

**FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI
KUALITAS PENGETAHUAN YANG DIALIHKAN
PADA PERUSAHAAN MULTINASIONAL DI JAKARTA**

Setyani Dwi Lestari

Universitas Budi Luhur

setyani.dwilestari@budiluhur.ac.id

***Abstract** This study aims to obtain empirical evidence about the influence of resource complementarity, operational compatibility dan cultural compatibility to interorganizational learning and relational capital, also affect to quality of knowledge transferred. Sample consisted of 110 top management team of companies. Questionnaires distributed 110 questionnaires, and 110 questionnaires distributed back that can be processed as many as 110 questionnaires. processing using the test validity, reliability testing, simultaneous test, and partial correlation test by Lisrel 8.8. Data Analysis test with Strutural Equation Model (SEM). Research has been conducted that Resource complementarity, operational compatibility, cultural compatibility affect to interorganizational learning by $R^2 = 75\%$, learning and relational capital affect to quality of knowledge transferred by $R^2 = 74\%$, also resource complementarity, operational compatibility and cultural compatibility affect to relational capital by $R^2 = 67\%$, that all is significant 0.05.*

***Keywords** : Resource complementarity, operational compatibility, cultural compatibility, interorganizational learning, relational capital, quality of knowledge transferred.*

PENDAHULUAN

Pengetahuan semakin memainkan peran sentral dalam perkembangan ekonomi ke depan (Adler, 2002: 190), yaitu dalam hal menentukan kemampuan perusahaan untuk menciptakan nilai (efektifitas jangka panjang) serta kelangsungan hidup perusahaan (Corso, et al, 2003:112) dan juga sebagai sumber utama produktivitas dan basis utama untuk memperoleh *opportunity cost*. Alih pengetahuan menjadi penting, karena tidak ada satu bisnispun yang dapat memenuhi atau menghasilkan semua sumberdaya (termasuk pengetahuan) yang dibutuhkan secara mandiri (Dussauge, Garrette & Mitchell, 2000:299). Dengan mentransfer (mengalihkan) pengetahuan antar perusahaan, maka keunggulan daya saing yang dibangun dari pengetahuan, dapat dimaksimalkan (Murray, 2003: 123). Pertukaran pengetahuan melalui aliansi juga menyebabkan terjadinya pembelajaran (*learning*) dan pengintegrasian sumberdaya yang saling menunjang (*complementary resource*), yang akan menghasilkan produk, teknologi dan jasa baru

(Dyer & Singh, 1998:23). Selain itu penelitian empiris yang ada pada umumnya meneliti kesuksesan dan keefektifan proses alih pengetahuan (contohnya Pak & Park, 2004: 164) sebagai *outcome* dan bukan kualitas pengetahuan yang dialihkan (contohnya studi Kachra, 2002). Adapun kualitas pengetahuan sebagai *outcome* dari proses alih pengetahuan penting untuk

dipelajari, karena perusahaan yang mampu mengakuisisi pengetahuan yang berkualitas, mampu menciptakan dan mempertahankan keunggulan daya saing dalam era ekonomi berbasis pengetahuan saat ini (Jackson, Hitt, & Denisi, 2003:100).

Rumusan Masalah

- 1). Bagaimana pengaruh masing-masing komponen kecocokan perusahaan yang terdiri dari *resource complementarity*, *operational compatibility* dan *cultural compatibility* terhadap pembelajaran (*interorganizational learning*) dan *relational capital*?
- 2). Bagaimana pengaruh pembelajaran (*interorganizational learning*), *relational capital* dan masing-masing komponen *partner fit* terhadap kualitas pengetahuan yang dialihkan (*quality of knowledge transferred*)?

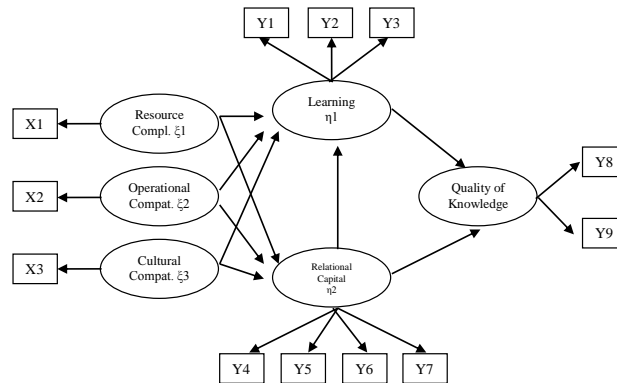
METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan hasil perhitungan *Structural Equation Model (SEM)* dan *Software Lisrel 8.8.* yang bertujuan untuk mengetahui tingkat signifikan dan hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen.

Dalam penelitian ini skala pengukuran yang digunakan adalah skala ordinal dan

Variabel Utama	Dimensi	Instrumen*)	Referensi
<i>Resource Complementarity</i>		Meliputi sumberdaya yang disumbangkan apakah berbeda, saling melengkapi, bersinergi, berharga dan saling menguntungkan.	Sarkar, et al. (2001)
<i>Operational Compatibility</i>		Menyangkut tingkat kemampuan teknis, prosedur organisasi, gaya manajemen, mekanisme operasi dan praktek bisnis perusahaan.	Simonin, (1999); Sarkar, et al, 2001
<i>Cultural Compatibility</i>		Mencakup nilai, norma, filosofi, tujuan dan visi perusahaan	Sarkar, et al. (2001)
<i>Inter-organizational Learning</i>	<i>Learning Intention</i>	Mencakup tekad, peluang pembelajaran dan sarana pengembangan ide baru.	Simonin, (2004); Tsang, (2002); Wu & Cavusgil, (2006)
	<i>Receptivity</i>	Meliputi iklim kondusif, karyawan yang terlatih, latar belakang akademis, program pendidikan dan komitmen.	Simonin (2004); Pak & Park (2004)
	<i>Transparency</i>	Meliputi keterbukaan dalam hal komunikasi, informasi teknis, informasi pemasaran, informasi strategis, serta komunikasi di lini karyawan.	Norman, (2002)

skala interval. Metode pengukuran digunakan adalah skala likert 1-5.



Model Penelitian dan Persamaan struktural sebagai sebagai berikut:

1. $learning = \rho_1 * relational\ capital + \rho_2 * resource\ complementarity + \rho_3 * operational\ compatibility - \rho_4 * cultural\ compatibility.$
2. $quality\ of\ knowledge\ transferred = \rho_1 * learning - \rho_2 * relational\ capital .$
3. $relational\ capital = \rho_1 * resource\ complementarity - \rho_2 * operational\ compatibility + \rho_3 * cultural\ compatibility.$

Populasi penelitian ini adalah TMT/Top Manajemen Tim perusahaan Multinasional di Jakarta. Sampel nya adalah 110 manajer penentu keputusan perusahaan baik manajer level 1 sampai manajer puncak. Dalam menentukan jumlah sampel penelitian, penulis menggunakan teknik *Non Probabilitas sampling*.

Pada penelitian ini pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner, maka kesungguhan responden dalam menjawab pertanyaan merupakan hal yang sangat penting dalam penelitian. Keabsahan suatu hasil penelitian sangat ditentukan oleh alat ukur yang digunakan. Apabila alat ukur yang diperoleh tidak valid dan atau tidak dapat dipercaya, maka hasil penelitian yang akan diperoleh tidak akan menggambarkan keadaan yang sesungguhnya. Untuk mengatasi hal tersebut diperlukan dua macam pengujian yaitu uji validitas (*test of validity*) dan uji keandalan (*test of reliability*) untuk menguji konsistensi jawaban dari responden.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dengan hasil SEM sebagai berikut:

berikut ini menyajikan rangkuman hasil pengujian hipotesis berdasarkan hasil analisis yang disajikan dalam gambar 5.2.

Tabel-5.9.
Hasil Pengujian Hipotesis Dengan *Structural Equation Model*

Hipotesis	Paths	Estimate	t-Value	Hasil
H1	<i>Interorganizational learning</i> → <i>Quality of knowledge transferred</i>	β_{31} 1.29	3.04	Terdukung
H2	<i>Relational capital</i> → <i>Interorganizational learning</i>	β_{12} 0.56	3.33	Terdukung
H3	<i>Relational capital</i> → <i>Quality of knowledge transferred</i>	β_{32} -0.13	-0.58	Tidak Terdukung
H4	<i>Resource complementarity</i> → <i>Interorganizational learning</i>	γ_{11} 0.08	1.50	Tidak Terdukung
H5	<i>Resource complementarity</i> → <i>Relational capital</i>	γ_{21} 0.14	2.52	Terdukung
H6	<i>Operational compatibility</i> → <i>Interorganizational learning</i>	γ_{12} 0.14	2.48	Terdukung
H7	<i>Operational compatibility</i> → <i>Relational capital</i>	γ_{22} -0.03	-0.51	Tidak Terdukung
H8	<i>Cultural compatibility</i> → <i>Interorganizational learning</i>	γ_{13} -0.10	-1.15	Tidak Terdukung
H9	<i>Cultural compatibility</i> → <i>Relational capital</i>	γ_{23} 0.52	6.56	Terdukung

- $learning = 0.56 * relational\ capital + 0.081 * resource\ complementarity + 0.14 * operational\ compatibility - 0.10 * cultural\ compatibility$ ($R^2 = 0.75$)
- $quality\ of\ knowledge\ transferred = 1.29 * learning - 0.13 * relational\ capital$ ($R^2 = 0.74$)
- $relational\ capital = 0.14 * resource\ complementarity - 0.031 * operational\ compatibility + 0.52 * cultural\ compatibility$ ($R^2 = 0.67$).

Walaupun penelitian mengenai alih pengetahuan melalui aliansi stratejik *cross border* telah banyak dilakukan, namun penelitian berkaitan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas pengetahuan (*quality of knowledge transferred*) yang dialihkan masih terbatas. Berangkat dari hal tersebut, maka penelitian ini mencoba mengkaji pengaruh berbagai faktor terhadap kualitas pengetahuan yang dialihkan.

Penelitian ini mencoba menjawab pertanyaan penelitian berikut ini: "Faktor determinan apa saja yang mempengaruhi kualitas pengetahuan yang dialihkan (*quality of knowledge transferred*)?" dengan sub-pertanyaan:

Bagaimana pengaruh masing-masing komponen kecocokan perusahaan (*partner fit*) yang terdiri dari *resource complementarity*, *operational compatibility* dan *cultural compatibility* terhadap pembelajaran (*interorganizational learning*) dan *relational capital*?

Bagaimana pengaruh pembelajaran (*interorganizational learning*), *relational capital* dan masing-masing komponen *partner fit* terhadap kualitas pengetahuan yang dialihkan (*quality of knowledge transferred*)?

Untuk menjawab ketiga pertanyaan penelitian tersebut, penelitian diawali dengan melakukan telaah literatur serta menggunakan *resource-based theory*, *knowledge-based theory*, *resource dependence theory* dan *social exchange theory* sebagai landasan teori. Selanjutnya teori-teori tersebut diintegrasikan menjadi sebuah model konseptual dengan enam variabel utama terdiri dari *resource complementarity*, *operational compatibility*, *cultural compatibility*, *interorganizational learning*, *relational capital* dan *quality of knowledge transferred*. Sembilan hipotesis dibangun dari model konseptual yang disesuaikan dengan teori serta substansi yang ada. Terakhir dilakukan analisis data secara deskriptif dan menggunakan *structural equation model*. Hasil analisis data memberikan tiga kesimpulan penelitian yang sekaligus untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian yang telah disebutkan di atas.

Pertama, *partner fit* dengan tiga komponen yang terdiri dari *resource complementarity*, *operational compatibility* dan *cultural compatibility* berpengaruh terhadap *relational capital* dan pembelajaran. Temuan ini mendukung studi Sarkar, et al (2001: 344) yang menyimpulkan ketiga komponen tersebut berpengaruh terhadap *relational capital*. Namun temuan tersebut berbeda dengan studi Kale (2000: 112) yang melihat *partner fit* (sebagai unidimensional) tidak berpengaruh terhadap pembelajaran. Sementara penelitian ini menghasilkan komponen *operational compatibility* yang merupakan salah satu komponen *partner fit* berpengaruh terhadap pembelajaran. Argumentasi yang dapat diberikan adalah penelitian ini ditujukan untuk alih pengetahuan *cross border* dengan perusahaan lokal. Sehingga faktor kompatibilitas operasi sangat penting. Sehingga dengan demikian untuk menjawab sub-pertanyaan pertama, kecocokan mitra (*partner fit*) dengan ketiga komponennya berperan penting dalam meningkatkan pembelajaran dan meningkatkan kualitas hubungan (*relational capital*). yang pada akhirnya akan meningkatkan kualitas pengetahuan yang dialihkan dalam arti dapat dikodifikasi dan diaplikasikan.

Kedua sebagaimana studi terdahulu yang dilakukan antara lain oleh Muthusamy (2005), Kale, et al. (2000: 233) dan Sucahyo, et al. (2005: 200) penelitian ini juga mendapatkan *relational capital* berpengaruh positif signifikan terhadap pembelajaran. Hal ini mendukung teori yang menyatakan pentingnya hubungan (*relationship*) dalam pengalihan pengetahuan melalui aliansi stratejik (Inkpen & Tsang, 2005: 244). Demikian juga pembelajaran (*interorganizational learning*) berpengaruh positif terhadap kualitas pengetahuan yang dialihkan (*quality of knowledge transferred*) sejalan dengan temuan Soo & Devinney (2002: 444) bahwa *absorptive capacity* berpengaruh positif terhadap kualitas pengetahuan yang dialihkan.

Akan tetapi, hasil temuan penelitian ini mendapatkan *relational capital* tidak berpengaruh terhadap kualitas pengetahuan yang dialihkan. Artinya hubungan semata yang dibina dengan mitra aliansi tanpa diikuti dengan pembelajaran tidak akan meningkatkan kualitas pengetahuan yang dialihkan. Dengan demikian terlihat peran penting faktor pembelajaran (*interorganizational learning*) yang memediasi sepenuhnya pengaruh dari faktor-faktor lainnya terhadap kualitas pengetahuan yang dialihkan (*quality of knowledge transferred*). Sehingga sub-pertanyaan kedua dapat dijawab bahwa komponen *partner fit* dan

relational capital melalui pembelajaran (*interorganizational learning*) yang dalam hal ini berperan sebagai *mediating variable* berpengaruh terhadap kualitas pengetahuan yang dialihkan.

Dari uraian di atas maka dapat disimpulkan dan sekaligus menjawab pertanyaan penelitian utama, bahwa faktor determinan yang mempengaruhi kualitas pengetahuan yang dialihkan adalah *partner fit* yang terdiri dari tiga komponen yaitu *resource complementarity*, *operational compatibility* dan *cultural compatibility* serta dua variabel *interorganizational learning* dan *relational capital*.

DAFTAR PUSTAKA

- Adler, P. S. 2002. Market, Hierarchy, and Trust: The Knowledge Economy and the Future of Capitalism. In Choo & Bontis (eds). The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge: 23-46. Oxford, University Press.
- Agung, I. G. N. 2003. Manajemen Penulisan Skripsi, Tesis dan Disertasi. Kiat-kiat Untuk Mempersingkat Waktu Penulisan Karya Ilmiah Yang Bermutu. Bahan Kuliah S3 Universitas Indonesia.
- Agung, I. G. N. 2006. Statistika Penerapan Model Rerata-Sel Multivariat dan Model Ekonometri dengan SPSS. Yayasan SAD Satria Bhakti. Jakarta.
- Barney, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17: 199-120.
- Barringer, B. R., & Harrison, J. S., 2000. Walking a Tightrope: Creating Value Through Interorganizational Relationships. *Journal of Management*, 26(3): 367-403.
- Bollen, K. A., & Long, J. S. 1993. (Eds). Testing Structural Equation Models. Sage Publications, Inc, California, USA.
- Capello, R. 1999. Spatial Transfer of Knowledge in High Technology Milieux: Learning Versus Collective Learning Processes. *Regional Studies*, 33(4): 353-365.
- Leadership & Organization Development Journal, 15(4): 31-37.
- Chandler Jr., A. D. 2005. Commercializing High-Technology Industries. *Business History Review*, 79(3): 595-605.
- Chen, L-Y. 2006. Effect of Knowledge Sharing to Organizational Marketing Effectiveness in Large Accounting Firms That Are Strategically Aligned. *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, 9(1): 176-182.
- Corso, M., Martini, A., Pellegrini, L. & Paolucci, E. 2003. Technological and Organizational Tools for Knowledge Management: In Search of Configurations. *Small Business Economics*, 21(4): 397- 408.
- Dussauge, P., & Garrette, B. 1999. Cooperative Strategy. John Wiley & Sons, LTD. New York.
- Dussauge, P., Garrette, B., & Mitchell, W. 2000. Learning from Competing Mitras: Outcomes and Durations of Scale and Link Alliances in Europe, North America and Asia. *Strategic Management Journal*, 21(2): 99-126.
- Dyer, J. H., & Nobeoka, K. 2000. Creating and Managing a High-Performance Knowledge-Sharing Network: The Toyota Case. *Strategic Management Journal*, 21(3): 345-367.

- Dyer, J. H., & Singh, H. 1998. The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, 23(4): 660-679.
- Hair Jr, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. R., & Black, W. C. 1998. *Multivariate Data Analysis*. Prentice Hall, New Jersey, USA.
- Situational Conditions, Performance Criteria, and Success Factor. *Thunderbird International Business Review*.
- Inkpen, A. C. 2000. Strategic Alliances. In. Hitt, M.A.; Freeman A.Edward; Harrison, J.S. (Eds.) *The Blackwell Handbook of Strategic Management*. Blackwell Business.
- Inkpen, A. C. 2005. Learning Through Alliances: General Motors and NUMMI. *California Management Review*, 47(4): 114-136.
- Inkpen, A. C., & Beamish, P. W. 1997. Knowledge, Bargaining Power, and the Instability of International Jint Ventures. *Academy of Management Review*, 22(1): 177-202.
- Inkpen, A. C., & Dinur, A. 1998a. Knowledge Management Processes and International Joint Ventures. *Organization Science*, 9(4): 454-468.
- Inkpen, A. C., & Dinur, A. 1998b. The Transfer and Management of Knowledge in the Multinational Corporation: Considering Context. CBI - Working Papers.
- Consultants to Clients in Enterprise System Implementations. *MIS Quarterly*, 29(1): 59-85.
- Kogut, B. 1988. Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives. *Strategic Management Journal*, 9: 319-332.
- Lei, D., & Slocum, Jr., J.W. 1992. Global Strategy, Competence-Building and Strategic Alliances. *California Management Review*, 35(1): 81-97.
- Leonard-Barton, D., 1995. *Wellsprings of Knowledge. Building and Sustaining the Sources of Innovation*. Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts.
- Levinthal, D & Myatt, J. 1994. Co-Evolution of Capabilities and Industry: The Evolution of Mutual Fund Processing. *Strategic Management Journal*, 15: 45-62.
- Murray, S. R. 2003. A quantitative examination to determine if knowledge sharing activities given the appropriate media richness, lead to knowledge transfer and If implementation factors influence the use of these knowledge sharing activities. Unpublished dissertation, Mississippi State University.
- Muthusamy, S. 2000. Performance and Stability of Strategic Alliances: An Examination of the Influence of Social Exchange Processes. Unpublished dissertation. Oklahoma State University. UMI no. 9987360.
- Muthusamy, S. K. and White, K. M. 2005. Learning and Knowledge Transfer in Strategic Alliances: A Social Exchange View. *Organization Studies*, 26(3): 415-441.
- Nonaka, I. 1991. The Knowledge-Creating Company. *Harvard Business Review*: 96-104.

- Norman, P. M. 2002. Protecting knowledge in strategic alliances. Resource and relational characteristics. *Journal of High Technology Management Research*, 13: 177-202.
- Pak, Y. S., & Park, Y. 2004. A Framework of Knowledge Transfer in Cross-border Joint Ventures: An Empirical Test of the Korean Context. *Management International Review*, 44: 417-434.
- Parise, S., & Henderson, J. C. 2001. Knowledge resources exchange in strategic alliances. *IBM Systems Journal*, 40(4): 908-924.
- Park, N. K., Mezas, J. M., & Song, J. 2004. A Resource-based View of Strategic Alliances and Firm Value in the Electronic Marketplace. *Journal of Management*, 30(1): 7-27.
- Park, S. H. & Ungson, G. R. 1997. The Effect of National Culture, Organizational Complementarity, and Economic Motivation on Joint Venture Dissolution. *The Academy of Management Journal*, 40(2): 279-307.
- Parkhe, A. 1991. Interfirm diversity, organizational learning, and longevity in global strategic alliances. *Journal of International Business Studies*, 22: 579-601.
- Parkhe, A. 1993. Strategic Alliance Structuring: a Game Theoretic and Transaction Cost Examination of Interfirm Cooperation. *Academy of Management Journal*, 36(4): 794-829.
- Park, S. H., & Ungson, G. R. 2001. Interfirm Rivalry and Managerial Complexity: A Conceptual Framework of Alliance Failure. *Organization Science*, 12(1): 37-53.
- Organizations. *Strategic Management Journal*, 13(7): 483-498.
- Sarkar, M. B., Echambadi, R., Cavusgil, S. T., & Aulakh, P. S. 2001. The Influence of Complementarity, Compatibility, and Relationship Capital on Alliance Performance. *Academy of Marketing Science Journal*, 29(4): 358-373.
- Journal of International Business Studies*, 35: 407-428.
- Singh, K. and Mitchell, W. 1996. Precarious collaboration: Business Survival after Mitras Shut down or form new Partnerships. *Strategic Management Journal*, 17: 99-115.
- Sinkula, J. M., Baker, W. E., Noordewier, T. 1997. A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge, and Behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4): 305-318.
- Soo, C. W., & Devinney, T. M. 2002. The Role of Knowledge Quality in Firm Performance.
http://is.lse.ac.uk/support/OKLC_2002/pdf_files/ID179.pdf.
- Sucahyo, D., Scheela, W., & Huseini, M. 2005. Do Strategic Alliances Sustain Competitiveness for Pharmaceutical Firms in Asia?. *Jurnal Manajemen Indonesia*, II (1): 29-47.
- Teng, B. & Cummings, J. L. 2002. Trade-offs in managing resources and capabilities. *Academy of Management Executive*, 16(2): 81-91.
- Tidd J., Bessant J. & Pavitt, K. 2001. *Managing Innovation*. John Wiley & Sons, Ltd, Chichester, England.
- Tiemessen, I., Lane, H. W., Crossan, M. M., & Inkpen, A. C. 1997. Knowledge management in international joint ventures. In P.W. Beamish & J.P.

- Killing (Eds.), *Cooperative Strategies. North American Perspectives*: 370-398. San Francisco, CA: The New Lexington Press.
- Tsang, E.W.K. 2002. Acquiring Knowledge by Foreign Mitras from International Joint Ventures in a Transition Economy: Learning-by-doing and Learning Myopia. *Strategic Management Journal*, 23: 835-854.
- Tsai, W. and Ghoshal, S. 1998. Social Capital and Value Creation: The Role of Interfirm Networks. *Academy of Management Journal*, 41(4): 464-476.
- Tsai, W. 2001. Knowledge Transfer in Intraorganizational Networks: Effect of Network Position and Absorptive Capacity on Business Unit Innovation and Performance. *Academy of Management Journal*, 44(5): 996-1004.
- Tsang, E.W.K. 2001. Managerial Learning in Foreign-invested Enterprises of China. *Management International Review*, 41(1): 29-51.