Orientasi Strategi, Lingkungan Eksternal, Struktur Saluran Ekspor, Budaya Organisasi Dan Kinerja Ekspor, Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, hal.153-162
- (2008b), The Effects of Alignment Competitive Strategy, Culture, and Role



- Behavior on Organizational Performance in Service Firms, *The International Journal Of Organizational Innovation*, Vol.2, Number 1, Summer, 2009, p. 106-133.
- Muafi dan Effendi, M.I. (2004), Benturan Budaya Organisasi Akibat Merger: Dapatkah dikelola, *Jurnal Kajian Bisnis*, Vol. 12, No. 1, p. 112-126.
- Rahman (2006). Duality of Alliance performance. *Journal of American Academy of Business*, 10(1):,305-311.
- Robson, M.J., Leonidou, L.C and Katsikeas, C.S. (2002), Factors influencing international joint venture performance: theoritical perspective, assessment and future direction, *Management International Review*, Vol. 42, No. 4, pp. 385-418.
- Sarkar., Echambadi, Raj., Cavusgil, S. Tamer and Aulakh, Preet S. (2001). The Influence of Complementarity, Compatibility, and Relationship Capital on Alliance Performance. *Academy of Marketing Science. Journal*, 29(4), 358-370.
- Singarimbun, M dan Effendi, S (1989), *Metode Penelitian Survei*, Edisi Revisi, LP3ES, Jakarta.
- Soetjipto, D. (2009), Faktor Penentu Kesiapan Sinergi Dan Perilaku Strategik Karyawan Paska Penggabungan Perusahaan: Studi Kasus di BUMN Semen, Disertasi, Tidak Dipublikasikan, Universitas Indonesia.
- Sugiyono, (2000), *Statistik Non Parametris Untuk Penelitian*, Alfabeta, Jakarta