

# **INTERORGANIZATIONAL RELATIONS DI INDUSTRI KOMPONEN OTOMOTIF: STUDI KASUS PERUSAHAAN SUBKONTRAKTOR PERUSAHAAN BESAR**

## **INTERORGANIZATIONAL RELATIONS AUTO PARTS INDUSTRY: THE CASE OF TENANT FIRMS**

**Hadi Kardoyo dan Chichi Shintia Laksani**

Pusat Penelitian Perkembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi -  
Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia

---

### **INFO ARTIKEL**

Naskah Masuk : 20/08/2013  
Naskah Revisi : 11/10/2013  
Naskah Terima : 20/12/2013

---

#### **Keywords:**

*Interorganisational relations (IOR)*  
*Automotive industry*  
*Innovation*

---

### **ABSTRACT**

*Inter Organizational relations (IOR) plays an important role in enhancing firms activities. By utilizing IOR, firms may acquire knowledge, access to economic inputs, and build their competitive advantages. Meanwhile, automotive industry which is characterized by high degree of vertical interdependencies generally retain a well developed and great varieties of IOR. This paper aims to analyze IOR in Indonesia's automotive industry by conducting case studies of three Japanese firm tenants. The result of the study shows that IOR occurred in those three companies. Nevertheless, the IOR differs among the tenants in terms of types, causal factors, driving factors, and barriers. These variations depend on the firm's position within the industrial structures developed by Japanese automotive manufacturers. The closer the firm's position, the stronger the IOR. The study also identifies that IOR in the second layer firms contribute to the firm's learning activities and their technological capabilities.*

---

### **SARI KARANGAN**

---

#### **Kata kunci:**

*Interorganisational relations (IOR)*  
Industri Otomotif  
Inovasi

*Interorganisational relations (IOR) berperan penting dalam mendukung aktivitas perusahaan. Dengan memanfaatkan IOR perusahaan dapat memperoleh pengetahuan, sumber daya, dan competitive advantage. Sementara itu, industri dengan karakteristik tingginya keterhubungan antara sektor hulu dan hilir, seperti industri otomotif, pada umumnya memiliki IOR yang berkembang dengan baik serta memiliki keragaman yang tinggi. Tulisan ini bertujuan untuk menganalisis IOR di industri otomotif Indonesia dengan melakukan studi kasus pada tiga tenant perusahaan otomotif Jepang. Hasil studi kasus menunjukkan bahwa IOR terjadi di ketiga perusahaan tersebut. Namun demikian, terdapat adanya perbedaan pada tipe, latar belakang serta faktor pendorong dan penghambat IOR yang terjadi di perusahaan. Perbedaan tersebut dipengaruhi oleh posisi perusahaan dalam struktur industri yang dikembangkan produsen otomotif Jepang. Semakin dekat posisi perusahaan dengan produsen otomotif dalam struktur industri, IOR yang terbentuk pun semakin kuat. Terkait dengan hubungan antara IOR dan aktivitas inovasi, studi ini mengidentifikasi bahwa IOR di perusahaan lapis kedua berkontribusi terhadap aktivitas pembelajaran perusahaan dan kemampuan teknologinya.*

© Warta KIML Vol. 11 No. 2 Tahun 2013: 117—132

## 1. PENDAHULUAN

*Interorganisational relations* (IOR) merupakan bentuk hubungan antar satu institusi dengan institusi lainnya. IOR berperan penting dalam mendukung aktivitas sebuah organisasi atau institusi. Kemampuan perusahaan untuk mengenali, menganalisis, dan mendorong IOR merupakan syarat dan kunci bagi perusahaan untuk memperoleh *knowledge*, sumber daya, dan melanjutkan *competitive advantage* yang dibutuhkannya (Li, 2009). Dalam sistem aktivitas bisnis dan produksi, IOR juga berperan dalam mendukung aktivitas dan keberlanjutan sebuah institusi di industri. Di industri otomotif misalnya, tidak mungkin sebuah perusahaan otomotif dapat berjalan sendiri tanpa adanya hubungan dengan pihak-pihak lain seperti pemasok bahan baku dan teknologi, perantara, dan pengguna di pasar. Hoffman dan Scholsser (2001) menyatakan bahwa IOR dapat mengisi kesenjangan antara sumber daya perusahaan yang berbeda. Hal tersebut akan meningkatkan daya saing organisasi melalui penggunaan sumber daya eksternal, penciptaan sinergi, peningkatan *learning*, dan perubahan secara cepat.

Aktivitas sebuah perusahaan banyak bergantung pada IOR. Banyak institusi ataupun organisasi sengaja diciptakan sebagai sebuah perwujudan dari pentingnya IOR. Perusahaan-perusahaan sub-kontraktor di industri otomotif misalnya dibangun untuk mendukung perusahaan prinsipal otomotif. Perusahaan-perusahaan ini berperan dalam mendukung kemampuan perusahaan induk untuk menghasilkan berbagai jenis komponen otomotif. Hubungan antara perusahaan induk dan perusahaan *vendor* menggambarkan bagaimana sebuah perusahaan didirikan untuk menciptakan sebuah jalinan kerjasama antar perusahaan. Jalinan kerjasama ini selanjutnya merupakan elemen-elemen sistem produksi yang mendukung eksistensi dan keberlanjutan sebuah sistem produksi.

IOR yang berkembang di sebuah sistem produksi didesain dan memiliki banyak fungsi. Kasus IOR industri otomotif misalnya, hubungan antara sebuah perusahaan komponen otomotif

dengan perusahaan pemasok material komponen otomotif dimaksudkan untuk menjaga kelangsungan aktivitas produksi dari sudut pandang ketersediaan bahan baku. Hubungan sebuah perusahaan komponen otomotif dengan perusahaan Agen Tunggal Pemegang Merek (ATPM) memiliki fungsi hubungan perusahaan dengan *customer*. Sedangkan hubungan antara perusahaan ATPM dengan perusahaan *dealer* atau pemasar diperlukan untuk mendukung aktivitas pemasaran sebuah produk otomotif ke pembeli-pembeli di pasar.

Strategi perusahaan untuk tumbuh dan berdaya saing dapat dilakukan melalui strategi *new product development* (NPD), melakukan aktivitas inovasi, maupun aktivitas *networking* dengan beberapa *stakeholder* terkait. Inovasi pun berkembang dari individual (inovasi dilakukan oleh sebuah institusi), *networked-innovation* (inovasi dengan melibatkan jaringan kerjasama antar perusahaan), dan dewasa ini berkembang paradigma *open innovation*. *Open innovation* merupakan aktivitas inovasi dengan membuka peluang munculnya inovasi dari pelbagai sumber yang berkepentingan dan terkait dengan perusahaan. Terkait dengan inovasi bagi sumber pertumbuhan, IOR memiliki arti penting dalam mendukung kinerja aktivitas inovasi, keberlangsungan dan keberlanjutan sebuah organisasi produksi.

Meeus dan Faber (2006) menggambarkan kaitan antara IOR dan kemampuan inovasi sebuah perusahaan. Konsep *network* mendasari pemikiran Meeus dan Faber (2006) bahwa *network* memiliki peran dalam mendorong kemampuan inovasi perusahaan. Peran *network* dalam mendorong kemampuan inovasi terkait dengan aliran informasi. Kaneko dan Imai (1987) melihat bahwa aliran informasi yang terjadi di *network* cenderung lebih padat dibanding aliran informasi yang didapatkan dari pasar, dan informasi ini lebih bebas mengalir dibanding aliran informasi yang terjadi di hirarki. Aktivitas dan interaksi yang melibatkan elemen-elemen dalam *network* memungkinkan terjadinya *learning*. Aktivitas *learning* ini yang berperan dan dibutuhkan dalam aktivitas inovasi sebuah perusahaan. Selanjutnya,

Meeus dan Faber (2006) mengembangkan pemikiran sebagai berikut:

$$I \rightarrow aA + aR \rightarrow N \rightarrow IP$$

dimana I : *Innovation*

aA : *additional activities*

aR : *additional Resources*

N : *formation of network*

IP : *innovative performance*

Bila kita ilustrasikan, aktivitas inovasi memerlukan berbagai bentuk aktivitas (aA) dan berbagai bentuk sumber inovasi (aR). Bentuk tambahan aktivitas dan sumber inovasi tersebut seringkali didapatkan dari kemampuan sebuah organisasi dalam mengembangkan *network* atau IOR. Pemikiran ini mendasari peran penting *network* atau IOR dalam mendukung aktivitas inovasi di sebuah organisasi.

Sementara itu, industri dengan karakteristik tingginya keterhubungan antara sektor hulu dan hilir, seperti industri otomotif, pada umumnya memiliki IOR yang berkembang dengan baik serta memiliki keragaman yang tinggi. Sebuah produk otomotif berupa mobil misalnya membutuhkan ribuan jenis komponen. IOR atau kerjasama antara satu perusahaan dengan perusahaan lain sangat diperlukan untuk dapat mendukung aktivitas produksi dalam menghasilkan sebuah produk. Sebuah produsen otomotif pada umumnya akan terdiri dari satu prinsipal yang membawahi beberapa jenis perusahaan *tier* dibawahnya. Perusahaan-perusahaan *tier* ini yang melakukan aktivitas produksi komponen-komponen otomotif untuk mendukung prinsipal dalam memproduksi sebuah produk otomotif dengan merek tertentu. Bentuk dan variasi IOR di sebuah produsen otomotif sangat beragam. Hubungan antara prinsipal dengan perusahaan *tier* I, hubungan antara perusahaan *tier* I dan *tier* II, maupun perusahaan *tier* II dan *tier* III, merupakan hubungan IOR yang berjenjang dan bervariasi antara satu produsen dengan produser lainnya.

Perkembangan industri otomotif di Indonesia tidak terlepas dari strategi prinsipal otomotif untuk

menempatkan Indonesia sebagai sebuah pasar. Strategi prinsipal untuk mendominasi pasar berdampak pada perkembangan perusahaan-perusahaan komponen otomotif pendukung perusahaan Agen Tunggal Pemegang Merek (ATPM). Berkembangnya perusahaan-perusahaan ini merupakan dampak positif dari IOR yang dikembangkan oleh perusahaan prinsipal untuk mendukung aktivitas produksi di Indonesia. Pertumbuhan perusahaan-perusahaan komponen otomotif ini muncul sebagai bagian dari strategi prinsipal untuk menciptakan efisiensi dan daya saing prinsipal di pasar. Aktivitas produksi yang dilakukan di negara pasar akan meningkatkan efisiensi dan daya saing dalam menghadapi kompetitor.

Berkembangnya perusahaan-perusahaan subkontraktor komponen otomotif merupakan bentuk strategi prinsipal dengan melibatkan berbagai perusahaan dan dilakukan dalam bentuk kerjasama sesuai dengan kebijakan prinsipal. Perusahaan-perusahaan komponen otomotif tersebut dikategorikan ke dalam perusahaan komponen otomotif berupa perusahaan sub-kontraktor dalam jaringan perusahaan-perusahaan otomotif besar (pada umumnya berasal dari Jepang) dan perusahaan-perusahaan komponen otomotif nasional non-subkontraktor perusahaan besar seperti Jepang.

Terkait peran penting IOR dalam mendukung aktivitas inovasi di sebuah organisasi, serta karakteristik tingginya keterhubungan antara sektor hulu dan hilir di sektor industri otomotif yang akan berdampak pada IOR, tulisan ini melakukan kajian terhadap kondisi IOR di industri komponen otomotif. Tulisan ini mengkaji bagaimana tipe IOR, latar belakang munculnya IOR, serta faktor-faktor yang mendorong dan menghambat IOR yang terjadi di industri komponen otomotif, khususnya pada kasus perusahaan subkontraktor untuk prinsipal otomotif Jepang. Hasil dari tulisan ini diharapkan dapat menjadi pelajaran bagi perusahaan lain khususnya dalam industri otomotif dalam mendorong aktivitas inovasi perusahaan melalui IOR.

## 2. METODE PENELITIAN

### 2.1 Kerangka Analisis

Ranaei, Zareei, dan Alikhani (2010) dalam *Inter-organizational Relationship Management, A Theoretical Model*, menyebutkan berbagai bentuk IOR menjadi faktor yang berpotensi bagi penciptaan nilai bagi organisasi dalam lingkungan yang dinamis. IOR pada umumnya menjadi strategi bagi sebuah organisasi dalam membangun kapasitas dan nilai-nilai organisasi (Choe, 2008; Cheung et al: 2010, Ireland: 2002). Konsep model yang dibangun melibatkan empat faktor yaitu *causal factors*, *contextual factors*, *type of relationship*, dan *outcomes* (Gambar 1). Konsep model yang dikembangkan oleh Ranaei, Zareei, dan Alikhani (2010) ini mengulas keterhubungan empat faktor tersebut bagi berlangsungnya IOR dalam sebuah industri.

Gambar 1 memperlihatkan bahwa *causal factors* atau faktor penyebab terjadinya IOR dilandasi oleh berbagai teori meliputi: *Transaction cost economics theory*, *Resource dependency theory*, *Strategic choice theory*, *Stakeholder theory*, *Learning theory*, dan *Institutional theory*. Teori *transaction cost economics* dan *resource dependency* lebih menekankan pada sebab yang bersifat ekonomi sebagai dasar IOR. Di lain pihak, *institutional theory* menekankan logika perilaku. *Learning theory* tidak hanya menjadikan logika perilaku sebagai intinya, tetapi memiliki konteks ekonomi untuk membantu organisasi mendorong kemampuannya untuk menerapkan *knowledge* guna mengurangi biaya atau meningkatkan *revenue*. *Strategic choice theory* dan *stakeholders theory* berada di tengah antara basis ekonomi dan perilaku.

Tipe IOR yang dijalin oleh kelompok perusahaan satu dapat berbeda dengan kelompok perusahaan lainnya karena tergantung variabel-variabel yang mempengaruhinya. Menurut Ranaei, Zareei, dan Alikhani (2010) terdapat beberapa variabel kontekstual yang berpengaruh terhadap IOR, yaitu *Mutual trust between corporation*, *Level of goals and interests commonality*, *Pre-established and presentities between corporate*, *Similarity of organizations contexts*, *Level of*

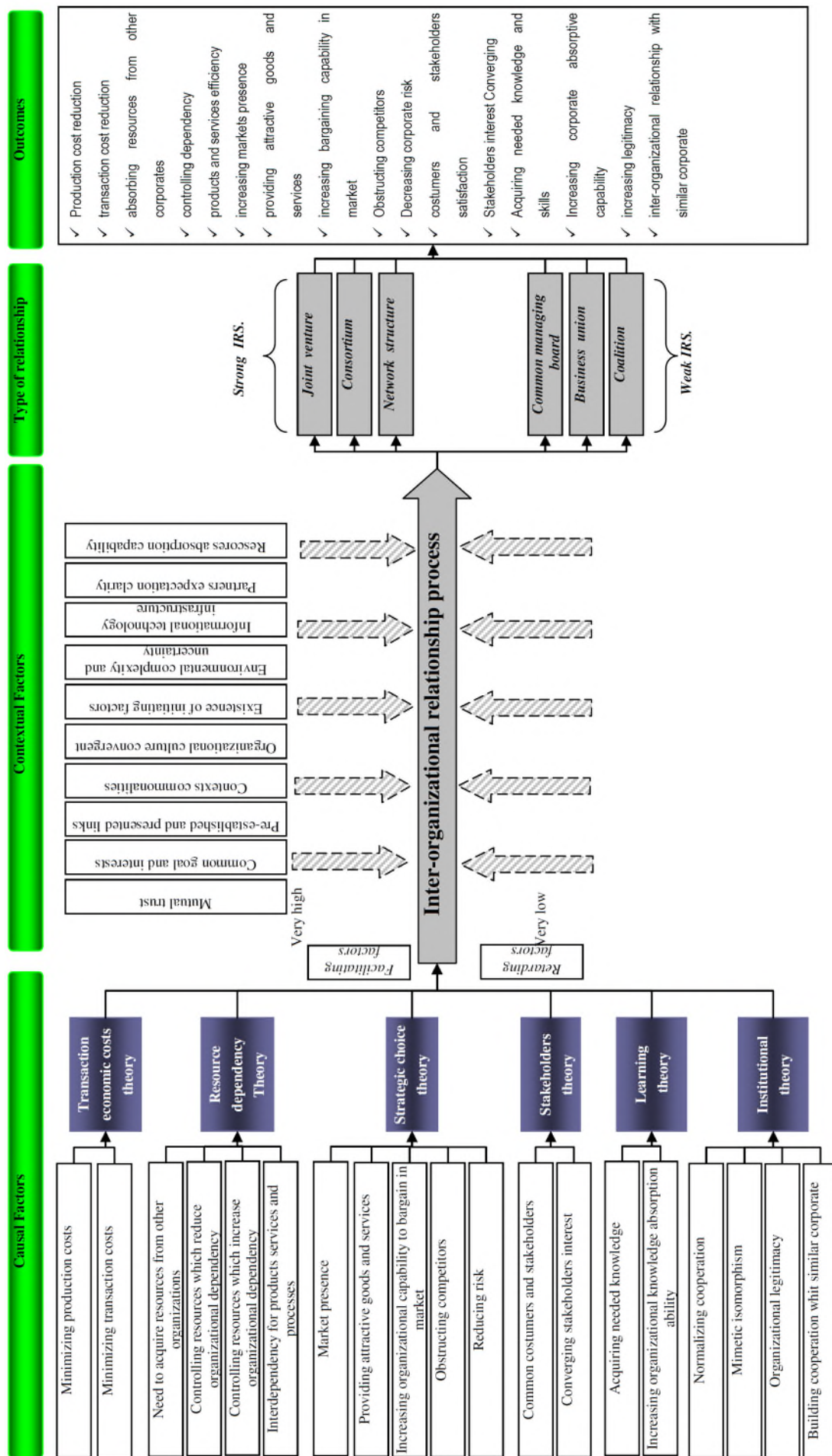
*cultural divergence among partners*, *Level of goals and expectations transparency*, *The existence of an initiative corporate*, *Level of complexity and uncertainly in organizational climate*, *Capacity to absorb resources*, dan *Level of infrastructures* (Tabel 1).

Terkait dengan jenisnya, IOR dapat diklasifikasikan berdasarkan tipologinya, yakni IOR yang kuat dan lemah. Tipe IOR yang kuat meliputi *joint venture*, *consortia*, dan *network structure*. Barringer dan Harrison (2000) menguraikan definisi dari masing-masing tipe IOR di atas sebagai berikut. *Joint venture* merupakan *emergent identity* dimana organisasi mengintegrasikan beberapa bagian dari sumber daya mereka satu sama lain untuk menciptakan korporat baru yang terintegrasi dengan status kepemilikan tunggal. Biasanya hubungan *joint venture* terjadi dalam industri yang sudah matang, antara perusahaan lokal dan perusahaan asing di mana perusahaan lokal menyediakan legitimasi lokal, pengetahuan tentang pasar, atau koneksi dan perusahaan asing menyuplai produk, kemampuan marketing dan sumber daya finansial.

*Consortia* merupakan tipe investasi organisasi yang umum di mana organisasi terikat dalam usaha tertentu yang bertujuan pada pemecahan masalah atau teknologi tertentu seperti R&D. Ukurannya lebih kecil dari *joint venture*, terdiri dari dua atau lebih perusahaan yang memiliki kebutuhan yang sama untuk mencapai tujuan yang sama pula.

*Network structure* merupakan pengaturan di mana organisasi mengatur organisasi yang kompleks sebagai entitas yang independen dalam aktivitas utamanya saat ini. Di sini organisasi tersebut berlaku sebagai *strategic focal point*. *Network structure* cenderung terbentuk karena alasan sosial, bukan hukum ataupun kontrak. Masing-masing anggota fokus pada spesialisasinya, kemudian mengkombinasikannya dengan anggota lain untuk menghasilkan produk, jasa, atau teknologi baru.

Tipe IOR lainnya, yakni yang lemah meliputi aliansi, asosiasi dagang, dan *interlocking directorates*. Dalam aliansi, sebuah kesepakatan terjadi antara dua atau lebih organisasi tanpa



Sumber: Ranaei, Zareei, dan Alikhani (2010)

Gambar 1. Model konseptual IOR.

**Tabel 1.** Variabel Kontekstual yang Memengaruhi IOR

Variabel	Deskripsi
Saling percaya antar perusahaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kepercayaan antara manajer perusahaan dan organisasi lainnya adalah faktor yang sangat menentukan untuk membangun koneksi-koneksi baru (Larson, 1992)</li> <li><i>Switching costs</i> (biaya perubahan) dan kepercayaan antar-organisasi adalah penentu signifikan kerja sama antar-perusahaan (Kim <i>et.al.</i>, 2010)</li> <li>Struktur tata kelola yang pada hakekatnya menyamakan posisi untuk memotivasi mitra yang lemah untuk berpartisipasi dan merangsang pengembangan kepercayaan (Neumann, 2010).</li> <li>Proses IOR dapat tergantung pada tingkat kepercayaan antara aktor-aktor yang terlibat. (Larson, 1992)</li> <li>Kepercayaan adalah mekanisme utama pengendalian dan koordinasi dalam IOR. (Brandach &amp; Eccles, 1989)</li> </ul>
Tingkat tujuan dan kesamaan kepentingan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organisasi dapat lebih efektif dibentuk dalam organisasi yang melihat kerja sama sebagai cara terbaik untuk mencapai tujuan bersama. (McGregor, 2004)</li> <li>Konsistensi tujuan mempengaruhi kerja sama antar-perusahaan secara signifikan. (Kim <i>et.al.</i>, 2010)</li> <li>Organisasi yang terlibat dalam IOR sesuai dengan sifat dasar dan antusiasme mereka untuk membangun hubungan dan koalisi dengan pemangku kepentingan mereka masing-masing. (Archord <i>et.al.</i>, 1995)</li> <li>IOR terbentuk dalam organisasi di mana ada kesamaan kepentingan dan kepercayaan bahwa kerja sama adalah mekanisme terbaik untuk mencapai tujuan bersama dan untuk berbagi sumber daya dengan aktor-aktor lain demi mencapai kepentingan bersama. (Borzel, 1998: 259)</li> </ul>
Ikatan antar perusahaan yang terjalin sebelum dan setelah terbangunnya IOR	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ikatan keluarga dan pertemanan antara manajer korporasi, keanggotaan dalam asosiasi komersial, dan jaringan sosial para tenaga ahli antar mitra dapat memfasilitasi terbentuknya IOR. (Eberi, 1997)</li> <li>Ikatan yang terjalin antara para manajer perusahaan dengan para pemangku kepentingan sebelum terbangunnya IOR merupakan faktor penting yang mempengaruhi IOR. (Larson, 1992)</li> </ul>
Kemiripan/kesamaan konteks organisasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organisasi dapat memilih organisasi-organisasi serupa untuk membangun IORs (Monge, 1998)</li> <li>Kesamaan/kemiripan adalah variabel yang memfasilitasi komunikasi, meningkatkan prediksi perilaku dan membangun rasa saling percaya. Prinsip-prinsip <i>hemophily</i> dapat diterapkan sebagai mekanisme untuk menjelaskan IORs. (Brass, 1995)</li> <li>Kesamaan aktor dan kemitraan mereka dalam jenis organisasi tertentu meningkatkan probabilitas hubungan interim mereka. (Mathila, 1999)</li> </ul>
Tingkat divergensi budaya antar mitra	<ul style="list-style-type: none"> <li>Menurut teori biaya-manfaat budaya, integrasi organisasi-organisasi yang bekerja sama terbangun secara bertahap. Dalam prakteknya, dan dalam banyak contoh, teramatinya bahwa konflik budaya organisasi dan manusia melibatkan guncangan. (Barringer dan Harrison, 2000)</li> </ul>
Tingkat transparansi tujuan dan ekspektasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Membuat transparan harapan mitra dapat menciptakan kondisi yang sesuai untuk membangun IOR. (Larson, 1992).</li> </ul>
Keberadaan inisiatif perusahaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adanya seorang aktor atau perusahaan yang memiliki inisiatif mungkin efektif dalam memulai IOR. (Doz, Olk, Ring, 2000).</li> </ul>
Tingkat kompleksitas dan ketidakpastian dalam iklim organisasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>IOR berada dalam prioritas ketika ada ketidakpastian dan ambiguitas. IOR lebih diprioritaskan dalam struktur pasar yang berhierarki rendah. (Picot, 1993)</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ketika pembeli dan pemasok yang beroperasi di lingkungan bisnis global dihadapkan pada perubahan yang cepat dan ketidakpastian, pembelajaran hubungan adalah komponen kritis dan strategis untuk penciptaan nilai hubungan. (Cheung <i>et.al.</i>, 2010).</li> <li>• Lembaga yang efektif menjawab ketidakpastian yang terkandung dalam lingkungan kompetitif melalui peningkatan hubungan antar-organisasi mereka. (Boyd, 1990)</li> <li>• Dimensi ketidakpastian lingkungan memiliki pengaruh yang bervariasi atas hubungan antar-organisasi. (Matanda &amp; Freeman, 2009)</li> <li>• Kompleksitas, dinamika dan keanekaragaman lingkungan merupakan faktor yang memerlukan IOR. (Hazlehurst, 2001)</li> <li>• Organisasi terlibat dalam IOR untuk membantu mereka memecahkan masalah-masalah makro dan masalah-masalah kompleks. (Chisholm, 1995)</li> </ul>
Kapasitas untuk menyerap sumber daya	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salah satu variabel menentukan yang membantu organisasi meningkatkan kapasitas pembelajarannya adalah IOR. (Cohen &amp; Levinthal, 1990)</li> <li>• Kemampuan belajar organisasi dipengaruhi oleh kesiapan organisasi seperti kualitas karyawan, basis pengetahuan organisasi dan kualitas sistem manajemen informasi dan budaya organisasi. (Kumar &amp; Nti, 1998)</li> <li>• Proses pembelajaran berdasarkan arah pembelajaran, menghasilkan pembelajaran <i>incidental</i> dan sifat pengalaman belajar memperkuat adaptasi interorganisasional (Knoppen <i>et.al.</i>, 2010).</li> </ul>
Tingkat infrastruktur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menerapkan teknologi informasi dalam proses rekayasa ulang dan hubungan antara organisasi, membantu membangun perusahaan jenis baru. (Zimmermann, 2005)</li> <li>• Teknologi informasi dapat bertindak sebagai agen pemberdaya yang memainkan peran fungsional dalam menegaskan kerja sama sebagai variabel pendukung, mengkoordinasikan antar-hubungan, serta berbagi informasi. (Zimmermann, 2005)</li> <li>• Penggunaan alat manajemen pengetahuan yang lebih intensif dalam lingkungan kolaboratif antar-perusahaan memiliki efek positif langsung terhadap kinerja produk baru serta pada kinerja keuangan (Vaccaro <i>et.al.</i>, 2010).</li> </ul>

Sumber : Ranaei, Zareei dan Alikhani (2010)

identitas atau kepemilikan umum, dimana hal ini memfasilitasi beberapa jenis interaksi. Bentuknya cenderung informal dan hanya dalam jangka waktu pendek serta tidak ada otoritas terpusat seperti dalam *consortia* dan *network structure*. Tipe aliansi yang umumnya terbentuk adalah aliansi pemasaran dan aliansi teknologi. Dalam aliansi pemasaran, suatu perusahaan dapat membuka akses saluran distribusi untuk perusahaan lainnya. Dalam aliansi teknologi, kedua perusahaan dapat saling melengkapi keahlian R&D mereka untuk menemukan cara yang lebih efektif dan lebih murah dalam proses produksi. Berbeda dengan konsorsium di mana kegiatan R&D terpusat di satu tempat, dalam aliansi hanya terjadi pertukaran informasi.

Asosiasi dagang merupakan organisasi yang biasanya bersifat non-profit dan didirikan oleh organisasi industri guna mengumpulkan dan

mendiseminasikan informasi bisnis, menentukan pengajuan teknis dan hukum, memberikan peluang untuk mempengaruhi entitas legal melalui politik dan *social apparatus*. Asosiasi dagang umumnya dibentuk oleh industri yang rentan oleh intervensi pemerintah serta lobi pihak-pihak tertentu. Aktivitas tipe IOR ini lebih banyak fokus pada pertukaran informasi dan perlobian.

*Interlocking directorates* meliputi tipe dalam bentuk langsung dan tidak langsung. Keduanya sama-sama membantu penyebaran inovasi antar perusahaan. Dalam bentuk langsung, *organizational director* adalah anggota dari direktorat organisasionalnya sendiri. *Direct interlock* tidak diperbolehkan dibentuk dengan sesama pesaing. Sedangkan dalam bentuk tidak langsung, *organizational director* tidak hanya menjadi anggota langsung dari organisasinya, tetapi menjadi anggota dari direktorat organisasi lain.

Tipe ini memfasilitasi *information sharing* dan kerja sama interorganisasional.

## 2.2 METODE PENELITIAN

Kondisi IOR di perusahaan komponen otomotif subkontraktor perusahaan besar diidentifikasi melalui studi kasus dengan melakukan wawancara mendalam dengan tiga perusahaan yaitu PT. GKD, PT. GAP, dan PT. SC. Kondisi IOR di ketiga perusahaan tersebut diuraikan berdasarkan konsep IOR yang dikembangkan oleh Ranaei, Zareei, dan Alikhani (2010). Kondisi IOR yang dikaji meliputi tipe, latar belakang terjadinya, serta faktor pendorong dan penghambat IOR.

## 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 3.1 Gambaran Umum Perusahaan

#### PT. GKD

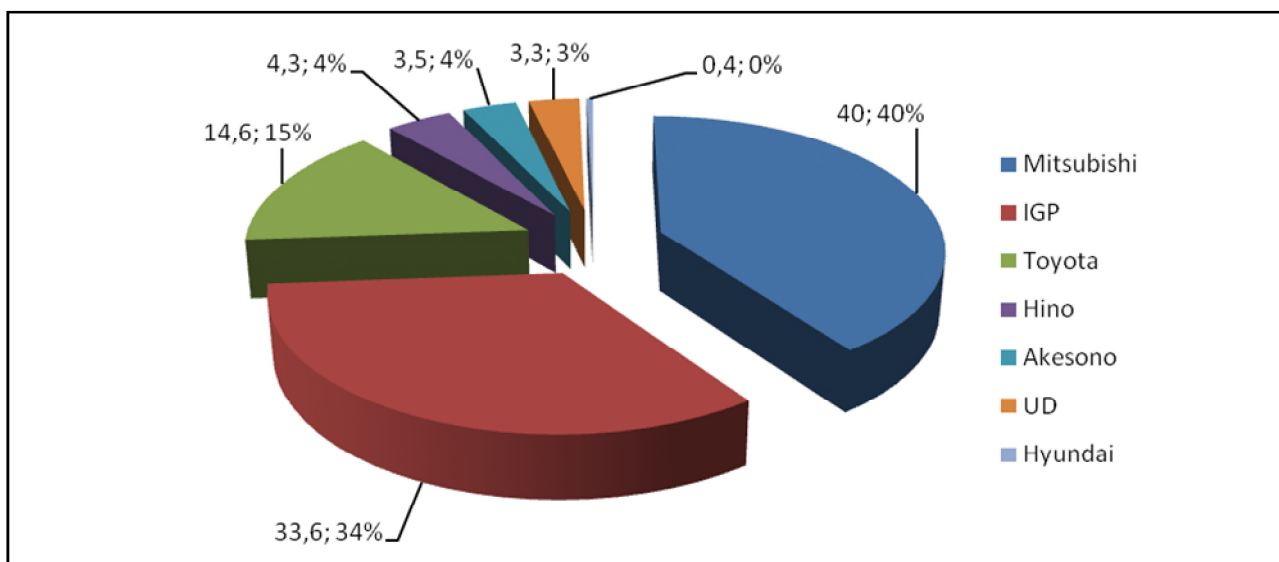
PT. GKD merupakan perusahaan yang berada dalam Grup PT. IGP. Perusahaan ini berdiri tahun 1982 dan bergerak dalam produksi komponen *chassis* dan *press part*. PT. GKD merupakan perusahaan vendor atau subkontraktor dari PT. Toyota Astra Motor (PT. TAM). Selain menjadi subkontraktor PT. TAM, PT. GKD juga menjadi pemasok bagi Mitsubishi dan PT. Indomobil untuk komponen *chassis* dan *press part*.

Produk unggulan PT. GKD adalah *frame*

*chassis* kategori II (*medium sized truck*) dan kategori III (*heavy duty truck*). Saat ini, kapasitas produksi dengan dua *shift* mencapai 103.000 unit *frame chassis* per tahun. Sedangkan untuk pemeliharaan spesifikasi dan kualitas produk, PT. GKD didukung secara teknis oleh pelanggan utama. Pengguna produk-produk PT. GKD adalah:

1. PT. Krama Yudha Berlian Motor - Mitsubishi
2. PT. Toyota Motor Manufacturing Indonesia - Toyota
3. PT. Astra Nissan Diesel Indonesia - Nissan UD
4. PT. Hino Motor Manufacturing Indonesia - Hino
5. PT. Inti Ganda Perdana
6. PT. Tri Dharma Wisesa

Sejak tahun 2005, PT. GKD berubah menjadi perusahaan *joint venture* antara Asano Gear Co, Ltd dan PT. IGP. Asano Gear Co, Ltd memiliki saham mayoritas dengan 74%, sedangkan PT. IGP menguasai 26% saham perusahaan. Hubungan antara PT. GKD dan PT. IGP menjadi sesuatu yang menarik dikarenakan PT. IGP sendiri merupakan perusahaan *joint venture* dengan komposisi kepemilikan 51% saham dikuasai oleh Akashi-Kikai Seisakusho Co, Ltd dan 49% merupakan saham PT. Wahanan Eka Paramitha (PT. WEP). PT. GKD merupakan perusahaan yang memproduksi produk-produk komponen



Sumber: PT. GKD, 2011

**Gambar 2.** Komposisi pengguna produk PT. GKD tahun 2010.



transmisi dan tercatat memiliki 184 tenaga kerja per Desember 2010.

Bentuk perusahaan *joint venture* membawa konsekuensi jejaring yang dapat dikembangkan oleh PT. GKD. *Customer* PT. GKD merupakan ATPM yang berada pada Grup Astra, Mitsubishi dan Grup Indomobil. Komposisi pengguna produk *spare part* PT. GKD yang diperlihatkan Gambar 2 yaitu Mitsubishi (40%), IGP (33,6%), Toyota (14,6%), Hino (4,3%), Akeson (3,5%), UD (3,3%), dan Hyundai (0,4%). Komposisi pengguna dari produk PT. GKD ini sebagian mayoritas merupakan pelanggan dengan latar belakang perusahaan-perusahaan otomotif Jepang. Pasokan untuk perusahaan otomotif selain Jepang adalah untuk Hyundai dan hanya memiliki komposisi minoritas.

Sementara itu, perkembangan penjualan produk PT. GKD cenderung mengalami peningkatan (Gambar 3). Tahun 2000, PT. GKD mampu menjual 34.004 unit, meningkat ke 80.481 unit pada tahun 2004. Periode 2004-2007 terjadi penurunan angka penjualan dan menencapai 44.637 unit pada tahun 2006 dan 54.858 unit pada tahun 2007. Periode selanjutnya menunjukkan terjadinya peningkatan penjualan PT. GKD dan mencapai 103.910 unit pada tahun 2010. Dilihat dari aspek nilai penjualan, PT. GKD juga memiliki kinerja yang cukup bagus. Nilai penjualan PT. GKD memiliki tren naik (Gambar 4). Pada tahun 2000 nilai penjualan PT. GKD sebesar Rp 46,62 Milyar, tahun 2005 nilai penjualan meningkat ke Rp 242,55 milyar, dan

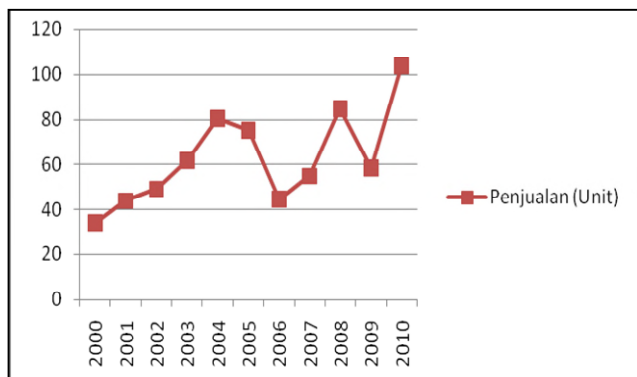
pada tahun 2010 nilai penjualan meningkat tajam mencapai Rp 557,10 milyar rupiah.

**PT. SC**

PT. SC berdiri mulai tahun 1995 dengan modal disetor Rp. 37,740 Miliar. Pada mulanya perusahaan didirikan oleh Sugiyo. Pada masa itu Sugiyo merupakan ketua Gabungan Industri Alat Mobil dan Motor (GIAMM) dan merupakan pendiri *superior colt* yang merupakan *pioneer* mobil Kijang. Perkembangan selanjutnya adalah kerjasama antara Sugiyo dengan Takuji Amioka (pemilik Toyota Auto Body) menghasilkan PT. SC. Kemudian setelah Sugiyo meninggal, saham beliau dijual ke perusahaan Jepang. Produk yang dihasilkan PT. SC adalah:

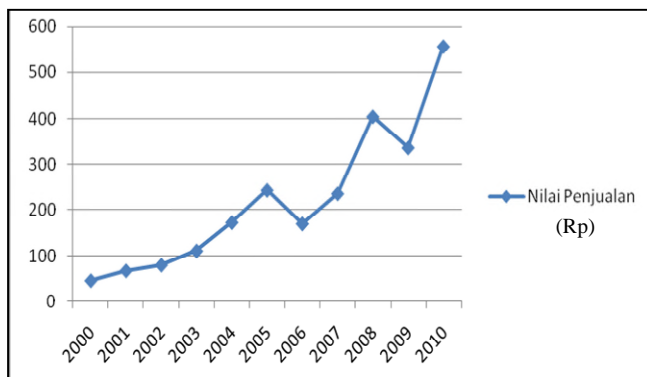
1. *Plastic Injection Auto Parts, Moulds including Maintenance, Plastic Injection Auto Parts Painting*
2. *Automotive Assembly (Toyota Group)*
3. *Rubber & Plastic Extrusion (PT. T-TEC)*

Saat ini PT SC merupakan perusahaan *joint venture* dari Toyota Auto Body Co., Ltd, PT. Toyota Motor Mfg Indonesia, dan Toyota Tsusho Corporation dengan komposisi *share holder* Toyota Auto Body Co., Ltd. (88,5%), PT. Toyota Motor Mfg Ind (6,5%) dan Toyota Tsusho Corporation (5%). Sampai Juni 2011, jumlah karyawan yang dipekerjakan sebanyak 1,417 tenaga kerja. Nilai penjualan perusahaan meningkat cukup pesat dari Rp 6 miliar di tahun 1996 hingga menjadi Rp 1,35 triliun pada tahun 2010.



Sumber: PT. GKD, 2011

**Gambar 3.** Perkembangan penjualan komponen PT. GKD periode tahun 2000-2010 (dalam Ratusan Unit).



Sumber: PT. GKD, 2011

**Gambar 4.** Perkembangan nilai penjualan PT. GKD periode tahun 2000-2010 (dalam Miliar Rupiah).

## PT. GAP

PT. GAP berdiri sejak tahun 1992 yang ditujukan untuk memenuhi permintaan komponen otomotif. Semenjak berdiri produk yang dihasilkan GAP terus berkembang khususnya dalam produk logam. Awalnya perusahaan menghasilkan berbagai produk komponen otomotif. Dalam perkembangannya tuntutan pasar dan peningkatan kemampuan perusahaan mengarahkan perusahaan menjadi spesialis dalam menghasilkan produk komponen otomotif permesinan yang berbasis logam. Produk-produk utama yang dihasilkan oleh GAP antara lain: *spline washier, palin bearing, cable adjuster, rocker arm shaft, anchor pin, lever shaft, control pin, guide pillar, stud bolt, compressor bar, lever bush, bearing housing, distance piece, collar, bushing, sleeve, dowel pin, drive sprocket, long bolt, holder, inner tube, steering stem*, dan lain-lain. Adapun pelanggan utama GAP adalah:

1. PT. Kawasaki Motor Indonesia
2. PT. Showa Indonesia Manufacturing
3. PT. AT Indonesia
4. PT. Yanmar Diesel Indonesia
5. PT. Nusa Kehin Indonesia
6. PT. TVS Motor Company
7. PT. Toyo Deso
8. dan lain-lain.

Terkait hubungannya dengan pelanggan, PT. GAP merupakan perusahaan *tier I* dari PT. Kawasaki Motor Indonesia, sedangkan dengan PT. Showa Indonesia Manufacturing merupakan perusahaan *tier II*. Saat ini PT. GAP memiliki tenaga kerja sebanyak 60 orang yang sebagian besar lulusan STM (sebagai operator).

### 3.2 Tipe IOR di Perusahaan Komponen Otomotif Subkontraktor Perusahaan Besar

Berdasarkan Barringer dan Harrison (2000), IOR atau bentuk-bentuk kerjasama antar perusahaan dapat berupa *joint venture, consortium, network structure, common managing board, business union*, maupun *coalition*. Bentuk-bentuk kerjasama ini merupakan bentuk umum

dari kerjasama bisnis antar perusahaan di industri.

Hasil studi kasus menunjukkan bahwa IOR yang dilakukan PT. GKD dapat dilihat dari sisi internal dan sisi eksternal perusahaan. Sisi internal perusahaan menunjukkan bahwa PT. GKD merupakan perusahaan *joint venture* dimana kepemilikan perusahaan dari PMA dan PMDN. Dari sisi eksternal IOR PT. GKD dapat dilihat dari kerjasama dan posisi perusahaan di dalam Grup Astra dan juga pemasok dari beberapa ATPM. Jenis IOR yang melibatkan PT. GKD sebagai perusahaan pemasok bagi prinsipal otomotif Jepang pada umumnya dilakukan sebagai sebuah strategi perusahaan prinsipal di pasar. Subkontraktor-subkontraktor yang dikembangkan merupakan subkontraktor yang juga dimiliki oleh pemilik atau pengusaha-pengusaha Jepang.

Kasus IOR yang berkembang di PT. SC memiliki pola yang sama dengan IOR yang dimiliki oleh PT. GKD. Hal ini dikarenakan posisi PT. SC sebagai sebuah perusahaan subkontraktor bagi ATPM-ATPM otomotif Jepang. Komposisi kepemilikan PT. SC misalnya, murni sebagai perusahaan *joint venture* perusahaan-perusahaan Jepang. Dengan kata lain, PT. SC merupakan perusahaan komponen otomotif yang melakukan aktivitas produksi di Indonesia.

Perbedaan karakteristik terjadi pada IOR yang dikembangkan di PT. GAP. Perbedaan ini disebabkan oleh PT. GAP yang merupakan perusahaan *tier I* dan *tier II* dari perusahaan otomotif Jepang yang memproduksi kendaraan roda dua. Sejarah berdirinya PT. GAP dari sebuah industri kecil berbasis logam membuktikan bahwa IOR yang terdapat di PT. GAP merupakan refleksi perjalanan dan perkembangan dari PT. GAP. Berbeda dengan dua perusahaan sebelumnya, IOR yang terdapat di PT. GAP merupakan sebuah IOR yang dihasilkan dari strategi yang harus dilakukan oleh perusahaan untuk bertahan dan untuk mampu menjaga keberlanjutan. Kerjasama yang dilakukan oleh PT. GAP sebagai subkontraktor dengan ATPM yang tidak terbatas pada ATPM Jepang pada umumnya didapatkan melalui proses-proses tender. Ini artinya IOR yang dilakukan PT. GAP merupakan IOR yang muncul dengan didasarkan pada kapabilitas teknologi yang dimiliki PT. GAP.

Gambaran IOR yang berkembang pada PT. GKD, PT. SC, dan PT. GAP di atas menggambarkan karakteristik IOR yang terjadi di perusahaan komponen otomotif yang merupakan subkontraktor bagi perusahaan prinsipal otomotif Jepang. Kasus IOR yang terdapat di tiga perusahaan tersebut merupakan karakteristik IOR yang umum berlaku di sebuah produsen otomotif Jepang. Struktur industri produsen otomotif Jepang yang pada umumnya terdiri dari sebuah perusahaan prinsipal dan didukung oleh beberapa *tier* perusahaan komponen otomotif pada level bawah. Hal ini memberikan konsekuensi logis bagi pentingnya IOR sebagai sebuah strategi bisnis dalam menjaga keberlangsungan aktivitas produsen otomotif.

IOR yang berkembang di produsen otomotif Jepang pada umumnya merupakan IOR yang menjadi strategi bisnis untuk memperkuat posisi sebuah produsen otomotif. Perusahaan prinsipal membangun perusahaan-perusahaan subkontraktor seperti PT. GKD dan PT. SC. sekaligus mengembangkan *network structure* yang mengatur peran dan hubungan masing-masing perusahaan dalam mendukung aktivitas produksi dan bisnis prinsipal. Struktur IOR yang dikembangkan dalam kasus hubungan antara perusahaan prinsipal dan perusahaan-perusahaan subkontraktor otomotif Jepang ini berupa *formalized IOR within group*. Sampai dengan saat ini, dominasi produk otomotif Jepang di Indonesia didukung dengan struktur kerjasama antara prinsipal dan perusahaan-perusahaan subkontraktor di bawahnya.

Sementara itu, IOR untuk kasus subkontraktor perusahaan prinsipal pada *tier II* atau perusahaan penghasil komponen otomotif dengan muatan teknologi yang relatif lebih rendah seperti PT. GAP dilakukan dengan mekanisme pasar. Keterlibatan perusahaan dalam memasok komponen otomotif dilakukan dengan proses tender untuk mendapatkan perusahaan yang paling kompetitif dalam memberikan pasokan komponen otomotif ke perusahaan prinsipal. Dalam kasus ini, IOR yang berkembang antara subkontraktor dengan perusahaan dalam satu grup ATPM merupakan IOR yang menggambarkan kemampuan dan kinerja dari subkontraktor dalam

memenuhi kebutuhan pasokan dan sesuai dengan standar-standar yang ditetapkan oleh prinsipal. Dari kasus ini, komitmen perusahaan prinsipal otomotif untuk memberdayakan perusahaan-perusahaan lokal di negara pasar seperti Indonesia, masih sebatas pada kerjasama dengan perusahaan lokal untuk memproduksi komponen-komponen asesoris dengan muatan teknologi yang relatif rendah.

### 3.3 Latar Belakang Terjadinya IOR di Perusahaan Komponen Otomotif Subkontraktor Perusahaan Besar

IOR merupakan bentuk aktivitas antar organisasi yang dikembangkan untuk menjawab perlunya hubungan dan kerjasama antara satu perusahaan dengan perusahaan lain penting untuk dilakukan. Bentuk IOR mengalami evolusi dan perkembangan dari latar belakang berupa *transaction economic cost theory* dan berkembang menuju bentuk-bentuk IOR dengan latar belakang *institutional economic* dan *learning theory*. Hal ini sejalan pemahaman pelaku-pelaku ekonomi moderen bahwa pertumbuhan ekonomi dewasa ini tidak hanya bersumber dari variabel tenaga kerja dan sumber daya modal semata. Kemampuan iptek dan teknologi menjadi faktor yang menentukan kemampuan perusahaan untuk tumbuh dan berkelanjutan pada era ekonomi modern.

IOR yang dikembangkan oleh Group Toyota Astra dan melibatkan banyak perusahaan-perusahaan vendor seperti PT. GKD dan PT. SC lebih bersifat *formalized IOR within group*. Untuk kasus industri otomotif, IOR ini lazim dikembangkan oleh prinsipal melalui ikatan kerjasama dengan ATPM-ATPM. Alasan utama adalah bahwa produk otomotif yang dihasilkan oleh sebuah ATPM memiliki karakteristik bukan hanya "*country-specific*" namun juga "*principal-specific*". Hal ini dapat digambarkan dalam perbedaan karakteristik mobil Amerika, Eropa, dan Jepang. Mobil Amerika memiliki karakteristik "*muscle car*" yang ditandai dengan spesifikasi mesin yang bertenaga besar dan disain yang kuat. Mobil Eropa seringkali dikatakan memiliki karakter mengutamakan *performance*,

kenyamanan, dan *safety aspect* yang tinggi. Mobil Jepang lebih terkesan mengutamakan aspek fungsional, *simplicity* dan disain yang menarik.

*Principal spesifik* dapat dijelaskan bahwa terdapat perbedaan karakteristik produk otomotif antar prinsipal (*auto maker*) walaupun para *principal* tersebut masih memiliki mahzab yang sama seperti telah dijelaskan di atas. Sebut saja perbedaan antara Honda, Toyota, dan Mitsubishi. Honda lebih dapat dilihat dari aspek disain yang sederhana dan kuat dari segi kenyamanan. Toyota dominan dalam karakter mobil yang kuat, sedang Mitsubishi dominan dalam *performance* dan kecepatan.

Prinsipal otomotif menawarkan produk otomotif dengan konsep-konsep tersebut. Pasar automotif pun telah tersegmentasi sesuai dengan karakter dan *taste* dari *customer*. Terkait dengan hal tersebut *formalized-IOR within group* yang dikembangkan prinsipal menjadi sesuatu hal yang logis untuk dikembangkan. Tujuan utamanya adalah menjaga produk-produk mereka sesuai dengan konsep dan spesifikasi produk masing-masing prinsipal. Selain itu, level kompetisi di pasar otomotif sangat tinggi dan hal ini menuntut prinsipal untuk bisa menghasilkan produk yang berkualitas tinggi, mencapai standar-standar produk otomotif dan capaian efisiensi dalam memproduksi yang berpengaruh terhadap harga jual produk otomotif dibanding harga kompetitor.

Untuk kasus perusahaan subkontraktor Jepang seperti PT GKD dan PT SC, IOR merupakan bentuk konsekuensi yang timbul dari struktur yang dikembangkan oleh prinsipal. IOR yang berkembang untuk kasus ini cenderung dilakukan dengan pertimbangan-pertimbangan *transaction cost theory* dan *strategic choice theory*. Dari sudut pandang *transaction cost theory* adalah lebih efisien untuk mendekati aktivitas produksi dengan pasar untuk produk yang dihasilkan. Dibangunnya perusahaan-perusahaan pendukung di negara pasar seperti Indonesia akan meminimalkan biaya produksi dan mengurangi bentuk-bentuk biaya transportasi produk ke pasar. Dari sudut pandang *strategic choice theory*, keberadaan perusahaan subkontraktor di negara pasar dilakukan untuk menciptakan dominasi pasar dan

strategi *barrier to entry* bagi perusahaan-perusahaan lain yang akan masuk, mengalahkan pesaing, dan meningkatkan posisi tawar perusahaan di pasar. Perusahaan subkontraktor otomotif Jepang misalnya pada umumnya merupakan perusahaan *joint venture* antara perusahaan-perusahaan dengan kepemilikan Jepang. Selain itu, perusahaan-perusahaan tersebut juga merupakan perusahaan-perusahaan yang menguasai pasar faktor produksi, dan produk yang dihasilkan hanya dikhususkan untuk memenuhi kebutuhan perusahaan prinsipal. Dan yang terjadi adalah perusahaan-perusahaan subkontraktor ini didirikan untuk menciptakan dominasi perusahaan prinsipal di pasar dan sekaligus menciptakan *barrier to entry*.

Sementara itu, latar belakang berupa *learning theory* kurang berkontribusi dalam aktivitas IOR di *network structure* industri otomotif yang dimaksud. Inovasi merupakan kewenangan dan menjadi fokus perusahaan prinsipal. Perusahaan ATPM dan perusahaan vendor lebih terkesan menjadi pelaksana dari kebijakan-kebijakan perusahaan prinsipal. Jadi dari sudut pandang *learning theory*, IOR yang berkembang di ATPM Toyota dengan melibatkan perusahaan-perusahaan vendor kurang berperan dalam mendorong aktivitas inovasi dan keinginan untuk berinovasi di perusahaan-perusahaan vendor.

Namun demikian, lain halnya yang terjadi pada kasus PT. GAP. IOR yang dikembangkan oleh PT. GAP merupakan IOR yang dilakukan didasari pada *resource dependency theory*, *strategic choice theory*, dan *learning theory*. IOR yang berkembang di GKD adalah IOR yang muncul sebagai hasil sebab akibat dalam *learning theory*. Dengan IOR yang dilakukan dengan perusahaan ATPM, PT. GKD terpacu untuk meningkatkan *effort* pembelajaran. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan kapabilitas teknologi yang diperlukan dalam memproduksi komponen-komponen sesuai dengan permintaan dari ATPM. Selain aktivitas *learning*, aktivitas inovasi dimungkinkan terjadi dan hal ini terutama dalam aktivitas inovasi proses. PT. GAP misalkan harus melakukan usaha untuk meningkatkan efisiensi proses produksi untuk dapat lebih berdaya saing.

Hal ini memungkinkan terjadinya aktivitas *research and development (R&D)* untuk menghasilkan metode proses produksi yang lebih sederhana dan mampu meminimalkan biaya produksi.

Berdasarkan uraian tersebut terlihat bahwa latar belakang terbentuk dipengaruhi oleh karakteristik perusahaan. Pada kasus perusahaan subkontraktor Jepang seperti PT. GKD dan PT. SC, IOR terbentuk sebagai konsekuensi dari struktur yang dikembangkan oleh prinsipal. IOR yang berkembang untuk kasus ini cenderung dilakukan dengan pertimbangan-pertimbangan *transaction cost theory* dan *strategic choice theory*. Sedangkan kasus pada PT GAP yang merupakan perusahaan prinsipal pada *tier II*, *learning theory* turut berperan dalam mendorong IOR. Tuntutan peningkatan kapabilitas teknologi dalam memenuhi permintaan produk ATPM, perusahaan berupaya meningkatkan usahanya dalam melakukan pembelajaran.

### 3.4 Faktor Pendorong dan Penghambat IOR di Perusahaan Komponen Otomotif Subkontraktor Perusahaan Besar

IOR yang terjadi antar perusahaan berkembang dengan berbagai pertimbangan. Aspek internal sebuah organisasi banyak berpengaruh terhadap keberhasilan sebuah perusahaan dalam menjalin *network* dan kerjasama. IOR di sebuah aktivitas produsen otomotif misalnya, banyak dipengaruhi oleh strategi perusahaan dengan melibatkan pihak eksternal dalam mendukung aktivitas perusahaan. Pemilihan mitra kerja dari produsen otomotif akan dipengaruhi oleh tingkat kesiapan perusahaan mitra. Tingkat kesiapan tersebut dapat berupa tingkat kapabilitas teknologi yang diperlukan dalam mendukung kerjasama yang dilakukan, maupun perhitungan-perhitungan resiko dari kerjasama yang dilakukan. Faktor pendorong dan penghambat IOR pada kasus perusahaan komponen otomotif subkontraktor perusahaan besar diidentifikasi dengan menggunakan sepuluh faktor yang mempengaruhi IOR yang dikembangkan oleh Ranaei, Sareei, dan Alikhani (2010).

Dalam kasus IOR di perusahaan-perusahaan

komponen otomotif subkontraktor perusahaan Jepang seperti yang tergabung dalam Group Astra, faktor *mutual trust between corporations* atau tingkat kepercayaan antar organisasi yang melakukan kerjasama menjadi faktor yang penting. *Mutual trust* ini muncul dari kesamaan visi dan pemahaman bahwa kerjasama bahwa IOR yang dilakukan merupakan strategi penting untuk mendukung keberlangsungan dan dominasi pasar dari perusahaan prinsipal. *Level of goals and interests commonality* atau tingkat pentingnya kerjasama dalam mencapai tujuan yang diinginkan juga sangat berperan dalam IOR yang dilakukan. *The existence of an initiative corporate* atau terdapatnya pihak yang melakukan inisiatif untuk menciptakan sebuah IOR juga merupakan hal yang penting.

Dalam kasus IOR yang terdapat di PT. GKD dan PT. SC, *mutual trust between corporations* merupakan faktor pendorong terjadinya IOR. IOR yang terjadi dalam struktur organisasi sebuah perusahaan prinsipal lahir dari sebuah konsekuensi peran dan arti penting perusahaan-perusahaan subkontraktor dalam mendukung perusahaan prinsipal. Keberadaan perusahaan ini dikemas dalam sebuah jaringan kerjasama formal antara satu perusahaan-perusahaan dalam satu level maupun dengan perusahaan di atasnya. Hal tersebut dilandasi semangat dan kesamaan pengertian antar perusahaan bahwa strategi IOR yang dilakukan sangat penting untuk mendukung keberlanjutan dan daya saing aktivitas yang mereka kerjakan. Komposisi kepemilikan PT. GKD dan PT. SC, yang merupakan perusahaan-perusahaan *joint venture* dengan kepemilikan dari pengusaha Jepang, menggambarkan bahwa aspek kebangsaan diperlukan dan berpengaruh besar dalam mendukung keberlanjutan aktivitas bisnis mereka di industri otomotif.

IOR yang terdapat di PT. GKD, PT. SC dan Grup Astra pada umumnya, juga didasari oleh *level of goals and interests commonality* dari prinsipal. IOR yang berkembang di Grup Astra merupakan "*top down-IOR*" yang merupakan implikasi dari strategi prinsipal untuk menjaga kelanjutan multinasional bisnisnya. Struktur perusahaan vendor dalam satu grup prinsipal

merupakan sebuah konsekuensi yang dihadapi oleh prinsipal. Prinsipal memiliki kemungkinan untuk melakukan aktivitas produksi mereka dengan menggunakan strategi *Foreign Direct Investment* (FDI) di beberapa negara yang dijadikan basis produksi untuk mendukung prinsipal. Dalam kasus ini, perusahaan-perusahaan vendor yang dimaksud dapat dikategorikan sebagai jenis investasi PMA di negara terkait.

Berkembangnya kebijakan perdagangan global dengan tidak mematikan industri-industri di sebuah negara serta tuntutan simbiosis mutualisme dari masing-masing negara yang terlibat dalam aktivitas perdagangan internasional, *local content* menjadi sebuah tuntutan penting untuk keberlanjutan aktivitas industri global. Terkait dengan hal ini prinsipal menerapkan kebijakan melibatkan industri-industri pendukung di negara-negara *customer*. Bentuk kebijakan ini, dalam kasus industri otomotif, prinsipal melibatkan industri-industri dalam negeri untuk terlibat dalam mendukung aktivitas industri prinsipal. Komposisi kepemilikan dan pola kerjasama banyak ditentukan oleh kebijakan prinsipal.

Pola kerjasama antar perusahaan dalam satu grup dan antar perusahaan dengan prinsipal ditetapkan oleh prinsipal. Selain terkait dengan faktor keberlanjutan (*sustainability*) dengan mengakomodasi kebijakan lokal. Strategi IOR dalam korporasi ini banyak dilakukan untuk menghadapi persaingan dengan kompetitor di pasar internasional serta sebagai *strategy barrier to entry*. Bentuk pasar terbuka dengan tingkat *entry* yang tinggi merupakan ancaman bagi *incumbent/existing producer* di pasar.

IOR yang terjadi di PT. GKD dan PT. SC juga didorong oleh *the existence of an initiative corporate* atau terdapatnya pihak pertama yang mendorong terjadinya IOR. Terkait dengan hal tersebut, perusahaan prinsipal menjadi pihak pertama yang menstimulasi terjadinya IOR. Prinsipal tersebut bahkan secara tegas membangun perusahaan-perusahaan subkontraktor di *level* yang lebih rendah, menciptakan *network* formal dan tertutup dengan tujuan untuk mendukung kepentingan besar perusahaan prinsipal.

Pada kasus PT. GAP, faktor pendorong

terjadinya IOR antara ATPM dengan PT. GAP adalah kepercayaan ATPM bahwa PT. GAP memiliki prayarat dasar untuk menjadi mitra. Pertimbangan-pertimbangan teknis dan ekonomi berlaku pada kasus ini. Kepercayaan ATPM bahwa PT. GAP memiliki kemampuan teknologi dan mampu memberikan jaminan bahwa produk mereka dapat memenuhi standar dari spesifikasi yang ditetapkan prinsipal merupakan faktor pendorong utama. Selain itu, faktor ekonomi berupa tingkat efisiensi yang dimiliki PT. GAP akan memberikan *value added* yang lebih tinggi untuk *customer* juga menjadi pertimbangan penting. Kerjasama yang dilakukan oleh ATPM dengan PT. GAP pada umumnya didasari dua faktor tersebut di atas. Faktor pendorong berupa *the existence of an initiative corporate* untuk kasus IOR di PT. GAP terkait dengan komitmen dan pertimbangan sosial dari pihak prinsipal dalam melibatkan perusahaan-perusahaan lokal untuk berpartisipasi dalam aktivitas bisnisnya.

Sementara itu, faktor penghambat IOR pada PT. GAP terkait dengan *level of complexity and uncertainty in organizational climate, capacity to absorb resources*, dan *level of infrastructure*. Untuk kasus IOR di PT. GKD dan PT. SC, ketiga faktor penghambat di atas tidak terlalu berpengaruh terhadap terjadinya IOR antara kedua perusahaan tersebut dengan ATPM. Kedua perusahaan tersebut merupakan perusahaan subkontraktor ATPM dengan status PMA Jepang. Pendirian perusahaan, sistem manajemen yang digunakan, dan standar operasi perusahaan diciptakan sesuai dengan standar yang berlaku di perusahaan prinsipal. Terkait dengan *level of infrastruktur*, faktor ini tidak berpengaruh terhadap IOR yang berkembang di PT. GKD dan PT. SC. Kemampuan teknologi yang dikembangkan di perusahaan tersebut merupakan hasil investasi dari *customer* yaitu ATPM-ATPM yang berada dalam satu grup.

Untuk kasus PT. GAP, ketiga faktor penghambat di atas seringkali masih terjadi. IOR yang terbentuk dari hasil tender antara PT. GAP mensyaratkan bahwa PT. GAP harus memiliki kemampuan untuk mengatasi faktor penghambat tersebut. Tingkat kompleksitas dan iklim yang

kondusif di perusahaan mutlak diperlukan untuk dapat memenuhi standar-standar operasi produksi dari ATPM. *Capacity to absorb resources* dan *level of infrastructure* pada umumnya juga menjadi salah satu penghambat bagi terbentuknya IOR di PT. GAP. Keterbatasan sumber daya manusia dan peralatan mesin untuk mendukung operasi produksi seringkali tidak sesuai dan belum mampu mendukung aktivitas produksi dalam menghasilkan produk sesuai dengan permintaan *customer*. Dengan demikian, keberhasilan memenangkan tender untuk melakukan produksi komponen tertentu yang berdampak pada terbentuknya IOR dengan *customer* merupakan penggambaran dari kemampuan teknologi yang dimiliki oleh PT. GAP.

Sedangkan pada kasus PT. GKD dan PT. SC faktor penghambat IOR dapat dilihat dari hubungan antara hubungan Prinsipal-ATPM-Vendor. Dalam kasus industri otomotif, tingkat dan pola kerjasama Prinsipal-ATPM-vendor banyak terpengaruh dari kapabilitas teknologi sebuah negara. Perbedaan kemampuan teknologi negara asal prinsipal dengan kapabilitas teknologi negara vendor berpengaruh terhadap pola kerjasama, manajemen, dan kontrol prinsipal terhadap vendor. *Level of cultural divergence among partners* merefleksikan keragaman kemampuan teknologi antar elemen *network structure* pada masing-masing level dilihat dari aspek budaya. Perusahaan prinsipal otomotif memiliki karakteristik budaya teknologi lebih tinggi dibanding perusahaan-perusahaan pada level bawah baik perusahaan ATPM dan vendor yang berada di wilayah negara lain seperti Indonesia. Budaya teknologi yang berkembang di negara produsen otomotif seperti Jepang misalnya merupakan akumulasi dari proses pembelajaran teknologi dan perjalanan sejarah Jepang dalam menempatkan teknologi otomotif sebagai bagian strategi menciptakan keunggulan kompetitif. Budaya teknologi tersebut berpengaruh terhadap cara berpikir dan berperilaku dalam masyarakat, norma, ekspektasi-ekspektasi kinerja teknologi terhadap ekonomi pada umumnya, maupun cara pandang menempatkan manusia dalam kerangka teknologi.

Level budaya teknologi di negara prinsipal otomotif ini tentu saja memiliki perbedaan dengan budaya teknologi yang terdapat di negara vendor. Negara-negara vendor seperti Indonesia merupakan negara berkembang yang memiliki keterbatasan dalam menempatkan aspek teknologi diantara aspek-aspek kehidupan lainnya. Ketertinggalan kemampuan teknologi di industri otomotif misalnya, memberikan implikasi terhadap rendahnya kontribusi perusahaan-perusahaan lokal dalam aktivitas industri. Kebijakan meningkatkan *local content* dengan mendorong kerjasama antara perusahaan prinsipal otomotif dengan perusahaan lokal pada umumnya terkendala kemampuan teknologi di perusahaan-perusahaan lokal. Kesenjangan budaya teknologi antara negara perusahaan prinsipal dengan negara vendor ini berdampak pada munculnya strategi PMA sebagai perusahaan vendor dalam mendukung aktivitas industri perusahaan prinsipal otomotif. Pada akhirnya kebijakan *local content* melalui kerjasama perusahaan prinsipal dengan perusahaan vendor tidak berhasil meningkatkan kemampuan teknologi perusahaan-perusahaan lokal.

#### 4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil studi kasus pada tiga perusahaan komponen otomotif terlihat bahwa IOR terjadi pada ketiga kasus tersebut. Gambaran IOR yang terjadi tersebut menggambarkan karakteristik IOR secara umum yang terjadi di perusahaan komponen otomotif yang merupakan subkontraktor bagi perusahaan prinsipal otomotif Jepang. Struktur industri yang dibangun oleh produsen otomotif Jepang menjadikan IOR sebagai salah satu strategi bisnis dalam menjaga keberlangsungan aktivitas produsen otomotif.

Namun demikian, hasil studi kasus juga memperlihatkan adanya perbedaan pada tipe, latar belakang serta faktor pendorong dan penghambat IOR yang terjadi di perusahaan. Perbedaan tersebut dipengarui oleh posisi perusahaan dalam struktur industri yang dikembangkan produsen otomotif Jepang. Semakin dekat posisi perusahaan dengan produsen otomotif dalam struktur industri, IOR yang terbentuk pun semakin kuat dengan

didorong oleh faktor *trust, goals and interests commonality*, dan *existence of an initiative corporate* yang telah dibangun oleh produsen otomotif sebagai salah satu strategi bisnisnya. Sedangkan faktor penghambat berasal dari adanya keragaman kemampuan teknologi (dalam aspek budaya) antar elemen yang ada dalam *network structure* produsen otomotif.

Sementara itu, IOR untuk kasus perusahaan yang ada pada *tier II* pada struktur industri yang dikembangkan oleh produsen otomotif Jepang, dilakukan dengan mekanisme pasar. Dalam kasus ini, IOR menggambarkan kemampuan dan kinerja dari subkontraktor dalam memenuhi kebutuhan prinsipal sesuai dengan spesifikasinya. Oleh karenanya proses pembelajaran dalam perusahaan subkontraktor menjadi salah satu hal yang penting dalam membentuk IOR. Sedangkan yang menjadi faktor penghambat dalam terbentuknya IOR adalah *complexity and uncertainty in organizational climate, capacity to absorb resources*, dan *level of infrastructure*. Ketiga faktor tersebut sangat mempengaruhi kemampuan perusahaan dalam memenuhi tuntutan spesifikasi produk yang disyaratkan perusahaan prinsipal.

Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa jenis IOR yang lebih efektif dalam mendorong inovasi di perusahaan subkontraktor adalah IOR yang terjadi di perusahaan komponen otomotif *tier II*. Karena dalam proses terbentuknya menstimulus adanya proses pembelajaran yang terjadi di perusahaan. Proses pembelajaran ini akan meningkatkan kemampuan teknologi perusahaan yang pada akhirnya akan berimplikasi positif bagi perusahaan dalam menghasilkan inovasi. Namun demikian, karena muatan teknologi pada produk yang dihasilkan oleh perusahaan komponen otomotif *tier II* relatif rendah, sehingga peningkatan kapabilitas teknologi sebagai hasil dari proses pembelajaran perusahaan juga hanya sebatas pada produk-produk komponen otomotif yang berteknologi rendah.

Walaupun jenis IOR ini merupakan IOR yang efektif dalam mendorong inovasi di perusahaan subkontraktor, namun dengan relatif rendahnya muatan teknologi pada produk, maka peningkatan

kapabilitas teknologi di perusahaan-perusahaan komponen otomotif di Indonesia hanya sebatas pada produk-produk komponen otomotif dengan muatan teknologi yang relatif rendah.

## UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada Kementerian Riset dan Teknologi yang memberikan kontribusi untuk membiayai penelitian melalui Program Insentif Peneliti dan Perekayasa LIPI Tahun 2011. Tulisan ini merupakan salah satu publikasi yang dijanjikan untuk program tersebut. Penulis juga ingin mengucapkan terima kasih kepada semua anggota tim penelitian dan semua pihak terutama dari PAPPITEK yang memberikan dukungan untuk menerbitkan tulisan ini.

## DAFTAR PUSTAKA

- Barringer, B.R., & Harrison, J.S. 2000. Walking a Tightrope: Creating Value through Inter-organizational Relationships. *Journal of Management*, 26( 3): pp 367-403.
- Cheung, M.S, Myers, M.B, & Mentzer, J.T. 2010. Does relationship learning lead to relationship value? A cross-national supply chain investigation, *Journal of Operations Management*.
- Choe J.M. 2008. Inter-organizational relationships and the flow of information through value chains, *Information & Management*, No 45: pp 444-450.
- Hoffmann, W.H. & Schlosser R. 2001. Success Factors of Strategic Alliances in Small and Medium-sized Enterprise. *Long Range Planning*. Vol.34: pp 357-381.
- Imai, K. & Itami, H. 1984. Interpenetration of organizational and market. *International Journal of Industrial Organization*, 2: pp 285-310.
- Ireland, R.D & Hitt, M.A & Vaidyanath, D. 2002. Alliance Management as source of Competitive Advantage. *Journal of Management*. 28 (3).
- Li, Huanrong. 2009. *Study on the Inter-organizational Relationship and Its Evolution*. The Guangdong Natural Science Foundation (Grant No.04011765).
- 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.
- Pavitt, K. 1984. Sectoral Pattern of Technical Change: Toward a Taxonomy and a Theory. *Research Policy*, 13, pp 343-73.
- Ranaei H, Zareei A, & Alikhani F. 2010. Inter-organizational Relationship Management A Theoretical Model. *International Bulletin of Business Administration*. Issue 9.