

# PERAN PENTING KEKUATAN TAWAR DAN KAPASITAS PENYERAPAN DALAM *JOINT VENTURE*

Kajian Manajemen Puncak Industri Otomotif Indonesia - Jepang

**Lily Sudhartio**

[lily.sudhartio@bogor.net](mailto:lily.sudhartio@bogor.net)  
MD Consult Indonesia

**Sari Wahyuni**

[Sari.whyn@gmail.com](mailto:Sari.whyn@gmail.com)  
Universitas Indonesia

*This research examined the influence of bargaining power and absorptive capacity on value appropriation, appropriated relational rent and inbound spillover rent in IJV. The main objective of this study is to find out variable in appropriated relational rent and inbound spillover rent which can be appropriate by local partner. This research is applying both qualitative (explorative) and quantitative research. The explorative study was conducted by indepth interview with Board of Director (BOD) and General Manager of local partner in automotive industry. We use descriptive analysis and Structural Equation Model (SEM) in our qualitative research. The result of this study shows that value appropriation both appropriated relational rent and inbound spillover rent could only be achieved by local partners through the improvement of absorptive capacity. On the other hand, bargaining power which is normally held via control has no significant relation with appropriate performance.*

*Studi ini meneliti pengaruh kekuatan tawar, kapasitas penyerapan sehingga value appropriation baik appropriated relational rent maupun inbound spillover rent dalam International Join Venture (IJV). Tujuan utama penelitian ini adalah untuk menganalisa komponen apa saja dari appropriated relational rent dan inbound spillover rent yang dapat diappropriasi oleh mitra lokal. Penelitian ini dilakukan dengan metodologi empiris yaitu penelitian eksplorasi dan kuantitatif. Dalam penelitian ini dilakukan studi eksploratif dan analisis kuantitatif. Studi eksplorasi ini menggunakan wawancara mendalam (in-depth interview) terhadap responden yang memiliki jabatan di Board of Director (BOD) dan General Manager dari perwakilan mitra lokal. Teknik analisis data yang digunakan adalah Analisis Deskriptif dan Analisis Structural Equation Model (SEM). Temuan terpenting dalam penelitian ini adalah bahwa value appropriation baik berupa appropriated relational rent dan inbound spillover rent hanya dapat diperoleh mitra lokal melalui pengembangan kapasitas penyerapan, sementara itu kekuatan tawar melalui kontrol yang dimiliki tidak mempunyai hubungan yang signifikan untuk melakukan appropriasi kinerja..*

## Abstract



**Keywords:** Value appropriation, inbound spill over rent, appropriated relation rent, joint venture, automobile industry, Indonesia.

**R**ekam jejak perkembangan investasi asing pada ekonomi dunia mengalami penurunan secara signifikan sejak tahun 2000, yang semula US\$ 1,396 miliar menjadi US\$ 648 miliar pada tahun 2004. Sebaliknya investasi asing ke Asia sedikit meningkat, yaitu dari US\$ 146 miliar di tahun 2000 menjadi US\$ 148 miliar pada tahun 2004. Arus investasi tersebut sebagian besar mengalir ke China dengan nilai sebesar US\$ 95 miliar .

Sedikitnya arus investasi yang masuk merupakan cerminan dari rendahnya keunggulan kompetitif Indonesia. Kondisi ini diperburuk dengan hengkangnya beberapa perusahaan Korea dan Jepang meninggalkan Indonesia dan melakukan relokasi ke negara lain pada tahun 2002 (Thee, 2006). Meskipun uraian di atas menunjukkan iklim investasi yang kurang menarik di Indonesia, akan tetapi Jepang masih merupakan investor terbesar sejak tahun 1967 sampai dengan tahun 2004, dengan akumulasi sebesar 19,47% dari total investasi yang masuk ke Indonesia (Thee, 2006). Hal ini diperkuat dengan adanya sebanyak 875 perusahaan Jepang yang beroperasi di Indonesia, dimana 549 (63%) perusahaan tersebut berbentuk *International Joint Venture (IJV)* Indonesia – Jepang (Jetro, 2006). Sebagai salah satu bentuk aliansi strategik, *IJV* juga merupakan suatu organisasi bisnis dengan status hukum tersendiri, yang terdiri dari penggabungan modal antar mitra (Gulati, 1998). *IJV* tidak saja menyoroti aspek kegiatan bisnis agar dapat membangun perusahaan yang kompetitif, akan tetapi juga menaruh perhatian pada aspek pertukaran, berbagi pengetahuan dan membangun kerjasama baik dalam pengembangan produk, teknologi maupun jasa (Gulati, 1998).

Dalam menahkodai *IJV* yang dipenuhi perilaku opportunistik, diperlukan jaminan akan niat kerjasama para mitra (*confidence on partner cooperation*), bahwa disamping ingin mengejar tujuan mitra secara sepihak, para mitra pun ingin mencapai tujuan bersama (Das & Teng, 2000). Di samping itu kita harus menjaga kekuatan tawar. Dengan kekuatan tawar yang dimiliki, mitra dapat melakukan kontrol dalam bidang strategis, struktural dan keputusan operasi sehari-hari agar dapat mengappropriasi manfaat dari kerjasama ini (Coff, 1999) atau yang dikenal sebagai *relational rent* (Dyer & Singh, 1998).

Penelitian ini lebih menyoroti dimensi komponen pengukur kekuatan tawar, dimana sumberdaya yang dimiliki lebih mampu menggambarkan kekuatan tawar dibandingkan ketersediaan alternatif dan kepentingan strategik atau sebaliknya. Proses pembentukan kekuatan tawar ataupun kekuatan tawar yang banyak dibicarakan dalam *Games Theory* Von Neuman ataupun Nash tidak menjadi perhatian dalam penelitian ini. *Relational rent* adalah manfaat yang timbul karena adanya suatu relasi atau hubungan (Dyer & Singh, 1998); atau manfaat yang diperoleh karena kombinasi, pertukaran dan pengembangan sumberdaya yang istimewa (Lavie, 2006) sedangkan *Inbound Spillover Rent* adalah manfaat yang secara sengaja maupun tidak sengaja diperoleh dari sumberdaya milik mitra lain (Lavie, 2006).

Penelitian Dyer & Singh (1998) dalam industri otomotif menemukan bahwa para pemegang merek mampu mengappropriasi *rent* dengan lebih baik dibanding para *supplier*-nya; atau dapat dikatakan bahwa *relational rent* dalam

industri otomotif tidak terdistribusi dengan baik. Pokok permasalahan yang ditemukan dalam penelitian ini tidak jauh dari yang telah dibahas oleh Dyer & Singh (1998), akan tetapi penelitian ini melihat dari sisi mitra lokal yang masih lemah dalam mengapropriasi *appropriated relational rent* maupun *inbound spillover rent*. Lemahnya mitra lokal dalam melakukan apropriasi ini yang akan diteliti lebih jauh, terutama dalam mengidentifikasi faktor-faktor penyebabnya.

Berdasarkan latar belakang yang dipaparkan seperti di atas, penelitian ini ditujukan untuk meneliti seberapa besar *Relational Rent* yang dihasilkan perusahaan IJV Indonesia - Jepang dalam industri otomotif ini. Seandainya ada, apakah mitra lokal mampu mengapropriasi dengan baik, dan dengan cara bagaimana, apakah dengan mengembangkan kekuatan tawar, melakukan kontrol di berbagai bidang, dan mengembangkan kapasitas penyerapan.

Tujuan utama penelitian ini adalah untuk menganalisa faktor-faktor yang dapat dipergunakan mitra lokal dalam melakukan apropriasi kinerjanya, misalnya mengembangkan kekuatan tawar (*bargaining power*), memegang kendali kontrol (*control*) dan meningkatkan kapasitas penyerapan (*absorptive capacity*) serta menganalisa komponen apa saja dari *appropriated relational rent* dan *inbound spillover rent* yang dapat diapropriasi oleh mitra lokal.

### **Gambaran Industri Otomotif Global dan Indonesia**

Pada dasarnya industri otomotif terbagi menjadi 2 kelompok besar yaitu produksi dan *dealership*. Kelompok produksi adalah

industri parts dan komponen, dan industri perakitan; sedangkan kelompok *dealership* dimulai dari *sole distributor, main dealer* dan jaringan distribusi baik *dealer* atau cabang yang menjual langsung ke konsumen. Industri perakitan ada dua macam yaitu industri kendaraan beroda dua (sepeda motor) dan industri perakitan kendaraan beroda empat (mobil).

Struktur industri *parts* dan komponen Jepang, tergambar sebagai struktur piramida bertingkat tiga. Sebaliknya di Indonesia, struktur produsen parts dan komponen lebih menyerupai piramida terbalik (Tarmidi, 2001). Jumlah produsen *parts* dan komponen terbesar di Indonesia adalah produsen tingkat pertama, lalu produsen tingkat kedua dan hanya sedikit produsen tingkat ketiga.

Akibat krisis ekonomi yang melanda negara-negara Asia Tenggara pada tahun 1997 dan 1998, pertumbuhan industri otomotif di Indonesia yang hampir mencapai 400.000 unit (1996), volume penjualannya turun drastis sampai hanya menyentuh di 58.000 unit (1998).

China dan India merupakan dua negara di Asia yang memiliki pasar otomotif dengan pertumbuhan yang signifikan dalam dua tahun terakhir ini. Penjualan kendaraan di China pada tahun 2005 sebesar 4.000.000 unit, dan diramalkan akan mencapai 8.600.000 unit/tahun pada tahun 2012. Di India pada tahun 2005 mencapai 1.000.000 unit dan di tahun 2012 diprediksikan akan menjadi 2.600.000 unit/tahun. Sementara 4 negara di ASEAN yaitu Thailand, Malaysia, Indonesia dan Philipina, pada tahun 2012 penjualannya diramalkan akan mencapai 2.500.000 unit.

### MODEL TEORITIK

Seperti yang dikemukakan di atas, riset ini menganalisa faktor yang dapat di gunakan mitra lokal untuk mengapropriasi kinerjanya, salah satu faktor penting adalah kekuatan tawar. Kekuatan tawar dapat didefinisikan sebagai kemampuan dari penawar untuk mengubah obyek yang dibahas ke arah yang lebih menguntungkannya (Lax & Sebenius, 1986), memenangkan perundingan tersebut (Dwyer & Walker, 1981; Tung, 1988), mempengaruhi hasil dari perundingan (Schelling, 1956); dan dikaitkan *JJV*, kekuatan tawar dapat diartikan sebagai kemampuan untuk mengontrol dan ikut menjalankan operasi *JJV* (Yan & Gray, 2001).

Mitra yang memiliki kekuatan tawar yang lebih besar akan memperoleh kontrol yang lebih besar dalam *JJV*. Kontrol yang dimiliki oleh mitra, dapat berupa *structural control*, *operational control* maupun *strategic control* (Zhang & Li, 2001; Geringer & Hebert, 1989). *Structural control* adalah kontrol yang berkaitan dengan pengembangan struktur organisasi *JJV*, penetapan kebijakan manajemen personalia, penyusunan sistem dan *Standar Operating Procedure (SOP) JJV* serta penyusunan dan perubahan perjanjian kerjasama *JJV*.

Bentuk kontrol yang lain adalah *Operational Control*, yaitu ikut mengambil keputusan dalam perencanaan dan anggaran, serta kebijakan operasional sehari-hari. Bentuk kontrol yang ketiga adalah *Strategic Control*, yaitu ikut serta dalam pengambilan keputusan yang stratejik (Yan & Gray, 1994). Dengan memiliki *Strategic Control*, mitra dapat ikut mengambil keputusan dalam kebijakan strategis, investasi dan pembagian keuntungan atau dividen dan

kebijakan pemasaran.

Kunci utama dalam mengukur keberhasilan suatu *JJV* adalah adanya kesepakatan dan kepuasan terhadap kinerja *JJV* dan apa yang dapat diappropriasi oleh masing-masing mitra (*appropriated performance*) (Coff, 1999; Lavie, 2006), dalam hal ini adalah bagaimana mitra lokal dapat mengappropriasi *relational rent*-nya, yaitu *Appropriated Relational Rent* dan *Inbound Spillover Rent* (Lavie, 2006).

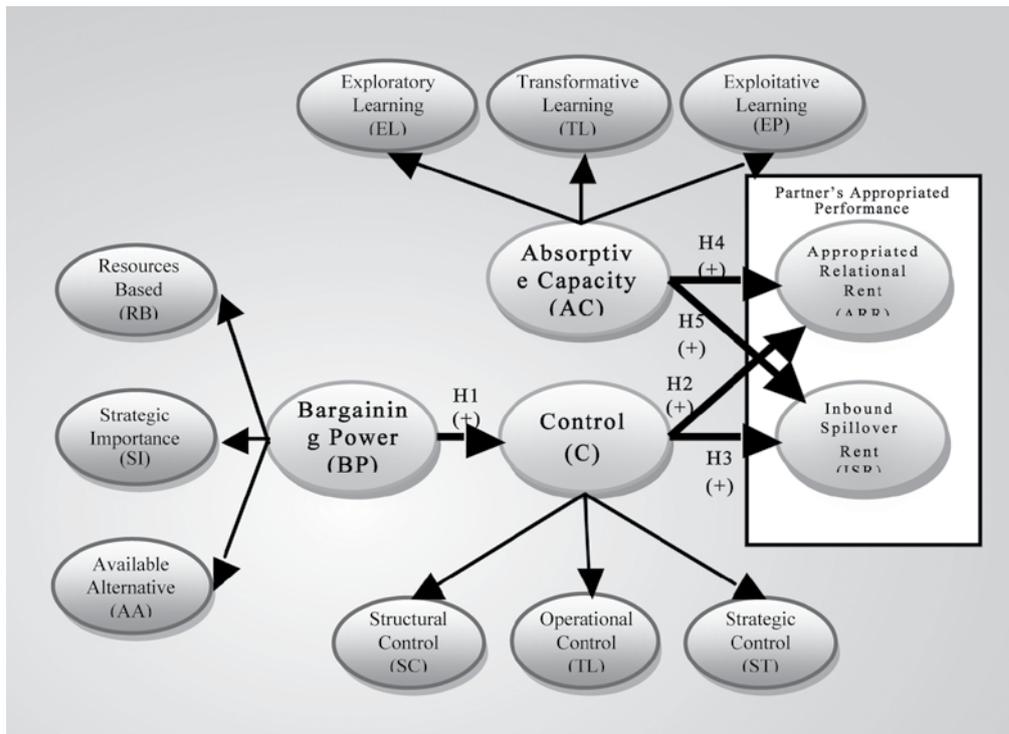
Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti mengembangkan model teoritik seperti pada Gambar 1.

Adapun hipotesis-hipotesis yang akan dibuktikan dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 1 berikut :

Tabel 3. Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

HIPOTESIS	
H1	Kekuatan tawar yang dimiliki oleh mitra lokal mempunyai hubungan yang positif terhadap kontrol yang akan dicapai mitra lokal
H2	Kekuatan tawar yang dimiliki oleh mitra lokal mempunyai hubungan yang positif terhadap kontrol yang akan dicapai mitra lokal
H3	Kontrol yang dimiliki mitra lokal mempunyai pengaruh positif terhadap Appropriated Relational Rent yang dapat diappropriasi oleh mitra lokal.
H4	Kontrol yang dimiliki mitra lokal mempunyai pengaruh positif terhadap Inbound Spillover Rent yang dapat diappropriasi oleh mitra lokal
H5	Kapasitas penyerapan dari mitra mempunyai pengaruh positif terhadap Appropriated Relational Rent yang dapat diappropriasi oleh mitra lokal.
H6	Kapasitas penyerapan dari mitra mempunyai pengaruh positif terhadap Inbound Spillover Rent yang dapat diappropriasi oleh mitra lokal

Gambar 1. Theoretical Model



## METODE

Untuk pengembangan, pengujian model, serta pengolahan data penelitian, maka dalam penelitian ini digunakan (1) studi eksploratif dan (2) analisis kuantitatif.

## Studi Eksploratif

Studi eksplorasi yang dilakukan oleh peneliti sebagai tahap awal dalam survei lapangan, untuk mencari informasi apakah mitra lokal dalam perusahaan *JJV* industri otomotif sudah mampu melakukan apropriasi kinerjanya dan bagaimana cara mencapainya. Menurut Ghauri & Gronhaug (2002) dalam Wahyuni (2003), pendekatan studi eksplorasi berguna terutama apabila fenomena yang diteliti sulit dipelajari di luar konteks dasar dan apabila konsep serta variabel sulit diukur.

Studi eksplorasi ini menggunakan wawancara mendalam (*in-depth interview*)

terhadap responden yang memiliki jabatan di *Board of Director (BOD)* dan *General Manager* dari perwakilan mitra lokal. Desain isi pertanyaan mengandung tiga hal besar yaitu : (1) Faktor-faktor utama melakukan *JJV*; (2) Proses dalam melakukan *JJV*; (3) *Output* yang didapat mitra lokal dalam melakukan *JJV*.

Pemilihan responden dilakukan dengan menggunakan metode pengambilan sampel pada studi eksploratif ini adalah *Convenience Sampling* atau kekerabatan. Peneliti menghubungi responden yang menduduki posisi manajemen puncak di perusahaan mitra lokal. Responden yang bersedia untuk berpartisipasi dalam studi eksplorasi mencapai 22 orang Eksekutif. Proses wawancara dilakukan dari tahun 2005 sampai tahun 2007. Seluruh wawancara direkam dengan menggunakan *tape recorder* atas sepengetahuan responden.

### Studi Kuantitatif

Metode sampling yang digunakan pada studi kuantitatif adalah *purposive sampling*. Kuesioner yang dibagikan kepada eksekutif sebanyak 400 set. Eksekutif perusahaan *IJV* adalah mereka yang menduduki posisi sebagai CEO (*Chief Executive Officer*) perusahaan atau minimal sebagai *General Manager*, yang merupakan representatif dari mitra lokal (Yan, 2000).

Sebelum kuesioner disebar, dilakukan pengecekan alamat secara cermat, kemudian dikirimkan melalui jasa pos dan *electronic mail*. Sebagian besar pengisian kuesioner dibarengi dengan *indepth interview* karena para pimpinan eksekutif tersebut lebih *convinient* mengisi kuesioner sambil bertemu dengan peneliti yang notabene mengenal peneliti pada saat masih bekerja di industri otomobil. Dari 200 set kuesioner yang dikirimkan, kuesioner yang kembali hanya 135 set, namun 24 set tidak digunakan karena data yang diberikan tidak lengkap atau diisi oleh eksekutif *IJV* yang sudah tidak aktif karena memasuki masa purna bakti atau status perusahaan berubah menjadi PMA atau PMDN. *Sample data* yang dapat dipergunakan atau diolah lebih lanjut berjumlah 112 data.

Teknik analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Model* (SEM). Penelitian ini memiliki tiga belas (13) variabel yang diukur dengan menggunakan instrumen dalam bentuk kuesioner. Adapun tahapan yang dilakukan dalam analisis kuantitatif adalah:

#### a. Tes Pendahuluan (*Pre-Test*)

Tes yang dilakukan sebelum kuesioner dikirim kepada responden untuk penelitian lebih lanjut. Tujuan melakukan tes untuk memastikan apakah pertanyaan-

pertanyaan dalam kuesioner dapat dimengerti oleh responden.

#### b. Analisis Deskriptif Data

Analisis ini merupakan analisis dasar terhadap data responden yang disajikan dalam gambar secara statistik. Hasil yang didapat dari analisis ini adalah :

- 1) Informasi demografis secara umum mengenai statistik responden sebagai wakil mitra lokal di *IJV*, perusahaan yang menjadi obyek penelitian, seperti usia perusahaan, persentase kepemilikan saham, jabatan dan lama bekerja dalam *IJV*.
- 2) Informasi frekuensi jawaban responden terhadap setiap pertanyaan yang diajukan dalam persentase. Jawaban dikelompokkan berdasarkan kecenderungannya mengikuti skala likert, dimana pilihan 1, 2 dan 3 menjadi satu kelompok, sementara jawaban 4, 5 dan 6 menjadi kelompok yang lain.

Agar analisis data dapat diproses dengan mudah, maka dipergunakan *software* SPSS 11.5 sehingga dapat ditampilkan dalam bentuk gambar sebaran yang dibutuhkan serta informasi lain yang terkait.

#### c. Analisis *Structural Equation Model* (SEM)

Analisis SEM (*Structural Equation Model*) mempermudah untuk melakukan pengukuran variabel laten (*unobservable variable*) dengan menggunakan lebih dari satu variabel (*multivariate*). Analisis model penelitian ini menggunakan pendekatan dua langkah atau dikenal sebagai '*two-steps approach*' (Anderson & Gerbing, 1988; Wijanto, 2007). Kedua langkah tersebut adalah analisis model pengukuran (*Measurement Model*) dan analisis model

struktural (*Struktural Model*).

- Pembentukan variabel laten interaksi

**Langkah 1. Analisis Model Pengukuran (*Measurement Model*)**

- Pengujian kecocokan model menyeluruh (*overall model fit*)
- Pengujian validitas (*validity*) dan reliabilitas (*reliability*) terhadap model pengukuran

**Langkah 2. Analisis Model Struktural (*Structural Model*)**

Analisis ini ditujukan untuk melakukan pengujian terhadap signifikansi hubungan antara variabel laten yang ada dalam model, sesuai dengan hipotesis-hipotesis yang telah disebutkan sebelumnya.

**Tabel 2. Konstruk/Variabel Laten dan Operasionalisasinya**

No.	Konstruk/ Variabel Laten	Definisi Operasional	Dimensi
1.	Bargaining Power	refers to a bargainer’s ability to favorably change the “bargaining set”, to win the accommodation from the other party, and to influence this outcome of a negotiation	1. Resources Based 2. Strategic Importance 3. Available Alternative
2	Control	1. Refers to the process by which one’s entity influences, to varying degree, the behavior and output of another entity through the use of power, authority and a wide range of bureaucratic, cultural and informal mechanisms (Geringer & Hebert, 1989) 2. Control defined as the extent of influence exercised by each partner over these three dimension of control: strategic, operational, and structural (Yan & Gray, 1994).	1. Structural control : designing the IJV’s corporate structure and operating procedures 2. Strategic control : making strategic decision 3. Operational control: managing the venture’s routine operations
3	Absorptive Capacity	A firm’s ability to utilize externally held knowledge through three sequential processes: (1) recognizing and understanding potentially valuable new knowledge outside the firm through exploratory learning, (2) assimilating valuable new knowledge through transformative learning, and (3) using the assimilated knowledge to create new knowledge and commercial outputs through exploitative learning	1. Exploratory learning 2. Transformative learning 3. Exploitative learning
4	Partner’s Appropriated Performance: Appropriated Relational Rent Inbound Spillover Rent	1. Relational rent is defined as a common benefit that accrues to alliance partners through combination, exchange, and co-development of idiosyncratic resources 2. Inbound spillover rent is defined as the private benefit that is exclusively derived from network resources and shared and non-shared resources and pertains to unintended gains owing to both shared and non-shared resources of the alliance partners.	1. Cost, access to new market, develop new technology, develop new capability/skill and profitability 2. New technology for local partner, develop new capability for local partner and reputation

Operasionalisasi variabel digunakan untuk mendapatkan data pengujian hipotesis dan kecocokan model. Penelitian ini memiliki 13 (tiga belas) variabel yang diukur dengan menggunakan instrumen dalam bentuk kuesioner. Semua konstruk penelitian yang bersifat laten (*latent variable*), dioperasionalkan ke dalam beberapa variabel pengukur berskala 1 – 6 dalam pengukuran Likert, yaitu (1) Sangat Kecil, (2) Kecil, (3) Agak Kecil, (4) Agak besar, (5) Besar, (6) Sangat Besar. Adapun operasionalisasi dari variabel yang diteliti selengkapnya dapat dilihat pada Tabel 3.

Selanjutnya pengolahan data dilakukan dengan menggunakan Lisrel 8.72.

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

**Gambaran Demografi Responden dan Perusahaan IJV**

Obyek penelitian adalah perusahaan-perusahaan dalam industri otomotif yang berbentuk IJV antara pihak mitra lokal dengan mitra Jepang. Eksekutif perusahaan IJV adalah mereka yang menduduki posisi sebagai CEO (*Chief Executive Officer*) perusahaan atau minimal sebagai *General Manager*, yang merupakan representatif dari mitra lokal (Yan, 1998).

- Perusahaan-perusahaan IJV yang berusia lebih dari 10 – 15 tahun merupakan profil yang terbanyak (23,81%), setelah itu adalah perusahaan yang berusia > 30 tahun (20,63 %), sedangkan yang berusia 1 – 5 tahun merupakan populasi yang paling sedikit (3,17 %).
- Berdasarkan komposisi besar kepemilikan saham, mitra lokal lebih banyak memiliki saham kurang dari 50% atau

dengan kata lain, kepemilikan saham mitra Jepang dalam IJV lebih besar dibandingkan dengan mitra lokal.

- Jabatan responden dalam IJV yang terbesar adalah responden dengan posisi sebagai direktur sebanyak 51,79%.
- Sebagian besar responden sudah bekerja > 5 - 10 tahun sebanyak 30,36%, > 10 – 15 tahun maupun yang bekerja lebih dari > 15 tahun sebanyak 24,11%.

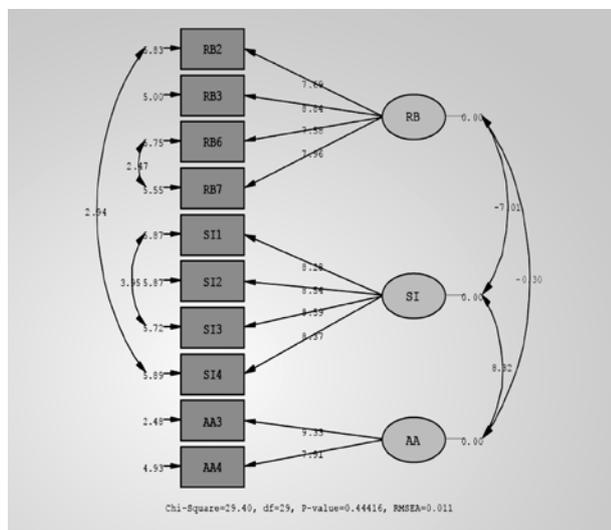
**Model Pengukuran**

Tujuan melakukan analisis model pengukuran adalah untuk melihat validitas dan reliabilitas dari masing-masing variabel teramati (*Observed Variable - OV*). Validitas OV diukur dari nilai faktor muatan (*Standardized Loading Factor- SLF*)  $\geq 0,50$  dan dengan *t-value*  $\geq 1,97$  dari masing-masing variabel pengukur (*Measured Variable - MV*) (Igbaria et al., 2006).

Konstruk yang diukur dalam model penelitian ini adalah :

1. Konstruk Kekuatan Tawar dengan 3 OV, yaitu Sumberdaya (9 MV), Kepentingan Strategis (4 MV) dan Ketersediaan Alternatif (5 MV).

Gambar 2. Konstruk Kekuatan Tawar

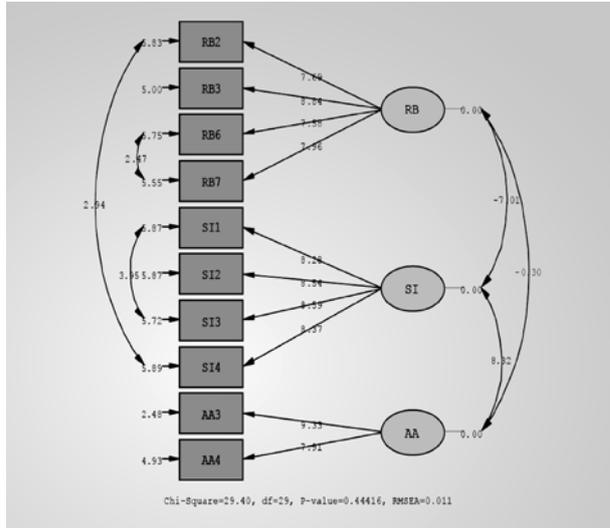


Tabel 3. Variabel Laten dan Indikator

Variabel Laten	Indikator
Bargaining Power - Resources Based (1)	RB1 Teknologi Produk/Desain Produk
	RB2 Teknologi proses produksi
	RB3 Sistem manajemen
	RB4 Akses ke pasar lokal atau after market
	RB5 Akses ke pasar OEM dalam/luar negeri
	RB6 Akses ke sumber pembiayaan
	RB7 Akses ke bahan baku
	RB8 Akses ke tenaga kerja lokal
	RB9 Akses ke pemerintah
Bargaining Power - Strategic Importances (2)	SI1 IJV ini memberikan profit yang signifikan terhadap total profit mitra lokal
	SI2 IJV ini merupakan salah satu rantai penting integrasi vertikal/horizontal atau diversifikasi dari mitra lokal
	SI3 IJV ini dari tahun ke tahun memberikan kontribusi revenue yang besar untuk mitra lokal
	SI4 IJV ini menimbulkan sinergi positif dengan bisnis lain dari mitra lokal
Bargaining Power - Available Alternative (3)	AA1 Keberadaan perusahaan mitra lokal tergantung pada mitra Jepang
	AA2 Banyak perusahaan lain ingin kerjasama dengan mitra Jepang kami
	AA3 Mengakhiri IJV dengan mitra Jepang sekarang akan berakibat kurang baik terhadap bisnis mitra lokal
	AA4 Mitra lokal sulit mencari pengganti mitra Jepang yang sekarang
	AA5 Mitra Lokal telah melakukan investasi yang besar dalam IJV ini
Structural Control	SC1 Pengembangan struktur organisasi IJV
	SC2 Penetapan kebijakan manajemen personalia
Operational Control	OC1 Anggaran tahunan
	OC2 Negosiasi dengan pemasok
	OC3 Perencanaan penjualan, supply dan persediaan
Strategic Control	ST1 Investasi
	ST2 Pembagian atau besarnya dividen
	ST3 Kebijakan pemasaran untuk pasar lokal atau pasar OEM
Absorptive Capacity – (1) Exploratory Learning	EL1 Ada kesesuaian budaya antar mitra lokal dengan mitra Jepang di IJV.
	EL2 Mitra lokal telah belajar pengetahuan dan keterampilan baru dari mitra Jepang.
	EL3 Terdapat keterkaitan antara bisnis IJV dengan bisnis mitra Jepang.
Absorptive Capacity – (2) Transformative Learning	TL1 IJV ini fleksibel dan mudah beradaptasi pada perubahan.
	TL2 Manajer diberi pendidikan dan pelatihan khusus oleh mitra Jepang agar IJV dapat berkembang lebih lanjut
	TL3 Visi dan Misi IJV ditulis secara lengkap dan dipahami oleh semua level karyawan
	TL4 Mitra Jepang dan mitra lokal bersama-sama mengembangkan teknologi yang diperlukan IJV
Absorptive Capacity – (3) Exploitative Learning	EP1 Pengembangan produk-produk baru/ variasi produk yang lengkap
	EP2 Melakukan promosi atau iklan untuk membangun merek baru untuk produk IJV
	EP3 Penguasaan kemampuan dalam after sales service
	EP4 Pengembangan distribusi/pasar baru
Appropriated Relational Rent	ARR1 Mendapatkan skala ekonomis
	ARR2 Akses ke pasar yang baru/internasional
	ARR3 Pengembangan teknologi yang menjadi milik IJV sehingga tidak lagi dibebani royalti
	ARR4 Pengembangan kapabilitas/keterampilan
	ARR5 Produk dengan merk yang menjadi milik IJV
	ARR6 Keuntungan finansial (profit)
Inbound Spillover Rent	ISR1 Teknologi
	ISR2 Kapabilitas/keterampilan
	ISR3 Jejaring (network)

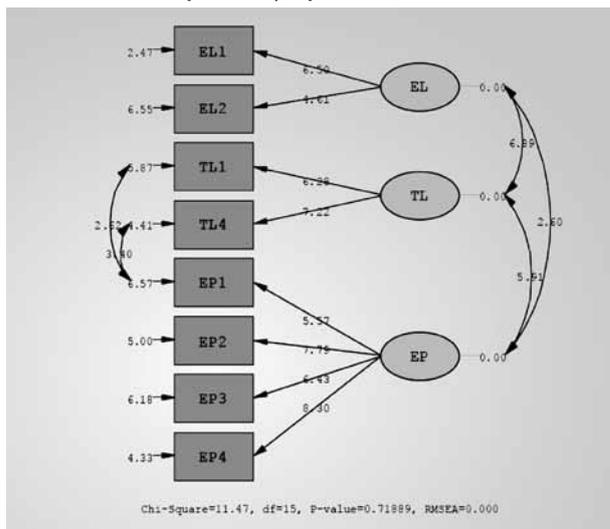
2. Konstruk Kontrol dengan 3 OV, yaitu Kontrol Struktural (3 MV), Kontrol Operasional (3 MV) dan Kontrol Strategis (3 MV).

Gambar 3. Konstruk Kontrol



3. Konstruk Kapasitas Penyerapan dengan 3 OV, yaitu Pembelajaran Eksploitatif (3 MV), Pembelajaran Transformatif (4 MV) dan Pembelajaran Eksplorasi (4 MV).

Gambar 4. Konstruk Kapasitas Penyerapan



4. Konstruk Appropriated Relational Rent dengan 6 MV.
5. Konstruk Inbound Spill Over Rent dengan 3 MV.

### Model Struktural

Hasil kecocokan model struktural dapat dilihat pada Tabel 4.

Table 4. Structural Model Goodness of Fit Test

No.	Ukuran Good of Fitness (GOF)	Hasil Hitungan	Keterangan
1.	Root Mean Square of Approximation (RMSEA)	0,068	Good Fit ( $\leq 0,08$ )
2.	Normed Fit Index (NFI)	0,94	Good Fit ( $\geq 0,90$ )
3.	Non-Normed Fit Index (NNFI)	0,97	Good Fit ( $\geq 0,90$ )
4.	Comparatif Fit Index (CFI)	0,98	Good Fit ( $\geq 0,90$ )
5.	Incremental Fit Index (IFI)	0,98	Good Fit ( $\geq 0,90$ )
6.	Relative Fit Index (RFI)	0,92	Good Fit ( $\geq 0,90$ )
7.	Goodness of Fit Index (GFI)	0,89	Close Fit ( $\geq 0,90$ )
8.	Adjusted Goodness of Fitness (AGFI)	0,82	Close Fit ( $\geq 0,90$ )
9.	Root Mean Square Residual (RMR)	0,082	Close Fit ( $\leq 0,05$ )

Source: Writer's results of data processing

Dari tabel di atas dapat disimpulkan bahwa tingkat kecocokan model terhadap data adalah baik, hanya terdapat tiga ukuran yang menunjukkan *close fit* yaitu untuk GFI, AGFI dan RMR.

### Hasil Studi Eksplorasi

Dari hasil wawancara disimpulkan bahwa IJV antara mitra Jepang dan mitra lokal dilakukan atas dasar potensi negara dan kapabilitas mitra lokal. Selain hal tersebut, terungkap pula beberapa hal, antara lain :

- 1) Mitra Jepang melakukan investasi di Indonesia karena potensi pasar untuk segmen mobil mini van (kijang) adalah besar.
- 2) Pasar dunia mengalami stagnansi sehingga pemain-pemain otomotif dunia memilih pasar China dan negara ASEAN sebagai basisnya.

- 3) Kinerja mitra lokal memiliki manajemen dan pengetahuan pasar dalam negeri yang baik.
- 4) Perjanjian-perjanjian kerjasama antar mitra harus tertulis, sebagai acuan atau dasar operasi, dan fungsi kontrol bagi semua pihak dalam *IJV*.
- 5) Mitra lokal mendapat reputasi yang baik, sehingga lebih mudah untuk mengembangkan bisnisnya. Selain itu, mereka juga mendapatkan pengetahuan tentang strategi-strategi memasuki pasar global. Transfer teknologi tidak dapat dimiliki 100 persen oleh mitra lokal, karena membutuhkan waktu dan strategi khusus untuk mendapatkannya; sementara mitra Jepang memperoleh pengetahuan tentang pasar dalam negeri dari mitra lokal.
- 6) Diperlukan suatu kebijakan pemerintah yang terpadu antara pemerintah dan pelaku usaha serta masyarakat.
- 7) Kapabilitas penyerapan mitra lokal cukup baik, terbukti dengan ikut berperan dalam memberikan masukan untuk desain mobil baru, ikut melakukan dan mengembangkan produk terutama untuk truk, akan tetapi tidak pernah diberikan keleluasaan untuk mengembangkan teknologi lanjutan.

• **Hipotesis 1 (H1) : Kekuatan Tawar Berpengaruh Positif Terhadap Kontrol (Hipotesis Diterima)**

Hasil penelitian mengindikasikan bahwa semakin tinggi Kekuatan Tawar yang dimiliki mitra lokal, akan semakin mempengaruhi secara positif kontrol yang dapat dilakukan mitra lokal dalam menangani *IJV*. Kekuatan Tawar dalam penelitian ini diukur dari 3

variabel yaitu Sumberdaya, Kepentingan Strategis dan Ketersediaan Alternatif. Sumberdaya dan Ketersediaan Alternatif searah dalam menggambarkan Kekuatan Tawar, semakin tinggi Sumberdaya dan Ketersediaan Alternatif yang ada, maka semakin tinggi Kekuatan Tawar yang dimiliki oleh mitra lokal. Kepentingan Strategis memiliki arah yang berlainan dalam menggambarkan Kekuatan Tawar. Semakin tinggi Kepentingan Strategis maka semakin lemah Kekuatan Tawar yang dimiliki mitra lokal.

Tingkat Kepentingan Strategis *IJV* untuk mitra lokal sangat tinggi, dicerminkan dari adanya sinergi positif antara bisnis *IJV* dengan bisnis lain milik mitra lokal, dan *IJV* ini di mata mitra lokal merupakan salah satu rantai penting integrasi vertikal/horizontal atau diversifikasi dan memberikan kontribusi *Revenue* yang sangat besar. Kepentingan Strategis menggambarkan hubungan yang terbalik dengan Kekuatan Tawar (Bacharach & Lawler, 1984 dan Pfeffer & Salancik, 1978), artinya semakin tinggi Kepentingan Strategis *IJV* di mata mitra lokal, semakin rendah Kekuatan Tawar dari mitra lokal tersebut. Semakin banyak Ketersediaan Alternatif dari mitra lokal dalam *IJV*, akan semakin meningkatkan Kekuatan Tawar. Akan tetapi dalam konteks mitra lokal industri otomotif di Indonesia, Ketersediaan Alternatif itu sangat rendah, yaitu sulitnya bagi mitra lokal mencari pengganti mitra Jepang.

• **Hipotesis 2 (H2) : Kontrol Berpengaruh Positif Terhadap Appropriated Relational Rent (Hipotesis Ditolak)**

Aspek kritikal bagi manajemen *IJV*

adalah bagaimana mendapatkan dan mempertahankan kontrol, sehingga menghasilkan keluaran yang diharapkan (Yan&Gray,2001),akan tetapi dari berbagai penelitian sebelumnya ditemukan hasil yang tidak konsisten tentang hubungan antara kontrol dan kinerja (Zhang & Li, 2001; Killing, 1983). Kontrol Struktural dalam kebijakan manajemen personalia banyak didominasi oleh mitra lokal, mengingat kemampuan mitra lokal dalam menangani masalah sumberdaya manusia, peraturan perusahaan dan peraturan pemerintah yang terkait dengan kepersonaliaan. Tetapi kontrol pengambilan keputusan dalam pembentukan struktur organisasi lebih adalah sesuatu yang sudah merupakan hasil dari negosiasi pembentukan *IJV*.

Untuk kontrol Operasional, peranan mitra lokal dan mitra Jepang tergambar lebih berimbang, meskipun diakui bahwa dalam pembuatan *Retail Sales Stock Supply Plan* (RSSP) masih dikendalikan oleh mitra lokal. Mitra lokal memiliki informasi lebih banyak dibandingkan dengan mitra Jepang karena bersentuhan langsung dengan konsumen, sehingga dapat mengetahui kebutuhan konsumen lebih awal atau akurat. Untuk Kontrol Strategis terlihat bahwa mitra lokal kurang bisa berperan, terutama dalam menentukan besar dan kapan dapat dilakukan investasi, mengingat pertumbuhan perusahaan dalam industri otomotif ini berkaitan langsung dengan variasi atau pergantian desain kendaraan bermotor yang baru, sedangkan dalam hal ini peran dari mitra lokal dapat dikatakan tidak ada.

Mitra lokal juga kurang berperan dalam menentukan kapan dan berapa besar deviden yang akan dibagikan, meskipun

diakui bahwa inisiatif biasanya datang dari mitra lokal. Mitra Jepang yang membawa teknologi pun sudah mengapropriasi bagiannya dengan mendapatkan *fee* atas paten teknologi yang dibawanya.

• **Hipotesis 3 (H3) : Kontrol Berpengaruh Positif Terhadap *Inbound Spillover Rent* (Hipotesis Ditolak)**

Kontrol tidak mempengaruhi *Appropriated Relational Rent*, ternyata Kontrol juga tidak punya pengaruh terhadap *Inbound Spillover Rent*. *Inbound Spillover Rent* yang dapat diterima oleh mitra lokal yang dapat digunakan di luar *IJV* adalah teknologi, kapabilitas atau ketrampilan dan jejaring. Keengganan untuk membahas *Inbound Spillover Rent* lebih disebabkan seolah-olah ada pihak yang mengambil hak mitra yang lain dengan tidak hormat. Padahal dengan tegas Lavie (2006) menyatakan bahwa *Inbound Spillover Rent* bisa terjadi karena adanya relasi dan dapat dinikmati oleh masing-masing mitra.

Dengan memegang kendali Kontrol, baik Kontrol Struktural, Operasional maupun Strategi, tidak membuat mitra lokal mendapatkan teknologi yang bisa langsung digunakan di usahanya yang lain. Teknologi merupakan sumberdaya yang bersifat '*intangible*', artinya dapat didefinisikan akan tetapi tidak dapat dideterminasikan secara pasti (Daum, 2003). (Teece, 1986), akan tetapi penerapannya di Indonesia atau bagaimana mengembangkannya di Indonesia belum menjadi perhatian khusus (Sampurno, 2006). Tidak mengherankan jika mitra lokal tidak merasa memiliki atau sudah menampung *tacit knowledge* selama bertahun-tahun berkecimpung dalam

industri otomotif.

- **Hipotesis 4 (H4) : Kapasitas Penyerapan Berpengaruh Positif Terhadap *Appropriated Relational Rent* (Hipotesis Diterima)**

Pembelajaran Eksplorasi dilakukan dengan baik oleh mitra lokal, karena bersamaan melangkah dengan mitra Jepang, bukanlah sesuai yang baru dan memerlukan waktu untuk saling belajar. Mereka sudah lama saling mengenal, sehingga tidak terlalu banyak gesekan dalam budaya kerja. Mitra lokal juga banyak belajar dari mitra Jepang, baik mengenai teknologi produksi maupun sistem manajemen. Tidak mengherankan banyak sistem manajemen yang sudah terimplementasikan dengan baik di perusahaan *IJV* Indonesia - Jepang maupun di perusahaan lain milik mitra lokal.

Pada tahapan pembelajaran eksplorasi ini mitra lokal belajar mengamati dan menyerap pengetahuan yang diberikan. Lain halnya di pembelajaran transformatif, mitra lokal belajar mentransformasi pengetahuan, *skill* yang sudah diterima dan berusaha disesuaikan dengan budaya dan tingkat kemampuan dari mitra lokal. Kemampuan mitra lokal mentransfer pengetahuan dan *skill*nya, dapat dilihat dari adanya visi dan misi yang sudah mereka sepakati dan dimengerti, lalu mitra lokal pun dibekali ketrampilan dan pengetahuan yang khusus bukan saja di level operasi akan tetapi juga di level manajer ke atas. Mitra Jepang bersedia membagi pengetahuan dan mendidik mitra lokal, sejauh itu bukan belajar tentang desain produk. Pembelajaran tahap ketiga adalah pembelajaran eksploitatif, dimana

pengetahuan, *skill* yang sudah diadaptasi, disesuaikan dengan budaya, tingkat kemampuan, kebutuhan mitra lokal serta pengetahuan tersebut diimplementasikan dan digunakan. Untuk tahapan ini mitra lokal belum sepenuhnya mampu menjalankan dengan baik, terlihat dari keengganan untuk memikirkan atau merencanakan memiliki merek dan produk tersendiri.

- **Hipotesis 5 (H5) : Penyerapan Berpengaruh Positif Terhadap *Inbound Spillover Rent* (Hipotesis Diterima)**

Dalam kajian teoritis, disebutkan bahwa Kekuatan Tawar mitra lokal sedikit berkurang karena *IJV* ini di mata mitra lokal sangat penting dan merupakan salah satu mata rantai bisnis mitra lokal yang penting, yang memberikan profit maupun *revenue* yang signifikan untuk mitra lokal. Dengan gambaran seperti ini dapat dibaca bahwa mitra lokal yang berperan dalam industri otomotif memiliki rentang bisnis yang lebar, mulai sebagai pemasok komponen, produsen kendaraan bermotor, distributor, maupun jasa-jasa penunjang lainnya, sehingga bisa dikatakan semacam perusahaan konglomerasi. *Benchmark* antar anak perusahaan ataupun *benchmark* ke perusahaan lain meningkatkan kapabilitas mitra lokal, dan rotasi pimpinan puncak yang menjadi wakil mitra lokal di *IJV* ke anak perusahaan mitra lokal lainnya, dengan cepat akan menularkan kebiasaan baik ke anak perusahaan yang lain.

#### IMPLIKASI

- **Implikasi Teoritis**

Kekuatan Tawar mitra lokal rendah karena sumberdaya yang dikontribusikannya

tidaklah menjadi sumberdaya yang penting dan berguna bagi *I/V*. Dari keempat sumberdaya yang dikontribusi mitra lokal secara signifikan adalah sistem manajemen, akses ke pasar lokal, akses ke tenaga kerja lokal dan pemerintah.

Kekhususan industri otomotif adalah pelaku usaha atau pemegang merek tidak banyak, sehingga ketersediaan alternatif mitra lokal untuk mencari mitra Jepang jadi terbatas. Dampak hal ini adalah kekuatan tawar mitra lokal menjadi lebih lemah. Dengan kekuatan tawar yang melemah, mitra lokal tidak bisa memegang kendali kontrol, terutama dalam kontrol strategis.

Akan tetapi melalui hipotesis keempat dan kelima, ternyata appropriasi dapat dilakukan apabila mitra lokal memperbesar kapasitas pembelajaran. Kapasitas Penyerapan berkembang dengan baik, jika Pembelajaran Eksplorasi, Transformatif dan Pembelajar Eksploitatif dilakukan dengan baik dan dijalankan terus menerus secara konsisten (Lane, Salt, Lyles, 2001). Pada dasarnya mitra lokal sudah melakukan Pembelajaran Eksplorasi, sehingga dapat dianggap bukan sesuatu yang baru dan tidak memerlukan waktu untuk saling belajar. Mitra lokal sudah lama mengenal mitra Jepang, sehingga tidak terlalu banyak terjadi pergesekan dalam budaya kerja. Mitra lokal juga sudah melakukan Pembelajaran Transformatif, yaitu dengan mentransformasikan pengetahuan, *skill* yang sudah diterima, disesuaikan dengan budaya dan tingkat kemampuan mitra lokal. Mitra lokal belum sepenuhnya sukses dalam Pembelajaran Eksploitatif, mengingat banyak bidang yang tidak diperkenankan mitra Jepang. Peningkatan kapasitas penyerapan ini merupakan salah satu cara

yang paling efektif yang dapat dilakukan oleh mitra lokal dalam mengappropriasi kinerjanya. Kekuatan tawar melalui kontrol tidak mempunyai hubungan yang signifikan terhadap *appropriated relational rent* maupun *inbound spillover rent*.

#### • Implikasi Manajerial

Mengacu pada teori yang dikembangkan oleh Teece (1987) bahwa dengan memiliki produk atau sumberdaya yang memiliki *dominant design paradigm*, akan memperkuat sumberdayanya. *Dominant design paradigm* dari sumberdaya yang berupa akses ke pasar lokal, adalah mitra lokal secara agresif membangun saluran distribusi untuk produk-produk yang dihasilkan. Dengan membangun saluran distribusi atau *outlet-outlet* di lokasi yang strategis di seluruh Indonesia menyebabkan mitra lokal dapat menjaga kesinambungan sumberdayanya, sekaligus dapat menghambat mitra Jepang untuk masuk ke usaha *retailing* ini.

Mitra lokal cepat merasa puas dengan Pembelajaran Eksplorasi dan Pembelajaran Transformatif. Keengganan belajar sampai mampu menciptakan nilai tambah tertentu kurang ditekuni mitra lokal, misalnya sampai mampu menciptakan suatu produk atau membuka bisnis baru (Hennart & Zeng, 2005).

Evaluasi yang menekankan pada pengembangan usaha masa datang akan banyak membantu mitra lokal meningkatkan kemampuannya dalam mengappropriasi kinerja yang dihasilkan. Sehubungan dengan teori kapasitas penyerapan relatif ini, Lane (1996) dan Lane & Lubatkin (1998) menegaskan bahwa perusahaan induk yang ingin

membangun *IJV* sebaiknya mempunyai landasan pengetahuan dan norma-norma yang serupa agar saling pengertian antara *IJV* dan perusahaan induk dapat terjalin dengan baik.

- **Implikasi Kebijakan**

Pemerintah dihimbau untuk dapat bersikap tegas terhadap arah yang dipilih untuk industri ini. Menjadi *production-base* dari mitra Jepang terutama di bidang perakitan adalah salah satu alternatif untuk membantu pihak swasta memfokuskan usahanya. Misalnya swasta melepaskan angan untuk memproduksi mobil nasional, akan tetapi lebih fokus untuk merakit produk yang akan dijual ke pasar global, oleh karenanya dituntut untuk mencapai efisiensi kerja yang tinggi. Pemerintah diharapkan lebih berkonsentrasi untuk menjadikan Indonesia sebagai negara penghasil komponen global. Dibutuhkan koordinasi yang baik antar departemen pembina, yaitu Departemen Perindustrian, Perdagangan, Ketenagakerjaan, UMKM maupun dengan Departemen Keuangan. Kecenderungan dari pihak mitra Jepang yang hanya memberikan akses pasar internasionalnya melalui Singapura atau Thailand, maka perlu juga untuk dipelajari lebih lanjut mengenai kebijakan perpajakan di negara tetangga tersebut.

## KESIMPULAN

1) Kekuatan tawar mitra lokal rendah, sedangkan besar kecilnya kontrol diukur dari kontrol struktural, kontrol operasi dan kontrol strategik yang dijalankan mitra lokal. Kekuatan tawar mempengaruhi kontrol, sehingga kekuatan tawar yang rendah mengakibatkan rendahnya Kontrol. Kemampuan mendapatkan

skala ekonomi, mengembangkan teknologi, mengembangkan kapasitas, mempunyai produk dengan merek sendiri, akses pasar internasional dan keuntungan finansial merupakan pengukur besar kecilnya *appropriated relational rent* pada *IJV*. Dari keenam ukuran tersebut, pada dasarnya mitra lokal sudah mencapai empat bidang, sedangkan besar kecilnya *Inbound Spillover Rent* diukur dari besar kecilnya Teknologi, Kapabilitas dan Jejaring. Kekuatan Tawar mitra lokal yang rendah menyebabkan kendali Kontrol juga rendahnya, dan hal ini mengakibatkan hubungan yang tidak signifikan dengan kedua tipe *Relational Rent* tersebut.

2) Kapasitas Penyerapan mitra lokal meningkat, hal ini dapat dilihat dari suksesnya mitra lokal dalam pembelajaran eksplorasi, pembelajaran transformasi dan sedikit pembelajaran eksploitatif. Hal ini dapat dilihat dari sistem manajemen yang menjadi sumber daya kekuatan tawar mitra lokal, yang pada dasarnya berasal dan bertumpu pada sistem manajemen Jepang. Mitra lokal juga cepat melakukan pembelajaran karena merasa ada keterkaitan bisnis yang kuat antara *IJV* dan bisnis mitra Jepang. Pembelajaran transformatif dilakukan dengan baik oleh mitra lokal, terbukti dengan mampunya mitra lokal bersama-sama mitra Jepang dalam mengembangkan teknologi yang dibutuhkan secara khusus oleh konsumen di Indonesia walaupun belum seluruh komponen pembelajaran eksploitatif dapat dikuasai oleh mitra lokal. Peningkatan kapasitas penyerapan merupakan cara yang efektif bagi mitra lokal untuk

mengappropriasi baik *appropriated relational rent* maupun *inbound spillover rent*.

#### Keterbatasan Penelitian

- 1) Perbedaan kebijakan antara perusahaan pemegang merek dan perusahaan komponen menyebabkan perbedaan pandangan dari responden dalam menyikapi kuesioner dan wawancara yang dilakukan peneliti.
- 2) Model keseluruhan penelitian ini meskipun memperlihatkan signifikansi hubungan antara variabelnya, akan tetapi ada beberapa hubungan antara variabel yang terlepas dari perhatian peneliti.
- 3) Seluruh penelitian dilakukan terhadap perusahaan International Joint Venture Jepang – Indonesia yang berdomisili di Indonesia.

#### Saran Penelitian Mendatang

- 1) Penelitian lebih lanjut perlu melakukan pembagian sektor dalam industri otomotif, industri komponen dan industri mobil atau sepeda motor secara tersendiri.
- 2) Diperlukan adanya riset yang menganalisa hubungan atau pengaruh resourced-based bargaining power dengan context-based bargaining power dalam menentukan kekuatan tawar secara keseluruhan.

Perlu dilakukan penelitian tentang hubungan Kekuatan Tawar dengan Kapasitas Penyerapan. Apakah Kapasitas Penyerapan dapat memberikan pengaruh sehingga dapat memperbesar Kekuatan Tawar yang pada akhirnya dapat membantu mitra lokal dalam mengappropriasi kinerjanya. ■

## Referensi

- Anderson, J.C., and Gerbing, D.W., (1988), "Strategic Equation Modelling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach", *Psychological Bulletin*, Vol. 103, No. 3, 411-423.
- Bacharach, S. B. & Lawler, E.J. (1984), "*Bargaining: Power, Tactics and Outcomes*". Jossey-Bass, San Fransisco.
- Boateng, A. and Glaister, K. W., (2003), "Strategic Motives for International Joint Venture Formation in Ghana". *Management International Review*, 43: 107-128.
- Blodgett, Linda L., (1992), "Factors in the Instability of International Joint Ventures: An Event History Analysis". *Strategic Management Journal*, 13: 475-481.
- Coff, R. W. (1999), "When Competitive Advantage Does't Lead To Performance : Resource-based View and Stakeholder Bargaining Power". *Organization science*. 10: 119-133.
- Das, T.K. & Teng, B.S., (2000), "A Resource-Based Theory of Strategic Alliances Performance", *Journal of Management*, 26: 31-61.
- Daum, J.H., (2003), *Intangible Assets and Value Creation*. West Sussex, England. John Wiley & Son
- Douma, S. and Schreuder, H, (2002), *Economic Approaches To Organizations*, 3<sup>rd</sup> Ed, Prentice-Hall
- Dwyer, F. R. and Walker, O. C., (1981), "Bargaining in an Asymmetrical Power Structure". *Journal of Marketing Winter*: 104-115.

- Dyer, J. H., and Singh., (1998), "The Relational View: Cooperative Strategy and Source Of Interorganizational Competitive Advantage". *Academy of Management Review*, 23: 660- 679.
- Geringer, J. M. and L. Hebert., (1989), "Control and Performance of International Joint Ventures". *Journal of International Business Studies*, 2: 235-254.
- Gulati, R., (1998), "Alliance and Networks". *Strategic Management Journal*, 19: 293-317.
- Hennart, J., F., and Zeng, M., (2005), "Structural determinants of joint venture performance". *European Management Review*, 2 (2): 105-115.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., and D. Vaidyanath., (2002), "Alliance Management As A Source of Competitive Advantage". *Journal of Management*, 28.
- Jetro., (2006), "*Directory of Japanese Companies & Representative Offices In Indonesia*". Japan External Trade Organization. Jakarta.
- Kemp, R. G. M., (1999), "The Effect of Bargaining Power on Joint Venture Performance". *Systems, Organizations and Management – Reports University of Groningen*.
- Killing J. P., (1983), "*Strategies for Joint Venture Success*". Praeger Publisher, New York.
- Kinoshita, T., (2005), "Strategic Recommendation for the Way Forward to Sustain and Expand Japanese FDI in Asean". Waseda University, Japan; presented in a Roundtable Seminar on Japanese FDI in Asean : Investment, Reinvestment and Relocation, Jakarta.
- Lane, P.J and Lubatkin, (1998), Relative Absorptive Capacity and Interorganizational Learning, *Strategic Management Journal*, 19, 461-477
- Lane, P.J., Salk , J.E, Lyles. M.A, (2001), 'Absorptive Capacity, Learning and Performance in International Joint Venture". *Strategic Management Journal*, 22: 12
- Lane, P.J., and Koka, B. R., (2006), "The Reification of Absorptive Capacity : Critical Review and Rejuvenation of The Construct". *Academy of Management Review*, 31: 833-863.
- Lavie, Dovev., (2006), "The Competitive Advantage of Interconnected Firms: An Extension of The Resource-Based View". *Academy of Management Journal*, 31: 638-658.
- Lax, D. A. and Sebenius, J. K., (1986), "*The Manager as Negotiator*". Free Press, New York
- Liker, J.K, (2004), " The Toyota Way, 14 management Principles". Mc Graw-Hill
- Pfeffer, J., and G. Salancik., (1978), "*The External Control of Organizations : A Resource Dependence Perspective*". New York; Harper & Row.
- Sampurno, (2006), "Peran Aset Nirwujud Pada Kinerja Perusahaan". *Disertasi Doktorat Manajemen Strategik, Program Pascasarjana Ilmu Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia*.
- Schelling, Thomas., (1956), "An Essay on Bargaining". *American Economic Review*, 46: 281-306.
- Suen, W., (2001), "*Firm Power and Interdependence in International Strategic Alliances*". Unpublished dissertation, The Fletcher School of Law and Diplomacy.
- Tarmidi, L.T. (2001), Indonesian Industry Policy for The Automotive Sector with Focus in Transfer Technology.
- Teece, David J., (1986), "Firm Boundaries, Technological Innovation and Strategic Management. In L.G. Thomas III (ed)". *The Economics of Strategic Planning*. Lexington, M.A.
- Teece, David J., (1987), "Profiting from Technological Innovation : Implications for Integration, Collaboration, Licensing, and Public Policy". In D.J. Teece (Eds), *The competitive Challenge: Strategies for Individual Innovation and Renewal*. Cambridge, M.A. Ballinger : 185-219.

- Teece, David J., Gary Pisano, and Amy Shuen., (1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management". *Strategic Management Journal*. 18: 509-533.
- Thee Kian Wie., (2006), "Policies for Private Sector Development in Indonesia". *ADB Institute Discussion Paper*. 46.
- Tung, R.L., (1988), "Toward a Conceptual Paradigm of International Business Negotiations". *Advances in International Comparative Management*, 3: 203-219.
- UNCTAC., (2005), "World Investment Report. 2005. *Transnational Corporations and the Internationalization of R&D*". United Nations, New York and Geneva.
- Wijanto, S., (2007), "Structural Equation Modeling dengan Lisrel 8.8, Konsep dan Tutorial". Graha Ilmu, Yogyakarta
- Yan, Aimin., (1998), "Structural Stability and Reconfiguration of International Joint Ventures". *Journal of International Business Studies*. Fourth Quarter: 773-795.
- Yan, Aimin and Gray, Barbara., (2001), "Negotiating Control and Achieving Performance in International Joint Ventures: A Conceptual Model". *Journal of International Management*, 7: 295 – 315.
- Zhang, Y. and Li, H, (2001), "The Control Design and Performance in International Joint Ventures: a Dynamic Evolution Perspective". *International Business Review*, 10:341-362.