BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Aliansi Strategis

2.1.1.1 Pengertian Manajemen Strategi

Sebelum membahas aliansi strategis, penulis akan menjelaskan tentang konsep manajemen strategi terlebih dahulu, karena Aliansi Strategis merupakan salah satu dari aplikasi manajemen strategis pada perusahaan.

Menurut **Pearce II dan Robinson (2013:3)** Manajemen Strategi (*Strategic management*) merupakan:

> "Rangkaian keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana untuk mencapai tujuan perusahaan. Manajemen strategis meliputi perencanaan, pengarahan, pengorganisasian, dan pengendalian keputusan serta tindakan yang sesuai dengan strategi perusahaan".

Sedangkan Menurut **Fred R. David (2004:5)** Manajemen strategis adalah:

> "Ilmu mengenai perumusan, pelaksanaan dan evaluasi keputusan-keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya".

Berdasarkan definisi diatas, maka manajemen strategis merupakan suatu proses manajemen yang menghasilkan formulasi strategi serta keputusan untuk mencapai tujuan perusahaan.

2.1.1.2 Manfaat, Risiko dan Hierarki Strategi

Adapun manfaat dari manajemen strategis menurut **Pearce II dan Robinson (2013:11)** dilihat dari dampak perilaku manajemen stategi dalam meningkatkan kesejahteraan perusahaan adalah :

1. Kegiatan perumusan strategi memperkuat kemampuan perusahaan untuk mencegah timbulnya masalah.
2. Keputusan strategis berbasis kelompok kemungkinan besar akan dipilih dari alternatif terbaik yang ada.
3. Keterlibatan karyawan dalam perumusan strategi menigkatkan pemahaman mereka mengenai hubungan antara produktivitas dengan imbalan pada setiap rencana strategis sehingga hal ini akan meningkatkan motivasi kerja
4. Kesenjangan dan tumpang tindih kegiatan antarindividu dan kelompok akan berkurang karena partisipasi dalam perumusan strategi memperjelas perbedaan peran.
5. Resistensi terhadap perubahan akan berkurang.

Manfaat manajemen strategis sangat besar bagi perusahaan, namun Menurut **Pearce II dan Robinson (2013:12)** mengemukakan terdapat beberapa

risiko yang menjadi suatu konsekuensi negatif yang tidak disengaja dalam kaitannya dengan keterlibatan dalam penyusunan strategi, diantaranya:

1. Waktu yang digunakan untuk proses manajemen strategi dapat berdampak negatif terhadap tanggung jawab operasional
2. Jika penyusun strategi tidak terlibat secara mendalam pada penerapan strategi tersebut, mereka dapat mengelak dari tanggung jawab individu atas tanggung jawab individu atas keputusan yang telah diambil
3. Manager strategis harus dilatih untuk mengantisipasi dan menanggapi kekecewaan daripada bawahannyayang terlibat dalam terhadap harapan yang gagal dicapai.

Selain itu, **Pearce II dan Robinson** juga menjelaskan tentang hierarki pengambilan keputusan yang terdiri dari tiga tingkatan, yaitu:

1. Tingkat korporasi seperti *Chief Executive Officer* (CEO) dan direktur keuangan, mereka bertanggung jawab atas kinerja keuangan dan pencapaian target-target non-keuangan, misalnya meningkatkan citra perusahaan dan memenuhi tanggungjawab sosialnya.
2. Tingkat bisnis seperti para manager bisnis dan korporasi yang bertugas untuk menerjemahkan arah dan maksud dari pernyataan yang dihasilkan pada tingkat korporasi menjadi tujuan nyata dan strategi untuk masing-masing divisi bisnis (SBU).
3. Tingkat fungsional yang terdiri dari manajemen produk, wilayah geografis, dan area fungsional, para manager ini merancaang tujuan tahunan dan

strategi jangka pendek di area tempat ia beroperasi, yaang meliputi bidang produksi, operasi, penelitian dan pengembangan, keuangan, akuntansi, pemasaran, dan hubungaan masyaraakat.

2.1.1.3 Pengertian Aliansi Strategi

Setelah menjelaskan inti dari manajemen strategis dalam menunjang pencapaian tujuan perusahaan, terdapat juga beberapa strategis perusahaan yang biasa digunakan untuk memaksimalkan kinerja perusahaan dan menciptakan keunggulan bersaing berkelnajutan, yaitu dengan strategi Aliansi.

Menurut **Sri dan Idham (2006)** Aliansi Strategis merupakan:

"Suatu konsep kerjasama yang berisikan beberapa muatan yang sifatnya operasional dalam bisnis".

Sedangkan menurut **Ely (2009)** dalam artikelnya, Aliansi strategis adalah:

"Hubungan formal antara dua atau lebih kelompok untuk mencapai satu tujuan yang disepakati bersama ataupun memenuhi bisnis kritis tertentu yang dibutuhkan masing-masing organisasi secara independen".

Berdasarkan definisi tersebut, maka aliansi strategis merupakan kerjasama antar perusahaan dengan menggabungkan sumber daya yang dibutuhkan dari kedua perusahaan atau lebih untuk mencapai tujuan bersama.

2.1.1.4 Tipe Aliansi Strategis

Menurut **Ely (2009)** terdapat beberapa tipe dalam penerapan aliansi strategis yang diaplikasikan, diantaranya:

1. **Joint venture** adalah aliansi strategis dimana dua atau lebih perusahaan menciptakan perusahaan yang independen dan legal untuk saling berbagi sumber daya dan kapabilitas dengan mengkombinasikan sebagian aktiva mereka untuk mengembangkan keunggulan bersaing.
2. **Equity strategic alliance** adalah aliansi strategis dimana dua atau lebih perusahaan memiliki persentase kepemilikan yang dapat berbeda dalam perusahaan yang dibentuk bersama namun mengkombinasikan semua sumber daya dan kapabilitas untuk mengembangkan keunggulan bersaing.
3. **Nonequity strategic alliance** adalah aliansi strategis dimana dua atau lebih perusahaan memiliki hubungan kontraktual untuk menggunakan sebagian sumber daya dan kapabilitas unik tanpa berbagi ekuitas untuk mengembangkan keunggulan bersaing.
4. **Global Strategic Alliances,** adalah kerjasama secara partnerships antara dua atau lebih perusahaan lintas negara dan lintas industri.

Ely juga menjelaskan beberapa aplikasi aliansi strategis berdasarkan tingkat bisnis, perusahaan, internasional, dan strategi aliansi jaringan kerja yaitu:

a. Strategi Aliansi Tingkat Bisnis

1. **Aliansi Komplementer,** dirancang untuk mengambil keunggulan dari peluang-peluang pasar dengan mengkombinasikan aktiva-aktiva dari perusahaan-perusahaan yang menjadi mitra dengan cara-cara yang saling melengkapi untuk menciptakan nilai baru.
   - Aliansi Strategis Komplementer Vertikal.
   - Aliansi Komplementer Horisontal.
2. **Strategi Pengurangan Persaingan**, dalam banyaknya persaingan, banyak perusahaan berusaha untuk menghindar dari persaingan yang merusak atau berlebihan. Salah satunya adalah dengan kolusi implisit atau toleransi mutual.
3. **Strategi Tanggapan Persaingan**, perusahaan menggabungkan kekuatan untuk merespon tindakan stratejik pesaing lain.
4. **Strategi Pengurangan Ketidakpastian**, aliansi strategis juga digunakan untuk mempertahankan diri dari risiko dan ketidakpastian khususnya dalam pasar-pasar siklus cepat.

b. Strategi Aliansi Tingkat Perusahaan

Dirancang untuk memfasilitasi diversifikasi pasar dan produk.

1. **Aliansi Strategis Diversifikasi**. Memungkinkan suatu perusahaan untuk memperluas ke produk atau wilayah pasar baru tanpa melakukan merger atau akuisisi.

2. **Aliansi Strategis Sinergistik**. Menciptakan ruang lingkup ekonomi bersama antara dua atau lebih perusahaan.
3. **Waralaba**. Merupakan salah satu alternatif dalam diversifikasi yang merupakan strategi kerja sama berdasarkan relasi kontraktual.

c. Strategi Aliansi Internasional

Alasan menggunakan aliansi internasional :

1. Perusahaan multinasional memiliki kinerja yang lebih baik daripada perusahaan yang hanya beroperasi secara domestik saja
2. Peluang-peluang untuk tumbuh melalui akuisisi atau aliansi terbatas dalam negara asal perusahaan tersebut
3. Kebijakan pemerintah
4. Membantu sebuah perusahaan yang mentransformasi dirinya sendiri dalam kondisi-kondisi lingkungan yang berubah dengan cepat

d. Strategi Aliansi Jaringan Kerja

Jenis strategi jaringan kerja antara lain:

1. **Jaringan Aliansi Stabil**. Memiliki siklus pasar dan permintaan yang mudah diprediksi.
2. **Jaringan Aliansi Dinamis**. Basis dalam penggunaan strategi jaringan dalam industri dimana inovasi teknologi cepat diperkenalkan secara berkala.

3. **Jaringan Aliansi Internal**. Dibentuk dalam sebuah perusahaan yang memfasilitasi koordinasi produk dan keragaman global.

2.1.1.5 Indikator Aliansi Strategis

Adapun indikator aliansi strategis menurut **Sri dan Idham (2006)** adalah sebagai berikut:

1) **Aspek distribusi manfaat dan biaya**, yaitu berkenaan dengan pendistribusian atau pembagian manfaat dan pengeluaran (biaya) yang digunakan oleh masing-masing perusahaan dalam beraliansi.
2) **Efisiensi**, yaitu kapasitas waktu dan biaya yang dikeluarkan dalam proses operasional perusahaan, dan mencakup penempatan SDM yang sesuai.
3) **Aspek Risiko**, yaitu berkenaan dengan pembagian dan pengendalian risiko yang berpotensi dimiliki oleh perusahaan yang beraliansi.
4) **Transparansi**, yaitu tingkat transparansi sistem kerjasama antara kedua belah pihak.
5) **Keterpaduan Sistem**, yaitu tingkat penggunaan dan penggabungan sistem yang di-*sharing*-kan oleh pihak-pihak yang beraliansi.
6) **Aturan main**, yaitu tingkat kejelasan dalam aturan main dalam beraliansi
7) **Keseimbangan hak dan kewajiban**, yaitu terjadinya tingkat keadilan antara pemberian hak dan kewajiban antara perusahaan.

2.1.2 Pembelajaran Organisasi

2.1.2.1 Pengertian Pembelajaran Organisasi

Menurut **Khandekar dan Sharma (2006)** Pembelajaran organisasi adalah:

> "proses memperoleh pengetahuan secara individu dan kelompok yang bersedia mengaplikasikannya ke dalam pekerjaan mereka dalam membuat keputusan dan saling mempengaruhi sebagai kapabilitas dinamik sebagai sumber keunggulan bersaing".

Sedangkan menurut **Wheelen dan Hunger (2002)** pembelajaran organisasi merupakan:

> "organisasi yang bersedia untuk melakukan eksperimen dan mampu belajar dari pengalamanpengalamannya akan lebih sukses dibandingkan dengan organisasi yang tidak melakukannya".

Berdasarkan definisi menurut beberapa ahli diatas dapat disimpulkan bahwa pembelajaran organisasi merupakan proses pembelajaran dan perolehan pengetahuan dalam organisasi dan kemudian diaplikasikan pada organisasi/ perusahaan.

2.1.2.2 Indikator Pembelajaran Organisasi

Menurut **Khandekar dan Sharma (2006)**, indikator dari pembelajaran organisasi adalah:

1) **Strategi SDM**, yaitu strategi yang berupaya meningkatkan kinerja sumber daya manusia, seperti penempatan kerja dan tingkat pengembangan karir terhadap karyawan
2) **Pelatihan dan pembelajaran**, yaitu berfokus pada tingkat pemberian pelatihan kerja dan proses pembelajaran karyawan
3) **Penilaian kinerja**, yaitu pengawasan terhadap karyawan yang bertujuan untuk melakukan penilaian terhadap kinerja karyawan
4) **Imbalan dan insentif**, yaitu tingkat pemberian imbalan atau tunjangan sebagai *reward* atas karyawan yang berprestasi
5) **Kondisi yang mendukung**, yaitu mencakup lingkungan tempat kerja dan tingkat kelengkapan fasilitas kerja
6) **Tim kerja**, yaitu tingkat kekompakan/ *teamwork* yang dimiliki oleh karyawan
7) **Penciptaan pengetahuan**, yaitu tingkat keingintahuan karyawan dan respon karyawan terhadap transfer pengetahuan baru oleh organisasi

2.1.3 Keunggulan Bersaing

2.1.3.1 Pengertian Keunggulan Bersaing

Pengertian Keunggulan Bersaing menurut **Trifandi Lasalewo (2012)** merupakan:

> “tujuan dari industri dalam mencapai performasi terbaiknya dan strategi yang akan ditetapkan agar suatu industri memiliki karakteristik yang unggul”

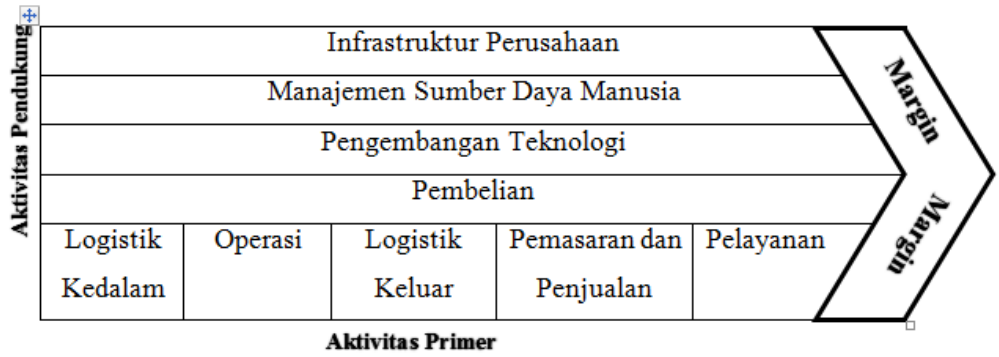
Sedangkan menurut **Tangkilisan (2003)** keunggulan bersaing adalah:

> “kemampuan sebuah organisasi untuk memformulasikan strategi yang menempatkannya pada suatu posisi yang menguntungkan berkaitan dengan perusahaan lainnya. Keunggulan Kompetitif muncul bila pelanggan merasa bahwa mereka menerima nilai lebih dari transaksi yang dilakukan dengan sebuah organisasi pesaingnya.”

Berdasarkan pengertian diatas, Keunggulan bersaing suatu organisasi/perusahaan adalah penciptaan karakteristik suatu perusahaan sehingga menciptakan niai terhadap pelanggan maupun perusahaan dan menciptakan daya saing terhadap kompetitornya.

2.1.3.2 Rantai Nilai dan Keunggulan Bersaing

Keunggulan bersaing tidak dapat dipahami dengan memandang perusahaan sebagai suatu keseluruhan, melaiakan berasal dari banyak aktivitas berlainan yang dilakukan oleh perusahaan dalam mendesain, memproduksi, memasarkan, menyerahkan, dan mendukung produknya. Masing-masing aktivitas ini bisa mendukung posisi biaya relatif perusahaan dan menciptakan dasar untuk differensiasi. Cara sistematis untuk memeriksa semua aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan maka dikenal rantai nilai sebagai alat dasar untuk melakukannya.



Sumber: Porter (1994)

Gambar 2.1
Rantai Nilai Dalam Perusahaan

Dalam pengertian bersaing, nilai adalah jumlah yang pembeli bersedia bayarkan untuk produk yang diberikan oleh perusahaan kepada mereka. Nilai diukur dengan pendapatan total, cerminan harga produk yang dibebankan oleh perusahaan dan unit yang dapat dijualnya.

2.1.3.3 Indikator Keunggulan Bersaing

Indikator keunggulan bersaing menurut **Trifandi Lasalewo (2012)** adalah:

1) **Sistem Pengiriman (*Delivery*),** ukurannya adalah tingkat keamanan dan tingkat ketepatan waktu pengiriman
2) **Fokus pada pelanggan (*Costumer Facus*),** ukurannya adalah tingkat komunikasi dengan pelanggan, dan tingkat kualitas pelayanan yang diberikan
3) **Biaya peningkatan kualitas (*Quality Cost*),** ukurannya adalah tingkat peningkatan kualitas produk dan tingkat pengalokasian biaya untuk peningkatan kualitas

4) **Penerapan teknologi baru (*Implement new technology*),** ukurannya adalah penerapan teknologi/IT dalam perusahaan.
5) **Kulalitas produk (*Quality product*),** ukurannya adalah tingkat kualitas produk dan tingkat penerapan standard produk
6) **Atribut produk (*Product atribut*),** ukurannya adalah tingkat keunikan pada *packaging* produk
7) **Pengurangan kecacatan produk (*Low depect rate*),** ukurannya adalah tingkat kepekaan karyawan dalam melakukan seleksi produk dan tingkat kehati-hatian dalam proses produksi

2.1.4 Kinerja Perusahaan

2.1.4.1 Pengertian Kinerja Perusahaan

Menurut **Reswanda (2011)** kinerja perusahaan merupakan:

"prestasi/ keberhasilan perusahaan dalam mengoperasikan sumber dayanya yang ada di perusahaan"

Sedangkan menurut **Bastian (2001)** dalam **Jessika dan Devi (2013**) kinerja perusahaan adalah:

"gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas dalam suatu perusahaan, dalam upaya mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi perusahaan tersebut".

Sehingga dapat disimpulkan dari dua definisi diatas bahwa kinerja perusahaan merupakan hasil atau prestasi kerja karyawan suatu perusahaan untuk mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi perusahaan.

2.1.4.2 Indikator Kinerja Perusahaan

Indikator kinerja perusahaan menurut **Reswanda (2011)** yaitu:

1) **Kinerja Sumber Daya Manusia**, ukurannya adalah tingkat kinerja karyawan dan tingkat kompetensi/ skill karyawan
2) **Kinerja Operasi**, ukurannya adalah tingkat ketersediaan bahan baku dan tingkat kualitas produksi
3) **Kinerja Pemasaran,** ukurannya adalah tingkat volume penjualan (omzet)
4) **Kinerja Keuangan**, ukurannya adalah tingkat penerimaan kas dan tingkat pengalokasian biaya

2.1.5 Penelitian Terdahulu

Selanjutnya untuk mendukung penelitian ini, penulis menggunakan konsep atau referensi dari penelitian-penelitian terdahulu, hal demikian untuk membedakan keorisinilan dan keakuratan penelitian ini.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti/ Tahun	Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Nurullah Genc, *et, al*, 2011 ISSN: 1124-1133	*The Role of Organizational & Knowledge Transfer in Building Strategic Alliance: A Case Study*	Aliansi strategis dapat mendukung terciptanya pembelajaran organisasi, yaitu dengan melakukan transfer pengetahuan antara organisasi dan karyawan	Variabel X merupakan Aliansi Strategis	Peneliti menggunakan metode penelitian Path Analisis, sedangkan penelitian ini menggunakan teknik studi kasus *(Spesific Research Design)*
2	Mohammed Belal Uddin and Bilkis Akhter, 2011 ISSN: 2229-4686	*Strategic alliance and competitiveness: Theoretical framework*	In the competitive global economy strategic alliances are a crucial option for achievement competitive advantages	Terdapat pengaruh variabel aliansi strategis terhadap keungguln bersaing	Penelitian ini berupa teori/ kajian teori *(Theory Framework)*
3	Reswanda, 2011	*Pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Pembelajaran Organisasi, Keunggulan Daya Saing Berkelanjutan dan Kinerja Usaha pada UMKM Kerajinan Kulit Berorientasi Ekspor di Sidoarjo*	Terdapat pengaruh signifikan antara keunggulan daya saing berkelanjutan terhadap kinerja usaha pada UMKM	-Sama-sama menggunakan metode jalur -Keunggulan bersaing sebagai variabel moderator	-variabel independen berjumlah satu, sedangkan independennya ada tiga variabel
4	Gusti Ruzayda Eka Hapsari dan Djumilah Hadiwidjojo Armanu, 2011 ISSN: 1693-5241	*Pengaruh Pembelajaran Organisasional, Orientasi Pasar, dan Inovasi Organisasi terhadap Keunggulan Bersaing (Studi pada PT BRI Persero Cabang Malang Raya)*	-Pengaruh variabel X1, X2, dan X3 terhadap variabel Y adalah signifikan, yaitu memiliki nilai t diatas 1,92 -Terdapat pengaruh pembelajaran organisasi terhadap keunggulan bersaing	Variabel X sama-sama berpengaruh terhadap variabel Y	Menggunakan metode regresi berganda, sedangkan peneliti menggunakan *Path Analysis*
5	Dian Jessika Winata dan Devie, 2013	*Analisa Pengaruh Aliansi Stratejik Terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan*	Variabel Y berpengaruh terhadap variabel Z dengan nilai t-statistik 3,8 sedangkan X terhadap Y 2,5, dan X terhadap Z 2,9	Menggunakan *Path Analysis* dan Variabel X, Y dan Z sama	Variabel yang digunakan oleh peneliti berjumlah 4 variabel
6	Alizar Hasan dan Muhammad Qadri (Fak. Teknik Universitas Andalas)	*Pengaruh Kemampuan Pembelajaran Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Bank Umum Sumatra Barat*	Pengaruh variabel pembelajaran organisasi terhadap kinerja signifikan, dengan nilai signifikansi 0,802 dan nilai probabilitas 0,05	Variabel pembelajaran organisasi sama memiliki pengaruh terhadap kinerja	Menggunakan metode regresi berganda

Sumber: Jurnal penelitian (diolah)

2.2 Kerangka Pemikiran

Kondisi kinerja perusahaan pada Sentra Industri Kaos dan Sablon Suci akhir-akhir ini kurang stabil, hal demikian salah satunya dilihat dari omzet lima tahun kebelakang yang mengalami kondisi fluktuatif, dan cenderung menurun. Salah satu penyebabnya adalah perdagangan internasional yang mengakibatkan persaingan yang sangat kompetitif. Dalam menghadapi perdagangan bebas di wilayah ASEAN *(MEA)* yang dijadwalkan pada tahun 2015 ini, membuat para pelaku Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) harus bekerja keras dalam meningkatkan kinerjanya, khususnya yang berkonsentrasi pada bidang *fashion*. Karena para pelaku bisnis *fashion* yang berasal dari luar negeri berbondong-bondong melakukan penawaran yang sangat gencar dengan menawarkan kualitas dan harga yang kompetitif, dan relatif lebih murah dibandingkan produk lokal. Hal demikian mendorong para pelaku bisnis lokal untuk selalu memiliki daya saing dengan melakukan inovasi dan menyusun strategi bisnis sehingga terciptanya keunggulan bersaing, khususnya perusahaan perusahaan *fashion* di sentra industri kaos dan sablon Suci.

Keunggulan bersaing yang diharapkan adalah keunggulan bersaing yang berkelanjutan, sehingga bisa menopang dan mengatasi ancaman-ancaman dari kompetitornya serta kondisi pasar yang kurang baik akhir-akhir ini, pasca gejolak politik yang terjadi di Indonesia beberapa bulan yang lalu. Selain sebagai membangun kekuatan bisnis, diharapkan keunggulan bersaing yang berkelanjutan ini menjadi pemicu dalam peningkatan kualitas kinerja perusahaan dan sistem

manajemen yang lebih baik. Dengan terciptanya kinerja perusahaan yang baik, maka tidak menutup kemungkinan perusahaan dapat memperluas pangsa pasar dan menjadi unggul terhadap perusahaan lainnya.

Aliansi strategis sebagai alternatif dalam membangun keunggulan bersaing, serta dalam membangun kinerja perusahaan mampu menjadi strategi andalan dalam menghadapi persaingan bisnis ini. Dengan melakukan kerja sama, kedua perusahaan yang beraliansi memiliki prospek dan tujuan bersama, juga tujuan masing-masing, kerja sama yang dijalin dengan perusahaan- perusahaan penyedia sumber daya manusia ataupun bahan baku dan instansi-instansi dapat meningkatkan kinerja perusahaan, baik itu dalam produksi, pemasaran bahkan dapat meningkatkan omzet. Dengan melakukan aliansi strategis, maka perusahaan juga bisa melakukan transfer pengetahuan dan dapat melakukan *sharing* sehingga terciptanya pembelajaran dalam organisasi/perusahaan. Pasalnya dengan beraliansi terjadi pencampuran sumber daya antara masing-masing perusahaan, sehingga keterbatasan sumber daya, pengetahuan dan lain sebagainya dapat saling melengkapi guna mencapai tujuan aliansi.

Pembelajaran yang diperoleh akibat perusahaan melakukan aliansi strategis dapat membantu meningkatkan kinerja karyawan, terutama kapabilitas dalam mengelola perusahaan yang meliputi tenaga ahli, pemasaran dan kompetensi dalam menjalankan usaha.

2.2.1 Keterkaitan Aliansi Strategis dengan Pembelajaran Organisasi

Dengan melakukan aliansi strategis, maka perusahaan dapat melakukan transfer pengetahuan dan berbagi sumber daya lainnya sehingga perusahaan yang melakukan aliansi strategis dapat saling melengkapi, hal demikian dapat mendorong proses pembelajaran organisasi di perusahaan. Sesuai dengan penelitian **Nurullah Genc dan Iyigun (2011)** yang menyatakan bahwa antara perusahaan yang melakukan aliansi strategis dapat tercipta sebuah pembelajaran organisasi, karena terjadi transfer pengetahuan didalamnya.

2.2.2 Keterkaitan Aliansi Strategis dengan Keunggulan Bersaing

Aliansi Strategis yang baik pada suatu perusahaan akan menghasilkan suatu keunggulan bersaing, sebagaimana dijelaskan dalam penelitian yang dilakukan oleh **Mohammed Belal Uddin and Bilkis Akhter (2011),** disamping itu, terdapat beberapa ahli yang menyatakan bahwa aliansi strategis dapat digambarkan sebagai kunci keberhasilan kompetitif. pembentukan aliansi dimotivasi untuk mendapatkan keunggulan kompetitif di pasar **(Bleeke and Ernes, 1991).** Aliansi strategis merupakan jawaban bagi banyak perusahaan yang berusaha untuk mendapatkan keunggulan bersaing **(Hamel dan Prahalad, 1989).** Berdasarkan para ahli yang dikutip dari penelitian **Jessika dan Devi (2013)** ini memiliki konklusi bahwa aliansi strategis merupakan strategi yang cocok untuk di praktikan dalam perusahaan untuk menciptakan keunggulan bersaing.

2.2.3 Keterkaitan Pembelajaran Organisasi dengan Keunggulan Bersaing

Proses pembelajaran karyawan terhadap organisasi/ perusahaan memiliki pengaruh terhadap penciptaan keunggulan bersaing, hal demikian sesuai dengan penelitian **Gusti dan Djumilah (2011)** yang menyatakan bahwa pembelajaran organisasi memiliki pengaruh terhadap keunggulan bersaing, yaitu dengan miningkatkan kapasitas belajar karyawannya di mana melalui pembelajaran organisasional, pegawai memperoleh pengetahuan dan bersedia mengaplikasikannya ke dalam pekerjaan yang dilakukan dengan cara-cara yang koordinatif melalui kerjasama tim. Disamping itu, **Njuguna (2009)** menyatakan bahwa Pembelajaran Organisasional semakin banyak dianggap sebagai salah satu sumber dasar keunggulan kompetitif dalam konteks manajemen strategis, dimana melalui pembelajaran organisasional, perusahaan dapat mengembangkan sumberdaya pengetahuan dan kemampuan (modal manusia serta modal organisasi) yang menciptakan nilai yang pada gilirannya menghasilkan kinerja yang unggul.

2.2.4 Keterkaitan Keunggulan Bersaing dengan Kinerja Perusahaan

Keunggulan bersaing yang dimiliki oleh perusahaan dapat mempengaruhi kinerja perusahaan, hal demikian sesuai dengan penelitian **Reswanda (2011)**. Disamping itu, Teori *Competitive Strategy* **(Porter, 1980)** mengemukakan bahwa perusahaan harus menciptakan daya saing khusus agar memiliki posisi tawar menawar yang kuat dalam persaingan. Lebih lanjut **Porter (1991)** menyatakan bahwa perusahaan dapat mencapai keberhasilan jika tiga kondisi dipenuhi yaitu :

1) tujuan perusahaan kuat dipasar; 2) memperhatikan kekuatan perusahaan secara dinamis dengan memperhatikan peluang dan ancaman lingkungan eksternal; 3) harus memiliki dan menggali kompetensi khusus *(distinctive competency)* sebagai pendorong, dan hal ini dapat meningkatkan kinerja usaha.

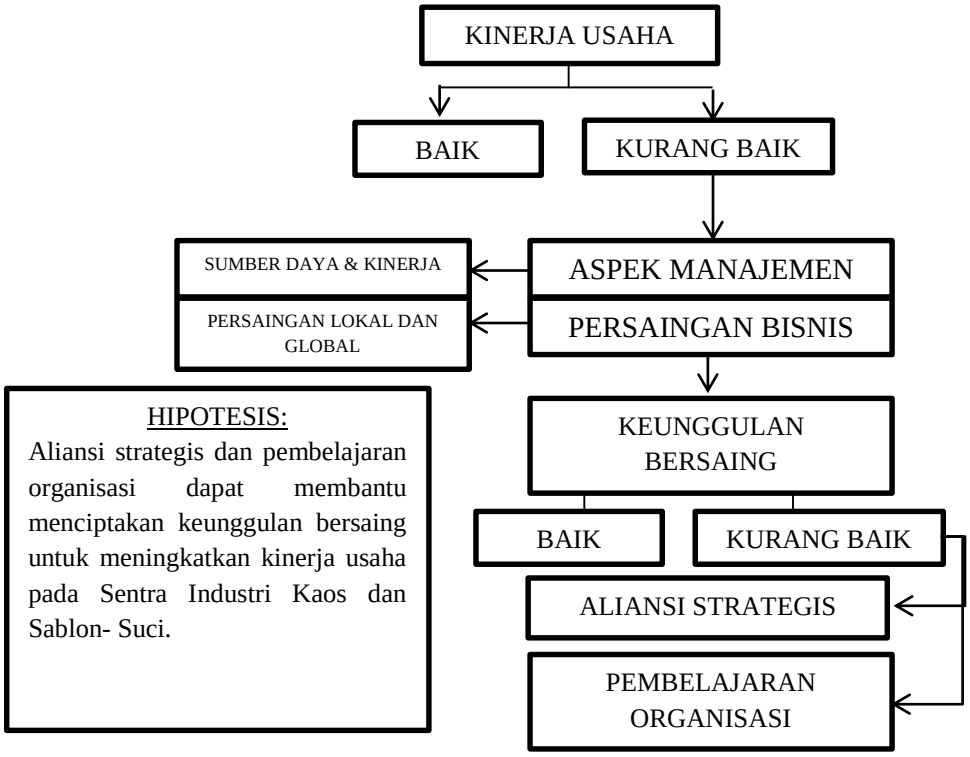
2.2.5 Keterkaitan Aliansi Strategis dengan Kinerja Perusahaan

Menurut penelitian **Jessika dan Devi (2013),** aliansi strategis yang dilakukan perusahaan dapat mempengaruhi kinerja perusahaannya. Gagasan tersebut sesuai dengan pemikiran **Bleeke dan Ernst (1991)**, **Anand (2000)**, dan **Baum (2000**) dalam **Dian Jessika Winata dan Devi (2013)** yang menyatakan bahwa aliansi strategis merupakan sarana bagi perusahaan untuk berbagi resiko, sebagai sarana pembelajaran untuk menciptakan nilai yang bermanfaat bagi perusahaan dari mitra usaha dan meningkatkan kinerja perusahaan. Dari pendapat para ahli tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa dengan melakukan aliansi strategis, perusahaan dapat meningkatkan kinerjanya.

2.2.6 Keterkaitan Pembelajaran Organisasi dengan Kinerja Perusahaan

Proses pembelajaran organisasi ditujukan untuk peningkatan kinerja. Dan dianggap sebagai kemampuan organisasi dalam menciptakan, memperoleh, mentranfer, dan menyatukan pengetahuan yang berdampak pada peningkatan kineja. Dengan demikian, perusahaan yang memiliki kemampuan untuk belajar akan lebih cepat mengenal perubahan lingkungan dan bertindak tepat waktu sehingga akan dapat mencapai keunggulan dalam bersaing. Oleh Karena itu

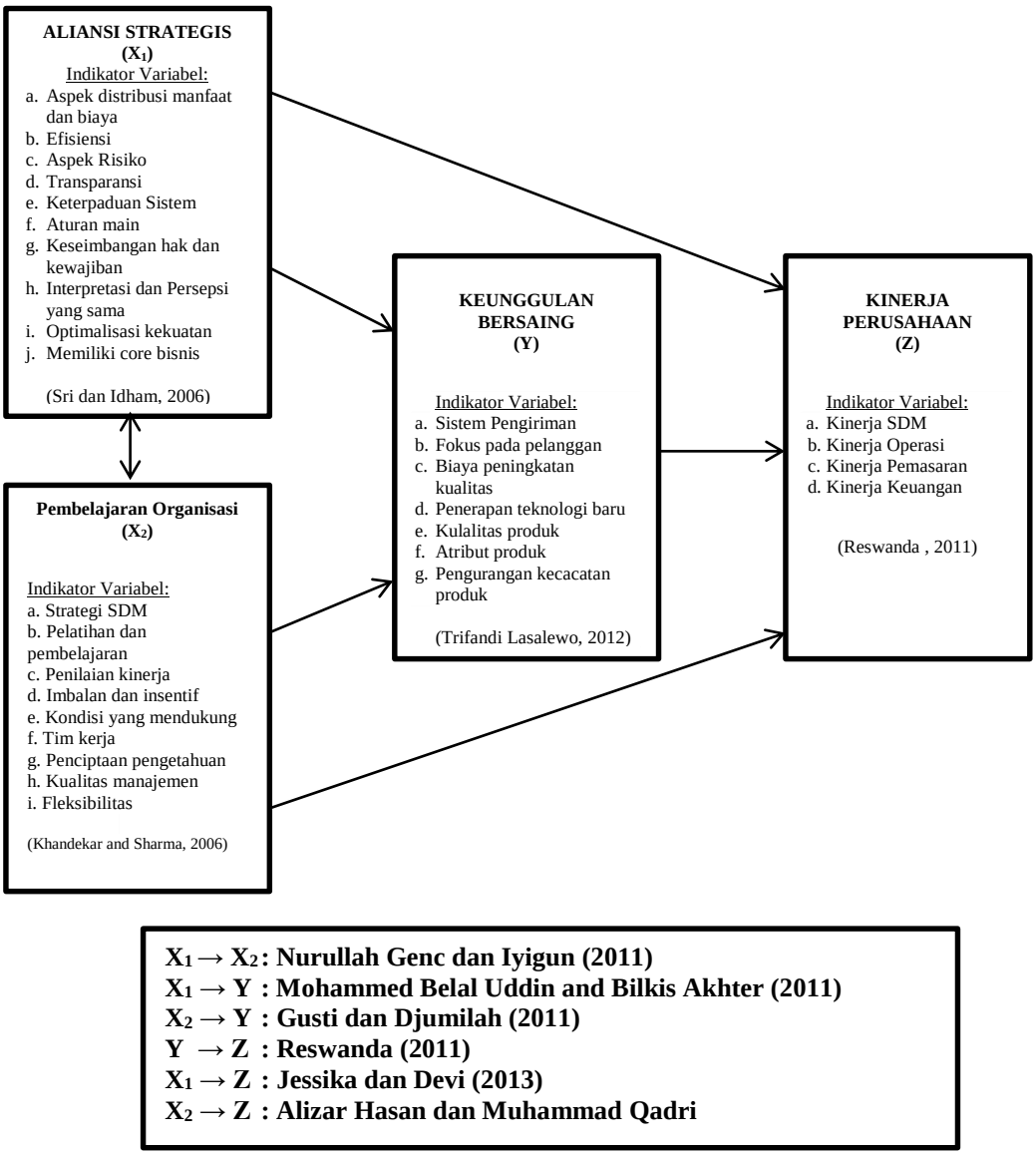
kemampuan pembelajaran organisasi akan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan **(Prahalad dan Hamel, 1990).** Disamping itu menurut penelitian **Alizar Hasan dan Muhammad Qadri** menyatakan bahwa pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Berikut adalah gambaran kerangka berfikir pada penelitian ini:



Gambar 2.2

Kerangka Pemikiran

Dan berikut ini merupakan gambar paradigma berfikir dari penelitian ini:



Gambar 2.3
Paradigma Berfikir

2.3 Hipotesis

Menurut **Sugiyono (2012:93)** menjelaskan hipotesis sebagai berikut:

"Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara karena jawaban

> yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik".

Hipotesis penelitian merupakan jawan sementara dari rumusan masalah yang ditentukan dalam sebuah penelitian, sampai terbukti dengan pengujian secara empirik. Berdasarkan kerangka pemikiran maka hipotesis penelitian ini adalah:

H1 : Aliansi strategis berpengaruh terhadap pembelajaran organisasi pada sentra industri kaos dan sablon Suci

H2 : Aliansi strategis berpengaruh terhadap keunggulan bersaing pada sentra industri kaos dan sablon Suci

H3 : Pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap keunggulan bersaing pada sentra industri kaos dan sablon Suci

H4 : Keunggulan bersaing berpengaruh terhadap kinerja perusahaan pada sentra Industri kaos dan sablon Suci

H5 : Aliansi strategis berpengaruh terhadap kinerja perusahaan pada sentra Industri kaos dan sablon Suci

H6 : Pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap kinerja perusahaan pada sentra Industri kaos dan sablon Suci