

# DAMPAK KERAGAMAN SUMBERDAYA PORTOFOLIO ALIANSI TERHADAP INOVASI DENGAN PEMODERASI KETIDAKPASTIAN PASAR DAN PENGALAMAN ALIANSI

ZUWINA MIRAZA  
HAFRIZ RIFKI HAFAS  
Dosen Tetap STIE Harapan

## ABSTRACT

*The main objective of this research is to provide insight to companies about the importance of forming an alliance portfolio in the development of sustainable innovation. The method used is Multiple Regression Analysis using SPSS 19. The sample was drawn from the entire population of Large and Medium Enterprises who never committed a strategic alliance and are in Medan. Based on the analysis found that the diversity of resources alliance portfolios provide significant pengaruh to business innovation for medium and large companies in the city of Medan. But in fact not only the diversity of resource variables that affect the alliance portfolio creation process of innovation, but also variable experience in making alliances and their high level of market uncertainty in Medan.*

**Keywords:** *Diversity of Resources, Alliance Portfolio, Innovation, Market Uncertainty, Alliance experience.*

## PENDAHULUAN

Tingginya tingkat persaingan dalam dunia industri menuntut perusahaan agar selalu dapat menciptakan inovasi. Perusahaan yang mampu menciptakan inovasi yang memberikan nilai lebih dari pada produk sejenis lainnya akan mampu bertahan bahkan tumbuh. Namun jika perusahaan tidak mampu untuk menciptakan inovasi maka lama-kelamaan konsumen akan merasa jenuh dan beralih pada produk-produk yang baru bermunculan. Pada kenyataannya di Kota Medan banyak sekali industri menengah yang hanya bertahan dalam beberapa tahun bahkan ada juga yang hanya dalam hitungan bulan perusahaan tersebut sudah tidak dikenal lagi. Hal ini dikarenakan ketidakmampuan pelaku usaha untuk menciptakan inovasi.

Beberapa perusahaan menyiasati kurangnya kemampuan penciptaan inovasi ini dengan melakukan kerjasama aliansi dengan perusahaan-perusahaan yang memiliki kapabilitas lebih baik. Perusahaan berharap dengan melakukan kerjasama aliansi maka akan terjadi *transfer knowledge*. Kerjasama aliansi juga akan meningkatkan kapabilitas ekonomi perusahaan dan menghemat biaya tidak langsung yang harus dikeluarkan perusahaan jika bekerja sendiri.

Penelitian sebelumnya telah menemukan bahwa kolaborasi antar perusahaan adalah cara yang efektif untuk mengakses sumber daya bernilai yang tidak dimiliki oleh perusahaan tunggal (Sivadas dan Dwyer, 2000) yang sangat dibutuhkan untuk menggerakkan inovasi usaha. Karenanya kolaborasi antar perusahaan memainkan peranan penting dalam pengembangan inovasi. Banyak perusahaan terikat pada banyak aliansi dengan pasangan yang berbeda-beda, membentuk suatu portofolio dari aliansi.

Penelitian-penelitian marketing sebelumnya didominasi dengan isu strategi aliansi secara individu dengan penekanan pada interaksi antara pasangan (Rindfleisch and Moorman, 2001).

Ketika perusahaan membentuk lebih dari satu kemitraan, maka persoalan pun meningkat seiring dengan semakin kompleksnya interaksi, karena terdapat saling ketergantungan kepentingan strategis diantara aliansi yang berbeda tersebut (Hoffmann, 2005). Mengelola lebih dari satu aliansi sebagai portofolio dapat menghasilkan nilai melampaui apa yang bisa dihasilkan dari aliansi tunggal (Sarkar, Aulakh, dan Madhok, 2009). Fokus pada aliansi tunggal menyebabkan ketidakefisienan karena perusahaan tidak menyadari pentingnya hubungan saling ketergantungan antara anggota aliansi.

Dengan membentuk portofolio aliansi, keragaman sumber daya antar mitra aliansi menjadi isu yang penting dalam menciptakan inovasi. Sebagai aktivitas eksplorasi, inovasi diuntungkan dengan adanya sumber daya beragam dan kombinasi dari pengetahuan mitra aliansi. Keragaman sumber daya dan pengetahuan tersebut akan meningkatkan pembelajaran dan kreativitas. Beberapa penelitian sebelumnya telah menemukan adanya potensial sinergi dari sumber daya beragam dan berpendapat bahwa kolaborasi dengan mitra yang beragam akan memberikan peluang dalam menghasilkan informasi yang akan berkontribusi pada inovasi (Swaminathan dan Moorman, 2009).

Meskipun demikian, akses terhadap sumber daya beragam tidak menjamin sinergi akan dihasilkan. Beberapa literatur telah menelaah mengenai bagaimana sumber daya beragam dari berbagai mitra dikelola untuk menghasilkan sinergi dan meningkatkan inovasi. Keragaman sumber daya akan menguntungkan, dalam hal inovasi, hanya dapat disadari melalui efektivitas pembagian informasi dan sumber daya. Penggabungan sumber daya dan pengetahuan baru yang ditujukan untuk meningkatkan inovasi, tidak dapat dilakukan jika mitra tidak bersedia untuk berbagi. Untuk berbagi informasi dan sumber daya tersebut dibutuhkan kordinasi yang baik diantara mitra aliansi. Perusahaan harus menyadari potensi sinergi sumber daya dari mitra yang berbeda dan mengelola aliran informasi dan sumber daya tersebut lintas organisasi (Sarkar, Aulakh, dan Madhok, 2009).

Pentingnya peningkatan inovasi bagi keberlangsungan usaha, dan rendahnya kemampuan perusahaan menengah dan besar yang ada di Kota Medan dalam menciptakan inovasi, melatarbelakangi penulis untuk mencari jawaban atas beberapapertanyaan, sebagai berikut:

1. Apakah keragaman sumber daya portofolio aliansi berpengaruh terhadap inovasi?
2. Apakah pengalaman dalam melakukan aliansi menjadi faktor positif pada hubungan keragaman sumber daya portofolio aliansi dan inovasi?
3. Apakah ketidakpastian pasar memberikan pengaruh negatif pada hubungan keragaman sumber daya portofolio aliansi dan inovasi usaha?

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Inovasi Usaha**

Inovasi merupakan sebuah pemikiran tentang keterbukaan untuk ide-ide baru yang merupakan budaya perusahaan, sementara itu kapasitas berinovasi adalah kemampuan perusahaan untuk menggunakan atau menerapkan ide-ide tersebut, proses/produk baru secara berhasil. Menurut Prakosa (2005) Inovasi merupakan cara untuk terus membangun dan mengembangkan organisasi yang dapat dicapai melalui penerapan teknologi baru, aplikasi baru dalam bentuk produk-produk dan pelayanan-

pelayanan, pengembangan pasar baru dan memperkenalkan bentuk-bentuk baru organisasi, perpaduan berbagai aspek inovasi tersebut pada gilirannya membentuk arena inovasi.

Menurut Han et al. (1998) inovasi tidak hanya terpaku pada masalah teknis namun juga terkait dengan aspek administrasi organisasi. Munculnya inovasi produk pada dasarnya adalah untuk memenuhi permintaan pasar, sehingga inovasi produk merupakan salah satu yang dapat digunakan sebagai keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Inovasi produk secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan, akan tetapi inovasi produk juga dapat berperan sebagai mediator yang menguatkan hubungan antara orientasi pasar dan kinerja perusahaan.

Raharso (2006) menyatakan kinerja organisasi pada dasarnya tergantung keserasian dari inovasi teknik dan inovasi administratif. Inovasi teknik berhubungan dengan aktivitas kerja dasar yang bisa berpengaruh secara langsung terhadap produk maupun proses. Inovasi administratif adalah inovasi yang tidak secara langsung berhubungan dengan aktivitas dasar organisasi. Misal penggunaan komputer untuk melakukan pembukuan. Secara umum dapat dinyatakan bahwa pengukuran inovasi dapat ditinjau dalam inovasi produk, Inovasi proses inovasi administrasi dan inovasi teknologi.

### **Keragaman Sumber Daya Portofolio Aliansi**

Hoffmann (2007) menyatakan bahwa portofolio aliansi adalah aliansi strategis dalam suatu perusahaan yang bergerak secara bersama-sama dalam waktu tertentu. Portofolio aliansi dapat saja memiliki akses secara simultan ke sumber daya perusahaan baik yang sejenis ataupun berbeda yang paling penting adanya hubungan kerja sama yang saling mendukung antara dua atau lebih perusahaan tersebut. Sehingga sebenarnya keragaman sumber daya portofolio aliansi menggambarkan sejauh mana sumber daya dari mitra yang berbeda dalam portofolio aliansi yang berbeda pula dapat mencapai tujuan yang sama dan berkesinambungan.

Bila membahas mengenai portofolio aliansi maka tidak akan terlepas dari pembahasan aliansi strategis. Menurut Johansson (1995) Aliansi strategis merupakan hubungan kerjasama jangka panjang dengan ketentuan pihak-pihak yang terlibat dalam kerjasama tersebut bersepakat untuk melakukan modifikasi praktek bisnisnya secara sinergis untuk mencapai kinerja perusahaan secara bersama-sama. Aliansi strategis sangat memungkinkan dapat saling memberikan kontribusi dengan berbagai kapabilitas dan kompetensi sumber daya manusia, pengembangan dapat saling memberikan kontribusi dengan berbagai kapabilitas dan kompetensi sumber daya manusia, pengembangan portofolio sumber daya, dan pengembangan inovasi (Barney, 2001). Dari pernyataan tersebut dapat diartikan bahwa dengan adanya aliansi kemampuan perusahaan untuk melakukan inovasi semakin besar.

Dalam portofolio aliansi sangat diperlukan keragaman sumber daya yang berbeda-beda sehingga dengan keragaman tersebut dapat digabungkan menjadi suatu inovasi yang unik diharapkan dengan adanya hal tersebut dapat menghasilkan teknologi yang baru, produk-produk ataupun layanan-layanan yang baru, serta diperolehnya pasar baru dalam hal pemasarannya. Dengan adanya keragaman dapat mendorong untuk mendapatkan kreativitas dan menghindari suatu perusahaan menjadi tidak berkembang karena dengan adanya eksplorasi dalam hal kegiatan usahanya maka inovasi akan terjadi dan semua bergantung kepada integrasi baru yang terjadi dalam perusahaan dan

juga informasi baru, pengetahuan serta sumber daya (Iansiti, Marco and Johnathan West, 1997).

### **Ketidakpastian Pasar**

Perubahan yang sering sekali terjadi di pasar dapat membuat perusahaan kesulitan dalam meningkatkan kualitas manajemen aliansinya, sehingga Mintzberg (1979) menyatakan bahwa salah satu keuntungan formal struktur organisasi yang baik antara manajemen aliansi dapat mendukung perusahaan dalam mengambil keputusan dengan lebih cepat dan implemestasinya yang tepat sasaran. Oleh karena itu fungsi aliansi yang baik dapat meningkatkan reaksi yang cepat dan efektif untuk perubahan dengan demikian dapat membantu perusahaan mengelola terjadinya ketidakpastian pasar.

Hoffmann (2005) menyatakan bahwa kualitas dan kecepatan dalam hal pengambilan keputusan juga dapat ditingkatkan sebagai fungsi aliansi sistematis yang dapat memperbaiki kompetensi manajemen. Sehingga dengan kewenangan yang lebih tinggi dari suatu organisasi maka suatu fungsi khusus dapat diberikan kewenangan sehingga terjadi kewenangan yang responsif dari unit lain dan efektif dalam pengambilan keputusan dalam menghadapi ketidakpastian pasar. (Kale, Dyer, dan Singh, 2002).

### **Pengalaman Aliansi**

Rothaermel et. al. (2004) menyatakan aliansi strategis dapat mempengaruhi dalam portfolio aliansi sehingga paralel terhadap pengembangan produk melalui akumulasi kompetensi dalam proses inovasi. Keterbatasan sumber daya sering menjadi salah satu hambatan dalam melakukan inovasi pengembangan produk. Oleh karena itu dengan adanya pengalaman dari masing-masing aliansi dapat memaksimalkan inovasi pengembangan produk nantinya.

Wujud konkrit yang dapat diharapkan dari portfolio aliansi adalah pengembangan produk (*product development*) dan pengembangan pasar (*market development*) untuk satu atau kelompok produk tertentu, tanpa harus menghilangkan sepenuhnya ciri khas yang dimiliki perusahaan sebelumnya (Utomo, 1994).

### **Hubungan antara Keragaman Sumber Daya Portofolio Aliansi dengan Inovasi Usaha**

Kerjasama kemitraan aliansi sangatlah penting dalam hal strategi perusahaan. Perusahaan yang membangun kerjasama organisasinya secara khusus untuk aliansi akan membuat kewenangan tanggung jawab terhadap hubungan aliansi tersebut menjadi lebih terkontrol, termasuk dalam hal pengawasan aliansi dan strategi portofolio aliansi yang dijalankan. Pengembangan yang dilakukan dalam kerjasama strategi aliansi yang sistematis dan penyebarluasan keahlian yang sesuai kemampuan dalam manajemen aliansi pada perusahaan serta adanya koordinasi di berbagai bidang aliansi akan meningkatkan sinergi serta menghindari konflik (Hoffmann, 2005).

Lawrence dan Lorsch (1967) menyatakan bahwa dukungan struktural dalam kegiatan organisasi aliansi adalah sangat penting dalam menunjang inovasi usaha agar dapat memenuhi harapan dari para pelanggan. Sebagai contoh Henderson dan Cockburn (1994) menemukan bahwa mekanisme organisasi yang mengkoordinasikan keahlian *Research and Development* dan kegiatan tim yang fokus secara signifikan dapat meningkatkan produktifitas dan inovasi.

### **Hubungan antara Ketidakpastian Pasar terhadap Keragaman Sumber Daya Portofolio Aliansi dan Inovasi Usaha**

Ketidakpastian pasar sering meningkatkan kesulitan manajemen aliansi dalam melakukan inovasi, oleh sebab itu manajemen harus dapat peka terhadap keinginan pasar pada saat ini. Dalam hal ini Mintzberg (1979) menyatakan bahwa salah satu keuntungan formal struktur organisasi adalah pengambilan keputusan dan dukungan implementasi yang cepat sehingga fungsi aliansi dapat meningkatkan inovasi. Aliansi secara efektif dapat membantu perusahaan untuk menghadapi dan mengelola perubahan serta ketidakpastian pasar. Fungsi Aliansi juga memungkinkan perusahaan untuk selalu siap dalam menghadapi perubahan pasar dan dengan cepat mendapatkan informasi.

Selain itu setiap individu dalam fungsi aliansi juga dapat memperoleh informasi dan sumber daya untuk mendukung pengambilan keputusan dan pelaksanaan strategi perusahaan. (Kale, Dyer dan Singh. 2002). Dari hal-hal tersebut maka perusahaan akan lebih cepat merubah keputusan dan mengikuti keinginan pasar, sehingga dapat lebih baik dan memenuhi keinginan pasar dengan menginovasi usaha dengan produk-produk yang lebih berdaya saing. Sehingga kualitas dalam pengambilan keputusan dapat ditingkatkan sebagai fungsi aliansi sistematis yang telah terakumulasi aliansi kompetensi manajemen (Hoffmann, 2005)

### **Hubungan antara Pengalaman Aliansi terhadap Keragaman Sumber Daya Portofolio Aliansi dan Inovasi Usaha**

Hubungan yang saling berkaitan sangatlah penting dalam menjalankan suatu portofolio aliansi, oleh karena itu perbedaan bukan berarti tidak dapat berinovasi. Pengalaman masing-masing aliansi sangat dibutuhkan untuk dapat melihat kebutuhan pelanggan di pasar sehingga sebuah perusahaan dapat mengembangkan produk dengan lebih baik dan tepat sasaran. Selain itu kinerja juga sangat berpengaruh dalam memberikan kontribusi untuk menghasilkan sebuah inovasi (Fernandez, 2001). Zahra dan Des (1993) Maka dengan mengimplementasikan integrasi antara komponen inovasi dan inovasi produk akan menghasilkan inovasi sempurna. Selain itu ukuran pasar juga perlu diperhatikan bagi perusahaan untuk mencapai skala ekonomis sehingga inovasi yang diterapkan layak untuk digunakan.

Apabila pasar tidak mencapai jumlah tertentu, maka perusahaan dapat mengambil keputusan untuk tidak menerapkan inovasi produk maupun inovasi proses dalam usahanya. Perusahaan yang menerapkan inovasi produk dan memasuki pasar lebih awal akan lebih mudah untuk menjadi pemimpin pasar. Pelanggan akan lebih mudah untuk mengidentifikasi dan mengenali perusahaan yang pertama kali melakukan inovasi produk dibandingkan perusahaan yang melakukan inovasi pada waktu yang terakhir (Zahra dan Das, 1993). Sehingga perusahaan inovasi yang masuk ke pasar paling awal berpotensi memiliki pangsa pasar terbesar dibandingkan perusahaan lain nantinya. Dan akan lebih efisien apabila perusahaan inovasi menggunakan keunggulan kompetitif biaya rendah (Porter, 1985).

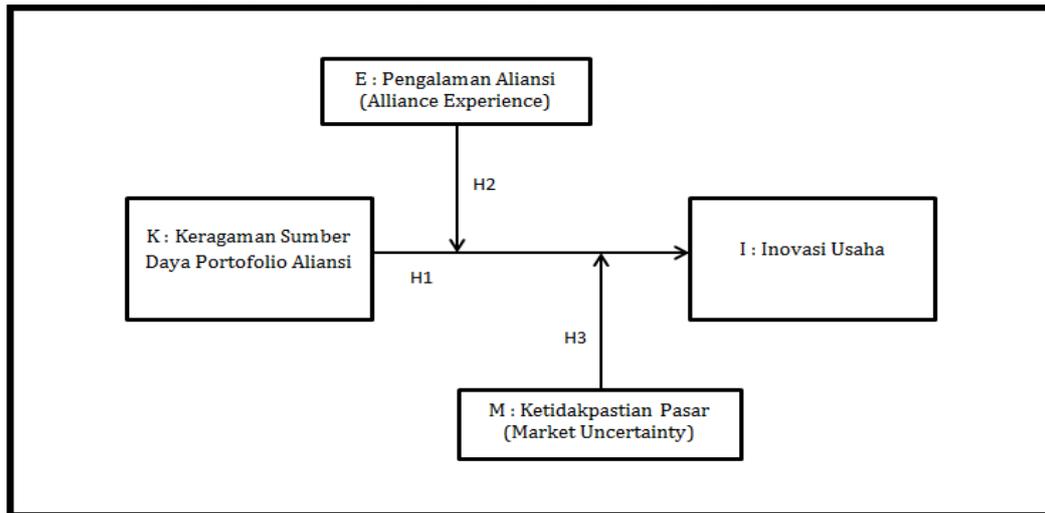
### **Kerangka Berpikir dan Hipotesis**

Inovasi merupakan faktor utama yang harus ada pada setiap perusahaan yang ingin bertahan di lingkungan industri yang semakin kompetitif. Penciptaan inovasi ini memerlukan pendanaan yang besar, karena harus melalui proses riset dan pengembangan yang panjang. Namun jika perusahaan bekerja sama dengan perusahaan lain dari berbagai sektor industri, khususnya melalui kerjasama aliansi maka proses

penciptaan inovasi akan menjadi lebih mudah. Karena kerjasama tersebut diharapkan akan memberikan efek *knowledge sharing*.

Keberhasilan kerjasama aliansi guna menciptakan inovasi dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti pengalaman dalam melakukan kerjasama aliansi dan adanya ketidakpastian pasar. Pengalaman aliansi diharapkan akan memberikan dampak positif, dimana perusahaan yang sudah berpengalaman lebih mampu untuk mengelola hubungan kerjasama yang baik. Sedangkan ketidakpastian pasar akan memberikan dampak negatif, dimana permintaan dan keinginan konsumen selalu berubah.

Berdasarkan kajian pustaka yang telah dikemukakan sebelumnya, maka dibentuklah kerangka pemikiran seperti yang tersaji pada gambar 2.1.



Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran Teoritis Dampak Keragaman Sumber Daya Portofolio Aliansi Terhadap Inovasi Usaha yang Dimoderasi oleh Pengalaman Aliansi dan Ketidakpastian Pasar.

Berdasar pada kerangka pemikiran dan dukungan teori-teori dari penelitian terdahulu, maka penulis mengajukan beberapa hipotesis sebagai berikut:

1. Keragaman Sumber Daya Portofolio Aliansi berpengaruh signifikan terhadap Inovasi Usaha.
2. Pengalaman Aliansi berpengaruh positif terhadap hubungan Keragaman sumber Daya Portofolio Aliansi dengan Inovasi Usaha.
3. Ketidakpastian Pasar berpengaruh negatif terhadap hubungan Keragaman Sumber Daya Portofolio Aliansi dengan Inovasi Usaha.

## METODE

Populasi dalam penelitian ini adalah manajer usaha menengah dan besar yang pernah melakukan strategi aliansi dan terdapat di Kota Medan. Dengan metode probability sampling, diperoleh 111 manajer perusahaan yang menjadi responden penelitian. Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuisioner dengan skala likert 1 sampai dengan 7.

Pengujian dan penganalisaan data dilakukan melalui analisis regresi linier berganda dengan bantuan SPSS 19. Pengujian dilakukan secara melalui tiga tahapan, tanpa menggunakan moderating, dengan moderating positif, maupun dengan moderating negatif. Sebelum melakukan uji hipotesis, terlebih dahulu dilakukan uji kualitas data dan uji asumsi klasik.

### **Pengukuran Variabel**

Penelitian ini menggunakan tiga jenis variabel, yaitu variabel dependen, variabel independen, dan variabel moderating.

1. Variabel independen adalah variabel yang mempengaruhi variabel dependen.

Variabel independen dalam penelitian ini adalah:

K : Keragaman Sumber Daya Portofolio Aliansi

Keragaman sumber daya akan mendorong perusahaan untuk meningkatkan kreativitas sehingga mampu untuk mengembangkan inovasi. Keragaman sumber daya diukur dari banyaknya pemahaman manajer mengenai pasar, proses produksi, dan kemampuan dalam pengelolaan perusahaan.

2. Variabel dependen, yaitu variabel yang dipengaruhi oleh variabel independen. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah:

I : Inovasi Usaha (*Firm Innovation*)

Inovasi usaha terkait dengan berbagai aspek dalam aktivitas organisasi yang sulit digambarkan secara objektif. Salah satu cara yang sering digunakan untuk mengukur inovasi adalah hak paten Sampson, (2007). Penelitian lain menemukan bahwa perusahaan memiliki kemampuan yang berbeda-beda dalam mengkonversi ide dan teknologi untuk menciptakan produk baru (Chandy et al., 2006). Sedangkan Sood dan Tellis tahun 2009, mengukur inovasi melalui frekuensi keluarnya produk baru.

3. Variabel Moderating, yaitu variabel yang dapat menguatkan atau memperlemah pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen Ghazali, (2008). Variabel moderating dalam penelitian ini adalah:

M : Ketidakpastian Pasar (*Market Uncertainty*)

Ketidakpastian pasar merupakan kondisi dimana perusahaan tidak mampu untuk memprediksi situasi pasar baik dalam jangka panjang maupun jangka pendek. Ketidakpastian pasar ini akan memberikan dampak negatif bagi perusahaan jika perusahaan tidak memiliki kemampuan untuk bergerak dinamis dan senantiasa mengikuti perubahan pasar. Ketidakpastian pasar diukur dengan jumlah penjualan yang selalu berubah-ubah.

E : Pengalaman Aliansi (*Alliance Experience*)

Perusahaan dengan banyak pengalaman melakukan kolaborasi usaha (aliansi) akan dapat mengatasi kesulitan dalam menyerap informasi antar mitra dengan perbedaan aktifitas fungsional. Perusahaan dengan pengalaman melakukan aliansi juga akan memiliki kemampuan lebih dalam melakukan sinergi antar departemen yang berbeda dan akan mampu untuk mengakumulasi pengetahuan yang diperoleh dari berbagai aliansi yang berbeda.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Statistik Deskriptif**

Hasil statistik deskriptif seperti terlihat pada tabel 1 menggambarkan bahwa secara rata-rata usaha menengah dan besar yang terdapat di kota Medan belum mampu untuk menciptakan inovasi, ditandai dengan nilai rata-rata kemampuan inovasi hanya 3,46 dari skala 7. Tingginya tingkat ketidakpastian pasar menekan kemampuan perusahaan untuk berinovasi sesuai dengan keinginan pasar.

**Tabel 1. Hasil Uji Statistik Deskriptif**

	Minimu m	Maximu m	Mean
IU	2,00	6,33	3,4594
KS	2,00	6,33	3,8803
Valid N (listwise)			

**Pengujian Kualitas Data dan Asumsi Klasik**

Berdasarkan hasil uji kualitas data terlihat bahwa secara keseluruhan item pertanyaan yang digunakan memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas. Nilai validitas dicerminkan dari nilai *r* hitung, yang dapat dilihat dari kolom *corrected item total correlation*, dimana secara keseluruhan nilai *r* hitung lebih besar dari 0,7. Demikian juga halnya dengan nilai reliabilitas, secara keseluruhan item pertanyaan memiliki nilai *cronbach alpha* lebih besar dari 0,8.

Untuk melihat apakah data sudah berdistribusi normal, digunakan uji *Kolmogrov Smirnov* atas model penelitian. Nilai signifikansi K-S Test diperoleh sebesar  $0,416 > \alpha = 0,05$  yang menandakan bahwa data berasal dari populasi yang terdistribusi secara normal. Model regresi yang baik adalah jika tidak terjadi korelasi antara variabel independen dan bebas dari gejala multikolinieritas dan heteroskedastisitas. Data pada penelitian ini menunjukkan nilai VIF tidak lebih dari 10, yaitu berada pada kisaran 1,067 hingga 9,402. Ini berarti tidak terdapat multikolinieritas. Dengan menggunakan uji Glejser diperoleh nilai signifikansi variabel bebas yang mempengaruhi absut variabel terikat berkisar pada 0,053 hingga 0,930. Angka signifikansi tersebut lebih besar dari  $\alpha = 0,05$ , dengan demikian dapat disimpulkan pada model regresi tidak terdapat gejala heteroskedastisitas.

**Pengaruh Keragaman Sumber Daya Portofolio Aliansi terhadap Inovasi Usaha.**

Pengujian regresi linier berganda untuk persamaan pertama menghasilkan nilai *standardized coefficient* (Beta) 0,907 dengan taraf signifikansi 0,000. Seperti terlihat pada tabel 2. Berdasarkan hasil pengolahan data diketahui bahwa nilai probabilitas signifikansi untuk persamaan pertama adalah sebesar 0,000. Sehingga  $H_0$  yang menyatakan keragaman sumber daya portofolio aliansi berpengaruh terhadap variable inovasi usaha telah dibuktikan secara empiris. Variabel keragaman sumber daya portofolio aliansi berpengaruh signifikan terhadap inovasi usaha, dengan nilai koefisien determinasi 0,821. Hal ini berarti variasi perubahan inovasi usaha dapat dijelaskan sebesar 82,1% oleh variasi perubahan keragaman sumber daya portofolio aliansi.

**Tabel 2. Hasil Uji Regresi Linier  
Pengaruh Keragaman Sumber Daya Portofolio Aliansi terhadap  
Inovasi Usaha**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,143	,155		,919	,360
	KS	,855	,038	,907	22,506	,000

a. Dependent Variable: IU

Dengan demikian, hubungan kausal empiris untuk pengaruh keragaman sumber daya portofolio aliansi terhadap inovasi usaha adalah sebagai berikut:

$$IU = a + 0,907 KS + e1$$

### **Pengaruh Pengalaman Aliansi terhadap Hubungan Keragaman Sumber Daya Portofolio Aliansi dengan Inovasi Usaha**

Pengujian regresi linier berganda untuk persamaan kedua menghasilkan nilai *standardized coefficient* (Beta) dan taraf signifikansi seperti terlihat pada tabel 3 berikut:

**Tabel 3. Hasil Uji Regresi Linier Berganda  
Pengaruh Keragaman Sumber Daya Portofolio Aliansi terhadap Inovasi Usaha  
yang Dimoderasi oleh Pengalaman Aliansi**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,025	,696		1,473	,144
	KS	,312	,195	,331	1,597	,113
	PA	,070	,206	,075	,339	,735
	KS.PA	,060	,044	,524	1,379	,171

a. Dependent Variable: IU

Dari hasil pengujian diketahui bahwa nilai signifikansi anova untuk persamaan kedua adalah sebesar 0,000 yang berarti bahwa Pengalaman Aliansi berpengaruh signifikan sebagai variabel yang memoderasi hubungan Keragaman Sumber Daya Portofolio Aliansi terhadap Inovasi Usaha. Besarnya pengaruh dapat dilihat dari nilai *standardized coefficient* beta, dimana pengaruh langsung KS sebesar 0,331, setelah dimoderasi oleh Pengalaman Aliansi pengaruh meningkat menjadi 0,524. Variabel keragaman sumber daya portofolio aliansi berpengaruh signifikan terhadap inovasi usaha, dengan nilai koefisien determinasi 0,843. Hal ini berarti variasi perubahan inovasi usaha dapat dijelaskan sebesar 84,3% oleh variasi perubahan keragaman sumber daya portofolio aliansi yang dimoderasi oleh pengalaman aliansi.

Dengan demikian, hubungan kausal empiris jalur untuk pengaruh keragaman sumber daya portofolio aliansi terhadap inovasi usaha yang dimoderasi oleh pengalaman aliansi adalah sebagai berikut:

$$IU = a + 0,331 KS + 0,075 PA + 0,524 KS.PA + e1$$

### **Pengaruh Ketidakpastian Pasar terhadap Hubungan Keragaman Sumber Daya Portofolio Aliansi dengan Inovasi Usaha**

Pengujian regresi linier berganda untuk persamaan kedua menghasilkan nilai *standardized coefficient* (Beta) dan taraf signifikansi seperti terlihat pada tabel 4 berikut:

**Tabel 4. Hasil Uji Regresi Linier Berganda  
Pengaruh Keragaman Sumber Daya Portofolio Aliansi terhadap Inovasi Usaha  
yang Dimoderasi oleh Ketidakpastian Pasar**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,298	,933		,319	,750
	KS	1,097	,192	1,164	5,706	,000
	KP	,127	,192	,119	,663	,509
	KS.KP	-,101	,043	-,338	-2,329	,022

a. Dependent Variable: IU

Dari hasil pengujian diketahui bahwa nilai signifikansi anova untuk persamaan kedua adalah sebesar 0,000 yang berarti bahwa Ketidakpastian Pasar berpengaruh signifikan sebagai variabel yang memoderasi hubungan Keragaman Sumber Daya Portofolio Aliansi terhadap Inovasi Usaha. Besarnya pengaruh dapat dilihat dari nilai standardized coefficient beta, dimana pengaruh langsung KS sebesar 1,164, setelah dimoderasi oleh Pengalaman Aliansi pengaruh meningkat menjadi -0,338. Variabel keragaman sumber daya portofolio aliansi berpengaruh signifikan terhadap inovasi usaha, dengan nilai koefisien determinasi 0,864. Hal ini berarti variasi perubahan inovasi usaha dapat dijelaskan sebesar 86,4% oleh variasi perubahan keragaman sumber daya portofolio aliansi yang dimoderasi oleh ketidakpastian pasar.

Dengan demikian, hubungan kausal empiris jalur untuk pengaruh keragaman sumber daya portofolio aliansi terhadap inovasi usaha yang dimoderasi oleh ketidakpastian pasar adalah sebagai berikut:

$$IU = a + 1,164 KS + 0,119 PA - 0,338 KS.PA + e1$$

## PEMBAHASAN

Penelitian ini menggunakan analisis regresi linier untuk menguji tiga hipotesis penelitian. Hipotesis pertama mengatakan bahwa keragaman sumber daya portofolio aliansi berpengaruh signifikan terhadap inovasi usaha bagi perusahaan menengah dan besar yang terdapat di kota Medan. Hipotesis kedua mengatakan bahwa keragaman sumber daya portofolio aliansi mempengaruhi inovasi usaha yang dimoderasi oleh pengalaman aliansi. Sedangkan hipotesis ketiga mengatakan bahwa keragaman sumber daya portofolio aliansi mempengaruhi inovasi usaha yang dimoderasi oleh ketidakpastian pasar.

Berdasarkan hasil olah data yang telah dilakukan diketahui bahwa inovasi usaha dipengaruhi oleh ada tidaknya keragaman sumber daya dalam portofolio aliansi perusahaan. Hal ini dijelaskan dengan besarnya koefisien determinasi yaitu 0,821 yang berarti 82,1% perubahan dari inovasi usahan dipengaruhi oleh perubahan pada keragaman sumber daya portofolio dari aliansi yang dimiliki. Pengaruh ini dibuktikan dengan nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Besarnya pengaruh yang diberikan yaitu sebesar 0,907 atau 90,7%.

Hasil ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Cui dan O'Connor yang menyimpulkan bahwa keragaman sumber daya portofolio aliansi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap inovasi usaha.

Hasil pengujian yang telah dilakukan membuktikan bahwa pengalaman aliansi secara signifikan memoderasi pengaruh keragaman sumber daya portofolio aliansi terhadap inovasi usaha. Pernyataan ini dibuktikan dengan nilai signifikansi anova 0,000 dan nilai Adjusted R Square yang meningkat dari 0,821 menjadi 0,843.

Dengan demikian model persamaan yang dimoderasi oleh pengalaman aliansi ini dapat menjelaskan variasi perubahan inovasi usaha sebesar 84,3% dibandingkan jika tidak dimoderasi sebesar 82,1%. Jika dilihat dari Uji t, variabel keragaman sumber daya portofolio aliansi dan pengalaman aliansi tidak memberikan pengaruh yang signifikan. Namun karena persamaan hipotesis kedua ini melibatkan lebih dari satu variabel maka peneliti mengacu pada nilai signifikansi anova.

Model pengujian yang ketiga melibatkan ketidakpastian pasar sebagai *moderating factor* yang dapat memperkuat ataupun memperlemah pengaruh dari keragaman sumber daya portofolio aliansi terhadap inovasi usaha. Berdasarkan hasil pengujian ditemukan bahwa variabel ketidakpastian pasar memang memperkuat pengaruh keragaman sumber daya portofolio aliansi terhadap inovasi usaha. Sebelum dimoderasi besarnya pengaruh keragaman sumber daya portofolio aliansi terhadap inovasi usaha adalah 0,907, sedangkan setelah dimoderasi oleh ketidakpastian pasar besarnya pengaruh meningkat menjadi 1,164.

Besarnya koefisien determinasi juga mengalami peningkatan dari 0,821 menjadi 0,864 yang berarti model moderasi tersebut menjelaskan variasi perubahan inovasi usaha sebesar 86,4%. Dengan demikian jelaslah bahwa perusahaan menengah dan besar yang terdapat di kota Medan harus meningkatkan keragaman sumber daya portofolio aliansinya guna meningkatkan inovasi usaha. Namun pada kenyataannya tidak hanya keragaman sumber daya portofolio yang memberikan dampak pada penciptaan dan peningkatan inovasi, perusahaan harus memperhatikan faktor eksternal berupa adanya ketidakpastian pasar.

## **KESIMPULAN**

Dari hasil pengujian yang dilakukan, ditemukan bahwa keragaman sumber daya portofolio aliansi memberikan pengaruh signifikan terhadap inovasi usaha bagi perusahaan menengah dan besar yang ada di Kota Medan. Namun pada kenyataannya tidak hanya variabel keragaman sumber daya portofolio aliansi saja yang mempengaruhi proses penciptaan inovasi, namun juga variabel pengalaman dalam melakukan aliansi dan adanya tingkat ketidakpastian pasar yang tinggi di Kota Medan.

Perusahaan yang mampu mengantisipasi perubahan perilaku konsumen dan perubahan-perubahan di pasar lainnya akan mampu menghasilkan tidak hanya sekadar inovasi, namun inovasi yang memang diinginkan dan dibutuhkan oleh konsumen dan calon konsumen. Perusahaan yang memiliki banyak pengalaman dalam strategi aliansi juga mampu mengelola portofolio aliansinya dengan baik, sehingga akan meningkatkan keragaman sumber daya portofolio yang dimiliki, yang pada akhirnya akan memberikan dampak positif bagi inovasi usaha.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Barney, J.B. (2001). Is Resource-Based View a Useful Perspective of Strategic Research? Yes, *Academy of Management Review*, Vol26: 41-56
- Chandy, Rajesh K., Brigitte Hopstaken, Om Narasimhan, and Jaidep Prabhu, 2006, From Invention to Innovation: Conversion Ability in Product Development, *Journal of Marketing Research*, Vol 43 (August), 494-508.

- Fernandez, M.A. (2001). Innovation Process in An Accident and Emergency Departement. *European Journal of Innovation Management*, 4, 4: 664-687.
- Ghozali, Imam. (2011). Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19, *Badan Penerbit Universitas Diponegoro*.
- Han et al, 1998, Market Orientation, Innovativeness, Product Innovation and Performance in Small Firm, *Journal of Small Business Management*. Vol 42 No.2, Program Magister Manajemen, Universitas Diponegoro.
- Henderson, Rebecca and Iain Cockburn 1994, Measuring Competence? Exploring Firm Effects in Pharmaceutical Research, *Strategic Management Journal*, Vol 15 (special issue), 63-74.
- Hoffmann, Werner H. (2005). How to Manage a Portfolio of Alliances, *Long Range Planning*, Vol 35 No.2, 121-43.
- Hoffmann. (2007). Strategies for Managing a Portfolio of Alliances, *Strategic Management Journal*, Vol 28 No.8, 827-56.
- Iansiti, Marco and Johnathan West. (1997). Technology Integration: Turning Great Research into Great Products, *Harvard Business Review*, Vol 75 No.3, 69-78.
- Johansson, J.K. (1995). International Alliances: Why Now?. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol 23, No.4: 301-304.
- Kale, Prashant, Jeffrey H Dyer, and Harbir Singh. (2002). Alliance Capability, Stock Market Response, and Long-Term Alliance Success: The Role of the Alliance Function, *Strategic Management Journal*, Vol 23 No.8, 747-67.
- Lawrence, Paul. R and Jay W. Lorsch. (1967) Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration. *Boston: Harvard Business School Press*.
- Mintzberg, Henry, 1979, The Structure of Organizations. Englewood Cliffs, NJ: *Prentice Hall, Inc*.
- Prakosa, Bagas. (2005). Pengaruh Orientasi Pasar, Inovasi Dan Orientasi Pembelajaran Terhadap Kinerja Perusahaan Untuk Mencapai Keunggulan Bersaing (Studi Empiris Pada Industri Manufaktur Di Semarang), *Journal Studi Manajemen & Organisasi*, Vol. 2 No.1
- Porter, M.E. (1985). Competitive Advantage-Creating and Sustaining Superior Performance, *The Free Press*: 145-156.
- Raharso, Sri. (2006). Inovasi di Industri Eceran : Mampukan Berperan Sebagai Mediator antara Orientasi Pasar dan Kinerja Organisasi, *Jurnal Bisnis Strategi*, Vol 15, No.1, Program Magister Manajemen. Universitas Diponegoro.
- Rinfleisch, Aric and Christine Moorman, 2001, The Acquisition and Utilization of Information in New Product Alliances: A Strength of Ties Perspective, *Journal of Marketing*, Vol 65 (April), 1-18.
- Rothaermel, F.T., Hagedoorn, J., Roijakkers, N., 2004, Technological Core Transformation through Collaboration: the Role of Exploration and Exploitation Alliances. *Working Paper, College of Management, Georgia Institute of Technology*.
- Sampson, Rachele C. (2005). Experience Effects and Collaborative Returns in R&D Alliances, *Strategic management Journal*, Vol 26 No.11, 1009-1031.
- Sarkar, M.B., Preet S. Aulakh, and Anoop Madhok. (2009). Process Capabilities and Value Generation in Alliance Portfolios, *Organization Science*, Vol 20 No.3, 583-603

- Sivadas, Eugene and F. Robert Dwyer, 2000, An Examination of Organizational Factors Influencing New Product Success in Internal and Alliance-Based Processes, *Journal of Marketing*, Vol 54 (January), 31-49.
- Sood, Ashish and Gerard J. Tellis. (2009). Do Innovatins Really Pay Off? Total Stock Market Returns to Innovation, *Marketing Science*, Vol 28 No.3, 42-57.
- Swaminathan, Vanitha and Christine Moorman, 2009, Marketing Alliances, Firm Networks, and Firm Value Creation, *Journal of Marketing*, Vol 73 (September), 52-69.
- Utomo, Hargo.(1994). Strategi Aliiansi dan Persaingan Global, *Usahawan* No. 11 Tahun XXIII
- Zahra, S. A. and Das, S. R. (1993). Innovation Strategy and inancial Performance in Manufacturing Companies: An Empirical Study, *Production andOperation Management*, Vol.2, No.1: 15-37.