

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Apple dan Samsung adalah dua perusahaan teknologi yang saat ini menduduki peringkat dua besar peringkat global *smartphone market share* (Vergara, 2012). Berdasarkan Internal Data Corporation (www.idc.com) tahun 2014, pada kuartal keempat tahun 2014 secara global Samsung memiliki pangsa pasar terbesar yaitu dengan angka 19,9%, kemudian terbesar kedua Apple yang hanya selisih 0,2% dengan angka 19,7%, kemudian disusul dengan Lenovo (6,5%), Huawei (6,3%), Xiaomi (4,4%) dan beberapa merek lainnya (45,7%). Persaingan keduanya sangat ketat, produk yang dipasarkan baik oleh Apple maupun Samsung memiliki teknologi layar sentuh, hanya saja berbeda dalam hal sistem operasinya, jika Samsung berbasis Android sedangkan Apple menggunakan sistem operasi milik sendiri yaitu iOS. Teknologi *smartphone* layar sentuh diawali oleh Apple dengan produknya iPod sebagai mp3 player dan kemudian diaplikasikan pada ponsel keluaran Apple yaitu iPhone. Tak lama kemudian disusul dengan Samsung dengan produknya yaitu Samsung Galaxy.

Apple adalah contoh perusahaan yang menggunakan strategi inovasi, produk inovatifnya antara lain iPod, iPhone dan iPad. Apple pertama kali meluncurkan iPhone *smartphone* dengan layar sentuh pada tahun 2007 telah mengubah selera masyarakat terhadap *mobile phone*. Sedangkan Samsung pada awalnya menggunakan

strategi imitasi dengan mengimitasi *iPhone*, Samsung membuat Samsung Galaxy dengan layar sentuh, akhirnya juga berinovasi mengembangkan produknya sendiri yaitu Samsung Galaxy tipe S dengan *Stylus*.

Dalam ilmu manajemen strategis kita mengenal istilah inovasi dan imitasi. Inovasi dan imitasi telah menyita banyak perhatian dalam teori manajemen strategis dan teori organisasi. Imitasi saat ini telah menjadi bentuk perilaku umum yang sering muncul dalam berbagai domain bisnis (Leiberman dan Asaba, 2006). Imitasi sendiri memiliki definisi yaitu fokus perusahaan dalam meniru penawaran pesaing, meskipun perusahaan mengembangkan sesuatu yang baru bagi perusahaan tapi sudah tidak baru lagi bagi pasar (Levitt 1966; Shenkar, 2010). Imitasi adalah mengadopsi inovasi yang dihasilkan oleh perusahaan lain, mengingat hanya ada satu pioneer pada pasar suatu produk (Golder dan Tellis, 1993; Kerin dkk., 1992; Schnaars, 1994). Sebaliknya, inovasi adalah beberapa tahapan dimana perusahaan mentransformasi ide kedalam produk, layanan dan proses yang baru atau yang lebih baik, agar sukses untuk maju, berkompetisi dan membedakan dirinya di pasar (Beregheh, Rowley dan Sambrook, 2009). Menurut Kotler dan Keller (2012) inovasi adalah barang, jasa atau ide yang seseorang persepsikan sebagai sesuatu yang baru, tidak penting berapa lama sejarahnya. Jimnez-Jimenez dan Valle (2011) menyimpulkan bahwa Inovasi adalah adopsi ide dan perilaku baru. Apple adalah contoh perusahaan yang menerapkan strategi ini. Namun Samsung menggunakan strategi imitasi dan inovasi secara simultan atau bersamaan, menggunakan layar sentuh dan memberi menambahkan

fitur stylus. Penggunaan strategi inovasi dan imitasi secara simultan ini bisa dikatakan sebagai strategi *hybrid* atau strategi *ambidextrous* (He dan Wong, 2004). Raisch, Birkinshaw, Porbst dan Tushman (2009) menyatakan bahwa *ambidextrous* adalah kemampuan perusahaan secara simultan mengeksploitasi kompetensi yang sudah ada dan mengeksplorasi kesempatan baru. Maka dapat diterapkan pada kombinasi strategi inovasi dan imitasi. Dalam penelitian ini menyebut strategi *ambidextrous* sebagai strategi simultan antara strategi inovasi dan imitasi. Strategi *ambidextrous* dapat dikatakan mirip dengan *creative imitation* (Lee dan Zhou, 2012) yaitu perusahaan memodifikasi atau menambahkan fitur pada produknya sendiri berdasarkan produk asli kompetitor dimana strategi ini terbukti secara signifikan memiliki kinerja keuangan yang lebih kuat.

Menurut Lieberman dan Asaba (2006) perusahaan biasanya menggunakan strategi imitasi ketika memperkenalkan produk dan proses yang baru, dalam mengadopsi metode manajerial dan bentuk organisasi, dan dalam *market entry* dan waktu berinvestasi. Dengan kata lain, perusahaan dalam mengimitasi memiliki tiga level, yakni level produk atau proses, level manajerial, maupun level strategi (Deephouse, 1999). Kebanyakan penelitian yang ada meneliti tentang imitasi dan inovasi level produk atau proses, namun penelitian ini juga akan meneliti pada level strategi karena belum banyak penelitian yang membahas imitasi dan inovasi pada level strategi.

Ketika menentukan sebuah strategi tentu dipengaruhi baik faktor eksternal maupun internal, hal ini sering disebut dengan *motivational antecedent*. Mengenai masalah motivasi perusahaan bukanlah hal yang baru dalam literatur bidang strategi (Miles dan Snow, 1978), akan tetapi *motivational antecedent* dari perilaku imitasi dan inovasi serta konsekuensinya belum terlalu banyak didiskusikan secara sistematis dalam sebuah artikel. Dalam membangun *motivational antecedent* dari imitasi dan inovasi ini berdasarkan pada konsep *motivational orientation* yang sering disebut sebagai *regulatory focus* (Higgins, 1998). Keputusan untuk melakukan imitasi dan inovasi dipengaruhi oleh internal perusahaan, sebut saja budaya perusahaan dan orientasinya. *Regulatory focus* (Tumasjan dan Braun, 2012) dinyatakan sebagai strategi yang digunakan oleh seseorang (perusahaan) untuk meregulasi/ mengatur perilaku mereka dalam pencapaian tujuan. Berdasarkan teori *regulatory focus* (Higgins, 1997), menyatakan bahwa semua perilaku yang mengarah pada tujuan (*goal-directed behavior*) diatur oleh dua sistem motivasi yang berbeda. Kedua sistem tersebut adalah, *promotion* dan *prevention*. Dalam penelitian ini, menggunakan *institutional regulatory focus*, perusahaan mungkin juga memiliki *prevention focus* dan *promotion focus* dalam keterlibatannya dengan dunia luar (Das dan Kumar, 2011). Perusahaan yang cenderung fokus pada *promotion* akan lebih memperhatikan pencapaian dan aspirasi, mereka tidak begitu mementingkan konsekuensi yang kan didapatkan. Sedangkan perusahaan yang fokus pada *prevention*, maka akan lebih berhati-hati dalam mengambil keputusan perusahaan akan sangat memperhitungkan

konsekuensi dan resikonya. Perusahaan *prevention* cenderung lebih memperhatikan perintah dan kewajiban yang telah ada.

Selain menggunakan *motivational orientation (regulatory focus)*, dalam penelitian ini juga akan menggunakan *strategic orientation* (orientasi strategis) perusahaan sebagai salah satu *antecedent* dari keputusan inovasi dan imitasi. Dari sisi strategi pemasaran, *strategic orientation* adalah prinsip yang mempengaruhi kegiatan pemasaran perusahaan dan aktifitas pembuatan strategi perusahaan (Noble dkk., 2002). Dalam penelitian Narver dan Slater (1990), kita mengenal orientasi pelanggan (*customer oriented*) dan orientasi pesaing (*competitor oriented*) sebagai bagian dari elemen *market orientation*. Orientasi pelanggan adalah pemahaman secara berkelanjutan akan kebutuhan saat ini dan kebutuhan potensial pelanggan yang ditarget dan konsumen dan mengaplikasikan pengetahuan tersebut untuk menciptakan nilai superior bagi mereka. Orientasi pesaing berarti perusahaan memahami kekuatan dan kelemahan jangka pendek serta kapabilitas dan strategi jangka panjang baik pesaing yang sudah ada dan pesaing potensial. Orientasi pelanggan dan orientasi pesaing juga merupakan elemen dari orientasi strategis perusahaan. Gatignon dan Xuereb (1997) menyebutkan bahwa orientasi strategis terdiri dari orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan orientasi produk. Dalam penelitian ini akan hanya menggunakan orientasi pelanggan dan pesaing untuk membedakan orientasi strategis perusahaan yang akan memberikan pengaruh pada pemilihan strategi imitasi dan inovasi perusahaan.

Karakteristik lain yang dapat mempengaruhi keputusan strategis inovasi dan imitasi adalah *temporal distance*. *Temporal distance* disini berangkat dari *construal level theory* (Liberman dan Trope, 1998) yang menerangkan bagaimana seseorang mengambil keputusan berkaitan dengan jarak waktu dekat atau jauhnya sebuah *outcomes*. Dalam teori ini *temporal distance* didefinisikan sebagai persepsi jarak dari sebuah kejadian dalam waktu tertentu, dapat merubah persepsi seseorang akan sebuah kejadian dengan mengubah cara orang menafsirkan secara mental hal tersebut. Karena *temporal distance* dapat mempengaruhi pengambilan keputusan seseorang atau perusahaan maka peneliti berasumsi bahwa *temporal distance* akan mempengaruhi organisasi atau perusahaan keputusan strategi imitasi dan inovasi.

Manajer sering dihadapkan dengan banyak keputusan penting yang membutuhkan pengetahuan tentang kesempatan dan tantangan pada lingkungan (Greve, 1998). Mempelajari keputusan perusahaan untuk melakukan imitasi atau inovasi akan sangat penting ketika *alternative* strategi tersebut ada namun memiliki dampak yang signifikan, baik bagi pengalokasian sumberdaya perusahaan maupun kinerjanya (Greve, 1995). Dalam penelitian ini kita akan menguji ketiga variabel anteseden dan variabel konsekuensi dari strategi inovasi dan imitasi ini. Setelah menguji variabel anteseden (*strategic orientation*, *regulatory focus* dan *temporal distance*) pada inovasi dan imitasi maka akan diteruskan ke variabel konsekuensi yaitu dalam penelitian ini adalah *firm performance* (kinerja perusahaan). Hult, Hurley dan Knight (2004) telah menguji hubungan positif antara *innovativeness* dan kinerja

bisnis. Dari sisi imitasi Lee dan Zhou (2012) telah menguji *pure imitation* dan *creative imitation* terhadap kinerja perusahaan, dan hasilnya *creative imitation* memiliki dampak yang lebih kuat pada kinerja perusahaan dibandingkan *pure imitation*. Maka penelitian ini melanjutkan pengujian pada variabel konsekuensi yaitu kinerja perusahaan.

Setelah mengetahui bagaimana pilihan responden inovasi, imitasi atau *ambidextrous* responden berdasarkan manipulasi faktor internal perusahaan kemudian akan diteruskan pada kinerja perusahaan (Rubera dan Kirca, 2012; Lee dan Zhou, 2012). Setelah responden memilih strategi mana yang akan dipilih lalu akan diukur konsekuensinya pada kinerja perusahaan. Menurut Lee dan Zhou (2012) Kinerja adalah prinsip utama dalam strategi pemasaran, dan kinerja pasar dan kinerja keuangan merupakan dua dimensi yang sangat berbeda (Morgan, Vorhies dan Mason, 2009). Hal ini lah yang mendasari variabel kinerja perusahaan sebagai variabel konsekuensi.

Sebagian besar peneliti setuju bahwa strategi inovasi lebih superior dalam mengangkat kinerja perusahaan, meskipun Shenkar (2010) menjelaskan bahwa imitasi yang kreatif (tidak sepenuhnya mengimitasi - *ambidextrous*) justru lebih superior dalam menjadikan perusahaan berkinerja lebih baik. Hal inilah yang mendasari perlu dilakukannya penelitian ini terkait dengan pilihan strategis perusahaan untuk berinovasi atau mengimitasi strategi perusahaan yang lain. Kedua, faktor-faktor apakah yang mendasari perusahaan untuk mengambil satu diantara tiga

pilihan yang ada: inovasi, imitasi, atau *ambidextrous*. Dan yang terakhir, bagaimana pelaku bisnis mempersepsikan kinerja perusahaan setelah melakukan pilihan strategis diatas.

1.2. Rumusan Masalah

Dari pembahasan diatas, penelitian ini memiliki masalah yang akan diselesaikan:

1. Apakah faktor internal seperti *regulatory focus* akan mempengaruhi keputusan perusahaan dalam menentukan strategi inovasi, imitasi atau keduanya (*ambidextrous*) dalam memenangkan persaingan?
2. Apakah faktor internal seperti *strategic orientation* akan mempengaruhi keputusan perusahaan dalam menentukan strategi inovasi, imitasi atau keduanya (*ambidextrous*) dalam memenangkan persaingan?
3. Apakah interaksi *strategic orientation* dan *regulatory focus* mempengaruhi keputusan perusahaan dalam menentukan strategi inovasi, imitasi atau keduanya (*ambidextrous*) dalam memenangkan persaingan?
4. Apakah faktor internal seperti *temporal distance* akan mempengaruhi keputusan perusahaan dalam menentukan strategi inovasi, imitasi atau keduanya (*ambidextrous*) dalam memenangkan persaingan?
5. Apakah interaksi *strategic orientation* dan *temporal distance* mempengaruhi keputusan perusahaan dalam menentukan strategi inovasi, imitasi atau keduanya (*ambidextrous*) dalam memenangkan persaingan?

6. Bagaimana konsekuensi bagi perusahaan yang menggunakan strategi inovasi imitasi atau keduanya ditinjau dari perspektif perusahaan?

1.3. Tujuan penelitian

Dari permasalahan diatas, penelitian ini memiliki tujuan penelitian sebagai berikut:

- a. Mengetahui pengaruh *regulatory focus* sebagai dasar perusahaan memutuskan strategi inovasi, imitasi atau *ambidextrous* dalam memenangkan persaingan.
- b. Mengetahui pengaruh *strategic orientation* sebagai dasar perusahaan memutuskan strategi inovasi, imitasi atau *ambidextrous* dalam memenangkan persaingan
- c. Mengetahui interaksi *strategic orientation* dan *regulatory focus* dalam mempengaruhi keputusan perusahaan dalam menentukan strategi inovasi, imitasi atau keduanya (*ambidextrous*) dalam memenangkan persaingan.
- d. Mengetahui pengaruh *temporal distance* sebagai dasar perusahaan memutuskan strategi inovasi, imitasi atau *ambidextrous* dalam memenangkan persaingan
- e. Mengetahui interaksi *strategic orientation* dan *temporal distance* dalam mempengaruhi keputusan perusahaan dalam menentukan strategi inovasi, imitasi atau keduanya (*ambidextrous*) dalam memenangkan persaingan.

- f. Memproyeksikan konsekuensi bagi perusahaan yang menggunakan strategi tersebut (inovasi, imitasi, atau keduanya) ditinjau dari perspektif perusahaan.

1.4. Manfaat Penelitian

Terdapat beberapa manfaat dari penelitian ini baik secara teoritis maupun manfaat secara praktis. Manfaat-manfaat tersebut, antara lain:

1. Manfaat teoritis, yaitu untuk menambah dan mengembangkan penelitian yang dilakukan sebelumnya. Selain itu penelitian ini mampu menambah dan memperkaya khasanah ilmu pengetahuan serta dapat dijadikan acuan untuk penelitian lebih lanjut. Diharapkan dengan penelitian ini akan semakin luas pengetahuan mengenai perilaku imitasi dan inovasi.
2. Manfaat praktis, dengan menguji manipulasi faktor internal perusahaan dalam memilih strategi inovasi atau imitasi, maka akan memudahkan para praktisi, manajer baik ditingkat manajemen untuk mengambil keputusan dengan menengah maupun strategis untuk menentukan strategi inovasi atau inovasi berdasarkan faktor internal. Kemudian memberi gambaran bagaimana kaitan antara strategi inovasi dan imitasi ini terhadap kinerja perusahaan.