

UPAYA MENINGKATKAN KEUNGGULAN KOMPETITIF PERUSAHAAN DALAM ERA PERSAINGAN GLOBAL MELALUI ALIANSI STRATEGIS

Agung Utama*

ABSTRAK

Pada kondisi perekonomian global sekarang ini, yang ditunjukkan dengan hilangnya batasbatas negara dari segi investasi, industri, individu, dan informasi pada umumnya, serta kondisi persaingan yang ketat dalam lingkungan bisnis yang bersifat dinamis, maka diperlukan upaya-upaya perusahaan agar tetap survive serta mampu bersaing secara global. Salah satu upaya penting yang perlu dilakukan adalah merumuskan strategi perusahaan yang adaptif serta mudah disesuaikan untuk mengikuti perkembangan perubahan yang terjadi secara mendadak dalam kondisi persaingan global. Strategi yang memungkinkan perusahaan beradaptasi serta meningkatkan kemampuan bersaingnya secara global dalam kondisi perekonomian global yang turbulen adalah melalui aliansi strategis.

Kata Kunci : *Persaingan Global, Keunggulan kompetitif, Aliansi Strategis*

PENDAHULUAN

Tahun 1990 merupakan dekade awal dimana perusahaan-perusahaan di seluruh dunia harus mulai berfikir global. Waktu dan jarak menjadi semakin tidak berarti dengan pertumbuhan teknologi, komunikasi, transportasi, dan arus keuangan. Produk-produk yang ditemukan dan dikembangkan di suatu Negara, seperti tas merk Gucci, hamburger dari Mc donal's, pakaian pria dari Pierre cardin, BMW dari Jerman, dan produk-produk lain yang mendapat tanggapan antusias di Negara-negara lain. Tampaknya suatu permukiman global sedang muncul.

Fenomena ini mengingatkan kita tentang pemikiran Global Village yang pernah dicetuskan oleh Ohmae dan Drucker. Mereka menyatakan bahwa mekanisme perdagangan dunia saat ini digambarkan sebagai sebuah pasar di sebuah desa. Artinya pasar semakin kecil (compressed) dengan dunia yang terasa semakin kecil karena dukungan kemajuan teknologi dan informasi yang tidak pernah terbayangkan

sebelumnya. Teknologi dan informasi merupakan elemen penting bagi perusahaan dimasa yang akan datang sehingga memungkinkan perusahaan untuk berinovasi, beradaptasi, memberikan respon yang cepat terhadap konsumen (Chatell, 1995).

Selama beberapa decade ini banyak perusahaan telah melakukan aktivitas internasionalnya. Nestle, Shell, Bayer, Toshiba, dan masih banyak lagi perusahaan multinasional sudah sangat dikenal oleh konsumen-konsumen di seluruh dunia. Pada saat sekarang ini aktivitas internasional tersebut semakin intens. Perusahaan-perusahaan domestik yang sebelumnya tidak pernah berfikir akan perusahaan asing sekarang ini menghadapi langsung pesaing-pesaing asing ini. Sudah tidak asing lagi bagi kita mendengar keberhasilan perusahaan-perusahaan Jepang di bandingkan perusahaan Amerika Serikat dalam memasarkan produk-produknya berupa alat-alat elektronik, mobil, kamera, jam tangan, dan produk-produk lainnya dipasaran Amerika Serikat. Fenomena tersebut menjelaskan betapa lingkungan bisnis telah berubah secara radikal dan sangat berbeda dari masa lalu. Perubahan ini disebabkan oleh terjadinya *hypercompetition* dalam perekonomian global. *Hypercompetition* merupakan persaingan yang terjadi dalam lingkungan yang terus menerus mengalami perubahan secara cepat dalam kurun waktu yang semakin singkat.

Kecepatan dan pendeknya periode perubahan lingkungan menyebabkan perusahaan tidak terlalu mudah untuk melakukan antisipasi dalam upaya menghindari kegagalan-kegagalan. Perusahaan-perusahaan yang ingin bertahan dan lebih maju dalam kondisi demikian perlu untuk mengembangkan strategi yang baru. Dalam keadaan demikian perusahaan seharusnya memperlakukan dunia sebagai sumber penawaran dan permintaan. Mereka-mereka ini tidak terbatas pada perusahaan internasional saja, tetapi juga perusahaan domestik baik besar maupun kecil. Fokus harus diarahkan pada penciptaan laba dan pertumbuhan didalam pasar global yang menunjukkan arus produk, teknologi, modal, dan bisnis yang besar antar negara. Dalam kondisi perekonomian seperti ini tidak satupun pasar yang selamanya aman dari persaingan (D'aveni dan Gunther, 1995). Bagi perusahaan-perusahaan yang selama ini hanya beroperasi di pasar domestic lambat laun akan mengalami persaingan yang keras hingga didapatkan kenyataan bahwa pasar domestic itu tidak ada lagi, serta yang ada hanyalah pasar global.

Hal tersebut di atas dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa bukannya semua perusahaan harus go *international* tetapi harus membuat perencanaan untuk pertumbuhan dan kelangsungan hidup di era persaingan global. Tentunya perusahaan tidak dapat mengandalkan hanya hidup di pasar domestik saja. Dengan kata lain tidak terdapat lagi tempat bagi perusahaan untuk bersembunyi dari pesaing-pesaing di luar negeri. Dalam kondisi demikian maka tidak ada pilihan lain bagi perusahaan yang berada dalam era persaingan global untuk tidak ikut berkompetisi global melalui peningkatan kemampuan bersaing secara global.

Menyikapi perubahan-perubahan yang terjadi dalam waktu singkat dalam era persaingan global seperti sekarang ini, maka bagi perusahaan agar tetap survive serta mampu meningkatkan kemampuan bersaingnya secara global dalam kondisi yang turbulen harus merumuskan strategi yang adaptif serta mudah disesuaikan untuk mengikuti perkembangan perubahan yang terjadi secara mendadak (Hill & Jones, 1995). Strategi yang memungkinkan perusahaan beradaptasi serta meningkatkan kemampuan bersaingnya secara global dalam kondisi yang turbulen adalah dengan melalui aliansi strategis.

PEREKONOMIAN GLOBAL; TANTANGAN DAN PELUANG

Kondisi perekonomian dewasa ini sudah menunjukkan kecenderungan yang bersifat global. Hubungan antar negara atau bangsa-bangsa didunia di bidang ekonomi mulai tidak mengenal batas-batas wilayah negara secara geografis. Kenichi Ohmae (1995) menyebut masa sekarang sebagai masa berakhirnya negara bangsa dan masa munculnya negara wilayah. Negara wilayah terbentuk dari beberapa negara bangsa disuatu wilayah yang membuat kesepakatan untuk melakukan perdagangan bebas. Sebagai contoh adalah wilayah yang mencakup negara-negara Eropa Barat , Asean, dan Amerika Utara. Istilah globalisasi dapat diartikan sebagai pengkondisian yang mencakup (Daniel's and Daniel's, 1993):

- Pelaksanaan bisnis disejumlah negara di dunia.
- Penyeimbangan kualitas global barang dan jasa serta kebutuhan unik dari berbagai basis pelanggan lokal.

- Penggolongan kualitas ethnosentrik yang secara kultural tidak menunjukkan batas yang jelas, apapun kebangsaannya.
- Pemanfaatan sumber .dan keahlian tanpa memandang jenis kewarganegaraannya.

Dengan mengacu pada pengertian di atas dapat dipahami bahwa dalam perekonomian global, dimanapun keberadaan konsumen didunia ini karakteristik kebutuhan dan keinginannya cenderung tidak berbeda. Perekonomian global baru sedang terjadi yang menghadapkan perusahaan-perusahaan dengan berbagai ancaman terhadap kelangsungan hidup mereka disamping peluang peluang untuk mencapai pertumbuhan dan laba. Ohmae (1995) memandang bahwa negara bangsa telah kehilangan kemampuan untuk mengendalikan tingkat pertukaran dan proteksi mats uangnya disamping juga tidak dapat membangkitkan aktivitas ekonominya. Oleh karena itu keterlibatan sebagai peserta dalam perekonomian global harus diperkuat keterdekatan hubungan aktivitas antar bangsa semakin dekat.

Kekuatan—Kekuatan Yang Membentuk Perekonomian Global

Perekonomian global terbentuk oleh adanya dorongan berbagai kekuatan yang mencakup beberapa hal sebagai berikut (Dharmesta, 1997):

- Perubahan teknologi yang tercermin pada migrasi industri dari negara maju ke negara sedang berkembang.
- Realokasi sumber-sumber dari industri yang padat karya dan modal tradisional ke industri yang padat teknologi dan keahlian.
- Tingkat invasi yang semakin tinggi, menyangkut kecepatan, ketersediaan, dan efektivitas biaya komunikasi internasional.

Aktor Dalam Perekonomian Global

Terciptanya perekonomian global sudah ditunjukkan oleh adanya kecenderungan sejak tahun 1980an. Ohmae (1985) telah mengidentifikasi adanya tiga poros kekuatan ekonomi, disebut *Triad Power*, yang mendominasi perekonomian dunia. Disamping itu juga masih ada beberapa kekuatan ekonomi lainnya.

- **Tiga poros kekuatan ekonomi** Tiga poros kekuatan ekonomi ini meliputi Amerika Serikat (AS), Jepang, dan masyarakat Eropa (ME). Kombinasi Produk Domestik Bruto (PDB) dari ketiga poros tersebut membentuk dua pertiga PDB dunia, yaitu AS 26%, ME 25% dan Jepang 14%. Ekspor—impor mereka menguasai empat perlima dari ekspor impor d'unia. Volume perdagangan antara ketiga poros itu sebesar dua pertiga dari perdagangan dunia. Sedangkan investasi langsung asingnya (Foreign Direct Investment/FDI) mencapai tiga perempat dari arus keluar FDI dunia dan dua pertiga dari arus masuk FDI dunia pertahunnya (Dharmesta, 1997). Meskipun dominasinya terus menurun, namun ketiga poros tersebut masih menjadi pusat perekonomian global diabad 21.

- **Masyarakat Eropa**

Sejak terbentuknya masyarakat Eropa tahun 1960 an, telah ditetapkan tujuan yang jelas yaitu penciptaan pasar umum (common market) termasuk menghilangkan hambatan -hambatan dalam perpindahan barang, jasa, orang dan modal diantara sesama anggota. Ide penyatuan menjadi pasar tunggal muncul sebelum 1980. Perusahaan-perusahaan di negara anggota menganggap pentingnya pasar tunggal Eropa sebagai basis kekuatan ekonominya menghadapi pesaing AS dan Jepang. Oleh karena itu semua hambatan dalam perdagangan, investasi, dan perusahaan dihapuskan pada tahun 1992 bahkan negara-negara itu sepakat untuk menyatukan mata uang mereka pada tahun 1998. Dengan demikian perusahaan - perusahaan dapat menekan biaya dengan memanfaatkan secara penuh keunggulan kompetitif nasional, skala ekonomi, dan efek pembelajaran. Tingkat persaingan yang semakin ketat pada akhirnya

akan menguntungkan konsumen dalam bentuk harga yang rendah, kualitas yang tinggi, dan lebih banyak pilihan.

- **Kelompok NAFTA**

NAFTA atau North American Free Trade Agreement terbentuk tahun 1992 dengan anggota sebanyak tiga negara, yaitu AS, Kanada, dan Mexico. Mereka telah menyepakati dihapuskannya hambatan-hambatan dalam perdagangan dan investasi. Dengan PDB 6 triliun AS dolar dan jumlah konsumen sekitar 360 juta, area pasar bebas amerika utara itu dapat menyaingi Masyarakat Eropa sebagai pasar tunggal terbesar. Perbedaannya AS mendominasi di Amerika Utara (90%), sedangkan di Eropa tidak satupun negara yang mendominasi (Dharmesta,1997). Mexico yang dianggap terbelakang dari ketiga negara itu telah dipacu untuk lebih berkembang dengan cara mengimpor lebih banyak barang modal dari AS dan Kanada.

- **Jepang**

Jepang merupakan pasar yang sulit dimasuki. Akan tetapi akhir-akhir ini pasar mereka sudah semakin terbuka, khususnya bagi produk Eropa dan Amerika. Dengan produk yang tepat dan strategi pemasaran yang tepat para pengusaha Eropa dan Amerika dapat bersaing dipasar jepang dan bahkan dapat berkembang seperti yang telah dicapai oleh

Apple Computers, Xerox, Johnson and Johnson, dan masih banyak produk yang lain (Dharmesta,1997). Jumlah konsumen yang rata-rata cukup makmur sebanyak 125 juta memang menjadi pasar yang menjanjikan sekaligus menjadi tantangan untuk masuk.

- **Eropa Timur dan Cina**

Pola ekonomi terpimpin atau perencanaan terpusat telah diterapkan di negara-negara Eropa timur dan Cina selama beberapa dekade tanpa memperhatikan kekuatan pasar maupun transaksi bebas dengan ekonomi negara lain. Namun saat ini mereka telah berubah. Negaranegara dengan seperempat penduduk dunia ini telah beralih ke sistem berbasis pasar yang memungkinkan untuk berpartisipasi secara penuh dalam perekonomian global sehingga pengaruhnya pasti akan nampak. Sebenarnya Cina yang masih dikuasai oleh komunis itu telah melakukan *marketization* perekonomiannya sejak tahun 1970 sebelum terjadi revolusi di Eropa timur. Transformasi dalam perekonomian pasar telah dituangkan dalam paket yang mencakup stabilisasi makroekonomi, membangun pasar yang kompetitif melalui liberalisasi harga dan upah, konvertibilitas mata uang untuk ekspor impor, dan penghapusan hambatan perdagangan internasional, privatisasi perusahaan milik negara, dan pembentukan kerangka hukum seperti hak properti dan kelembagaan seperti keuangan.

- **Negara-Negara Industri baru**

Negara-negara industri baru yang dikenal dengan nama *Newly Industrializing Countries (NIC)* terdiri atas Korea selatan, Hongkong, Taiwan dan Singapura. Perekonomian mereka menjadi sangat maju menjadi penantang dominator karena dapat mengurangi kesenjangan teknologi, lebih mudah mendapatkan akses terhadap modal internasional, biaya murah serta tenaga kerja yang produktif. Mereka sangat agresif memasuki pasar internasional produk elektronik, otomotif, dan barang industri lain (Winchester, 1991). Mereka menjadi pesaing berat bagi ME, AS, dan Jepang. NIC tersebut percaya bahwa penciptaan pasar yang lebih bebas dapat berdampak pada kemajuan ekonomi. Oleh karena itu mereka berupaya mendorong negara-negara berkembang lain untuk membuka ekonominya bagi pasar dunia.

- **APEC**

Asia Pacific Economic Cooperations (APEC) yang beranggotakan negara-negara di kawasan AsiaTimur dan Pasifik, termasuk Jepang dan AS yang sudah kuat telah diperkirakan akan menjadi pasar bebas yang sangat besar dan memacu pengembangan pasar global. Mereka telah bersepakat membuka pasar bebas tahun 2020.

- **AFTA**

Asean Free Trade Agreement (AFTA) mencakup negara-negara Asean yaitu: Brunei, Indonesia, Malaysia, Singapura, dan Thailand. Tahun 2003 telah menjadi patokan mereka untuk melakukan liberalisasi perdagangan dan investasi. Upaya mereka ini sejalan dengan upaya APEC yang keanggotaannya mencakup mereka juga. Faktor persaingan telah menjadi alasan utama untuk memasuki pasar global bagi kebanyakan perusahaan. Beberapa indikator yang mencerminkan persaingan global adalah sebagai berikut (Dharmesta,1997) :

- **Munculnya lebih banyak pesaing yang beroperasi pada tingkat dunia.**

Pesaing-pesaing yang terjun ke arena persaingan yang sama dipandang sebagai pesaing global karena mereka menerapkan strategi global untuk melayani pasar global, barang dan jasa global, lokasi global untuk menjalankan aktivitas, pemasaran global, serta gerakan-gerakan persaingan global. Jika pesaing menggunakan strategi global, perusahaan perlu mengikutinya. Cara ini mencakup ke pasar-pasar utama dan berusaha untuk menjadi yang pertama dalam menawarkan produk standard atau pertama dalam penerapan program pemasaran yang seragam.

- **Munculnya pesaing - pesaing dari negara lain.**

Persaingan global juga terjadi dikarenakan datangnya pesaing-pesaing dari negara-negara lain bahkan benua lain. Dikarenakan perbedaan latar belakang dalam pencapaian tujuan dan pendekatan, persaingan global antara rival-rival dari negara-negara lain cenderung semakin ketat.

- **Terjadinya interdependensi antar negara**

Sangat dimungkinkan bahwa pesaing secara sengaja menciptakan interdependensi yang kompetitif antar negara dengan menggunakan suatu strategi global. Hal ini ditandai dengan adanya aktivitas bersama. Sebagai contoh, perusahaan dapat menggunakan pabrik di Indonesia untuk melayani pasar Jepang dan Amerika sehingga pangsa pasar yang dicapai di Amerika akan mempengaruhi volume di pabrik di Indonesia yang sebaliknya akan mempengaruhi biaya dan akhirnya pangsa pasar di Jepang. Jadi dengan adanya negara-negara yang saling tergantung, pangsa pasar pesaing di sebuah negara sangat mempengaruhi posisi biaya secara keseluruhan dan posisi pangsa pasarnya dinegara lain. Interdependensi seperti itu dapat membantu perusahaan untuk menyerang pesaing di negara-negara lain. Sebaliknya pesaing dapat menanggapi dengan meningkatkan aktivitas dipasar global, pemasaran global, atau strategi global yang terpadu untuk menghindari pelemahan posisi di negara - negara tertentu.

- **Semakin tingginya volume perdagangan internasional.**

Semakin meningkatnya volume ekspor dan impor antar negara menyebabkan semakin tingginya tingkat aktivitas para pesaing yang ada di negara-negara lain untuk berinteraksi satu sama lain. Disamping itu tingkat perdagangan yang tinggi dapat merubah sifat persaingan. Perusahaan-perusahaan dari negara lain yang beroperasi pada tingkat dunia seperti dari Jepang, Korea selatan, Taiwan, dan Singapore banyak dibantu oleh pemerintah masing-masing. Demikian pula perusahaan-perusahaan Indonesia yang beroperasi di luar negeri juga di bantu oleh pemerintah, sehingga persaingan yang terjadi bisa melibatkan persaingan antar pemerintah.

Aliansi Strategis Dalam Meningkatkan Keunggulan Kompetitif

Keunggulan kompetitif dapat tercipta apabila terdapat kesepadanan antara distinctive competencies dari sebuah perusahaan dengan faktor-faktor kritis untuk sukses dalam industrinya yang memungkinkan perusahaan dapat mengungguli pesaingnya (Bannett, 1988). Terdapat dua cara untuk mencapai keunggulan kompetitif, yaitu:

1. Keunggulan kompetitif dapat tercapai apabila perusahaan melakukan strategi biaya yang memungkinkan untuk menawarkan produk pada harga yang lebih rendah dibanding pesaing.
2. Keunggulan kompetitif juga dapat dicapai dengan strategi diferensiasi produk sehingga pelanggan mempunyai persepsi tentang manfaat unik yang membenarkan harga tinggi.

Kedua strategi tersebut mempunyai dampak yang sama untuk meningkatkan manfaat yang dirasakan pelanggan. Pada dasarnya aliansi adalah sinergi untuk meningkatkan keunggulan kompetitif. Sinergi ini terjadi sebagai hasil penggabungan kekuatan-kekuatan dari masing-masing perusahaan. Dengan beraliansi, perusahaan berharap dapat menciptakan nilai lebih melalui transfer skill atau berbagai sumber daya diantara berbagai unit bisnis, sebagai contohnya adalah aliansi yang dilakukan oleh United Technology dengan DOW Chemical yang berhasil membangun suatu piranti berbasis plastik terpadu untuk keperluan industri kedirgantaraan. Seperti diketahui United Technology selama ini dikenal sebagai perusahaan besar yang bergerak dalam industri kedirgantaraan yang salah satunya menghasilkan helikopter Sikorsky. Sedangkan DOW Chemical telah lama dikenal memiliki ketrampilan yang tinggi dalam bidang pengembangan dan rekayasa kompone berbasis kimia dan plastik. Melalui aliansi itu kedua perusahaan mencoba untuk mengembangkan, merekayasa, dan memasarkan lini produk baru yang berbasis plastik terpadu untuk keperluan industri dirgantara. Dalam jangka pendek keduanya dapat merealisasikan manfaat yang diperoleh dengan diversifikasi terkait tanpa harus melakukan aktifitas merger secara formal atau menanggung resiko

pengembangan produk baru secara individual (Hill and Jones, 1992:229).

Aliansi merupakan suatu bentuk persetujuan dimana diantara pihak yang berkepentingan memiliki suatu *vested interest* dimasa yang akan datang, maka dengan menyumbangkan resource dan *competitive advantage* yang dimiliki pada hal yang baru akan menghasilkan suatu nilai yang baru (Huseini dan Mamahit, 1994). Aliansi disebut strategis apabila aliansi tersebut menghubungkan aspek spesifikasi dari *value chain* para mitra yang terdiri dari teknologi, kapabilitas (produksi, pemasaran, manajemen dll) serta produk. Porter (1995) dalam bukunya *Competitive Advantage* memperkenalkan konsep *value chain* dengan menjelaskan bahwa dalam perusahaan terdapat serangkaian kegiatan yang memberikan kontribusi terhadap nilai akhir atau jasa yang dijual kepada

Konsumen. Value itu sendiri menurut Porter merupakan sejumlah uang yang oleh pembeli dirasakan dengan tv^*r dibayarkan untuk mendapatkan produk atau jasa tersebut. Rangkaian kegiatan yang berbeda secara fisik dan teknologi secara bersama-sama menciptakan nilai yang disebut *value chain*. Pada *value chain* akan ditampilkan *total value* yang terdiri dari *value activities* dan *margin*. Value activities adalah aktifitas-aktifitas yang berbeda secara fisik dan teknologi yang digunakan perusahaan yang terdiri dari aktifitas primer (*primary activities*) dan aktifitas pendukung (*support activities*).

Aktifitas primer (*primary activities*) tersebut terdiri dari :

- *Inbound logistic* yaitu aktifitas yang berhubungan dengan penerimaan, penyimpanan, penyebaran input pada produk.
- *Operation* yaitu aktifitas yang berhubungan dengan transfer input menjadi output.
- *Out bound logistic* yaitu kegiatan mengumpulkan dan mendistribusikan produk pada pembeli.
- *Marketing and sales* yaitu merupakan kegiatan yang dimaksudkan agar customer melakukan pembelian terhadap suatu produk.
- *Service* yaitu aktifitas yang berhubungan dengan tersedianya pelayanan untuk meningkatkan atau mempertahankan value dari produk.

Sedangkan aktifitas pendukung (*support activities*) value activities terdiri dari:

- *Procurement*, aktifitas yang mendukung terhadap pengadaan input yang digunakan dalam value chain perusahaan.
- *Technology development*, setiap *value activity* melibatkan teknologi atau menambah teknologi dalam proses, mengkombinasikan sub-teknologi yang berbeda yang melibatkan berbagai disiplin ilmu.
- *Human resource management*, terdiri dari aktifitas-aktifitas yang terlibat dalam perekrutan, pelatihan, pengembangan, dan kompensasi untuk semua personil.
- *Firm infrastructure*, terdiri dari sejumlah aktifitas yang termasuk general management, planning, finance, accounting, legal, government affair dan quality management.

Margin merupakan perbedaan antara total value dan aktifitas yang dilakukan perusahaan. Sistem nilai (*value system*) yang ada dalam perusahaan akan menentukan keunggulan kompetitif perusahaan, baik dari segi harga yang lebih murah maupun peningkatan kinerja pembeli (*buyer performance*). Setiap perusahaan mempunyai value chain yang berbeda tergantung dari strategi masing-masing. Pada dasarnya konsep aliansi adalah *vertical linkage* yang dibentuk dari *value chain*. Dengan kata lain hubungan yang dibentuk perusahaan tidak hanya dalam value chain (internal perusahaan) tetapi juga antara *firm's value chain* dan *supplier value chain* serta distribusi (*channel*). Kemampuan perusahaan untuk mengelola keterkaitan (*linkage*) dengan memanfaatkan sistem informasi yang tepat bagi optimasi dan pengkoordinasian masing-masing aktifitas akan membawa pada keunggulan bersaing yang berkelanjutan (*sustainable competition advantage*).

Dengan demikian untuk mencapai keunggulan kompetitif, aliansi yang dilakukan perusahaan pada prinsipnya berupa pengkoordinasian dan saling keterkaitan (*linkage*) setiap aktifitas dalam value chain antar perusahaan yang akan memberikan nilai tambah. Ada tiga kondisi yang harus dipenuhi untuk mewujudkan aliansi strategis (Rivai, 2001).

Ketiga kondisi tersebut adalah :

- Pertama, mitra aliansi tetap independent. Artinya walaupun terjadi aliansi atau kerjasama tetapi masing-masing perusahaan tetap menjalankan fungsi usahanya dan tetap independent.
- Kedua, setiap mitra bertanggungjawab atas mitra strategis dalam aliansi, misalnya tugas pemasaran, penelitian, dan pengembangan, dan sebagainya.
- Ketiga, setiap mitra terus menerus memberikan kontribusi, misalnya apabila terjadi keresahan dalam perusahaan yang beraliansi. Hal itu menjadi tugas mitra lokal untuk mengamankan terus menerus.

Dalam iklim global, aliansi strategis adalah jembatan untuk menuju penerapan organisasi jejaring (*networking organisation*). Pemilihan mitra bisnis dalam aliansi sebaiknya punya daya tawar yang seimbang dengan tujuan meningkatkan daya saing mitra aliansi. Secara umum alasan untuk melakukan aliansi antara lain untuk mendapatkan komplementaritas sumberdaya satu dengan lainnya, dan suatu karakteristik penting dari perubahan sumberdaya yang dinamis. Ini diperlihatkan dari kontribusi kerjasama, bukan seperangkat skill atau sumberdaya yang statis (Biven dan Lovell, 1996). Hal ini sesuai dengan pandangan berbasis sumber daya (*resources base view of the firm/RBV*). Menurut pandangan ini perusahaan mampu mengembangkan keunggulan kompetitif dengan menciptakan nilai dengan bentuk dan cara yang jarang atau tidak bisa ditiru oleh para pesaing (Barney dan Wright, 1998). Dengan demikian maka strategi aliansi bisa diubah menjadi suatu keunggulan kompetitif bagi perusahaan yang bersangkutan melalui penciptaan sumber daya yang memiliki nilai, bentuk, dan cara yang tidak bias ditiru oleh para pesaing melalui penggabungan sumber daya yang diperlukan dari masing-masing perusahaan untuk menyusun, memilih, dan mengimplementasikan strategi yang terdistribusi lintas perusahaan secara heterogen (Barney dalam Bharadwaj, 2000). *RBV cenderung* untuk mendefinisikan sumber daya secara luas, yang meliputi asset, pengetahuan, dan kapabilitas. Grant (1991) membedakan antara sumber daya dan kapabilitas. Sumber daya diklasifikasikan atas sumberdaya ber

wujud (modal keuangan, asset fisik), tak berwujud (reputasi dan image) dan sumber daya berdasarkan personil (budaya organisasi, pelatihan karyawan dan loyalitas).

Kapabilitas merujuk pada kemampuan perusahaan untuk menyusun, mengintegrasikan dan menggunakan sumber daya yang bernilai. Menurut Hamel dan Prahalad (1990) kapabilitas tersebut termasuk kedalam kompetensi organisasi, yang berakar dalam proses dan rutinitas bisnis. Kondisi sumber daya yang heterogen dan tidak berubah (*immobility*) dihubungkan dengan keunggulan bersaing berkelanjutan melalui cara sebagai berikut (Mats, et al., 1995). Pertama jika suatu perusahaan mempunyai sumber daya atau kapabilitas yang dimiliki oleh sejumlah perusahaan pesaing lainnya maka sumber daya dan kapabilitas tersebut tidak bisa menjadi

Motivasi Aliansi Strategis

Aliansi dua perusahaan atau lebih dalam menghasilkan suatu produk bukan hanya bisa meringankan beban anggaran dan mempersingkat waktu, tetapi juga mempercepat proses produksi, sehingga produk yang dihasilkan tetap inovatif dan meraih konsumen yang akan memberikan keuntungan. Aliansi strategis dapat membantu perusahaan untuk mentransformasikan operasinya dan memperoleh akses pada berbagai sumber-sumber baru teknologi, pasar dan wawasan yang mungkin sulit bagi perusahaan untuk melakukan dan mempelajari dengan sendiri (Wortzel and Wortzel, 1997).

Berbagai bentuk aliansi seperti penggabungan (*merger*), peleburan (*consolidation*), dan pengambilalihan (*aquisition*) menjadi pilihan strategis untuk memperkuat kinerja perusahaan dan memperbesar margin atau keuntungan. Ada beberapa alasan utama yang menjadi motivasi aliansi strategis. Alasan — alasan tersebut adalah sebagai berikut :

1. Untuk meningkatkan dalam pemasaran global. Contohnya ketika perusahaan mobil Ford beraliansi dengan Mazda Motor Corp. untuk meraih pangsa pasar Asia.
2. Nilai tambah atau perluasan pada lini produk perusahaan.
3. Perluasan distribusi dan menyediakan akses pada material.
4. Untuk mengatasi mahalnya biaya research and development, yang merupakan beban bagi perusahaan untuk melakukan terobosan-terobosan baru.

5. Mengembangkan dan meningkatkan operasi, fasilitas dan proses serta menyediakan akses pada kapabilitas, pengetahuan baru, dan teknologi baru.
6. Menurunkan resiko dan mengatasi ancaman-ancaman dalam persaingan.
7. Untuk mempercepat inovasi dan pengenalan produk baru.
8. Untuk mengatasi integrasi beberapa teknologi.
9. Untuk meningkatkan kemampuan perusahaan dalam mempertahankan posisinya.
10. Untuk mewujudkan pemenuhan kebutuhan selera konsumen yang beragam sehingga perusahaan akan semakin dekat dengan konsumennya.

Pada prinsipnya motivasi aliansi strategis yang utama adalah ditujukan untuk menutupi sisi lemah suatu perusahaan, karena tidak ada perusahaan yang kuat disemua lini. Semuanya memiliki kelemahan sekaligus mempunyai ancaman dan peluang.

Dengan demikian operasi bersama (*Cooperation*) yang dilakukan oleh perusahaan dalam industrinya dapat membantu partner aliansi untuk menguasai teknologi baru. Hal tersebut menjadi jelas bahwa perusahaan dapat memanfaatkan mekanisme kolaboratif tersebut sebagai platform untuk mendefinisikan kembali (*redefine*) sumber-sumber keunggulan bersaingnya.

Memahami Peran Rangkap (*Dual Roles*) Aliansi

Perusahaan yang melakukan aliansi kemungkinan akan menghadapi hambatan ketika melakukan proses pembelajaran sumber — sumber internal ataupun eksternal mereka untuk memepertajarn skill dan keahlian mereka atau memperbaharui sumber-sumber keunggulan kompetitifnya. Mereka hendaknya menyadari bahwa di satu sisi operasi bersama yang dilakukannya (*cooperation*) tersebut akan mendatangkan manfaat yang dapat digunakan untuk memperbarui sumber-sumber keunggulan bersaingnya, namun disisi yang lain dapat merupakan bentuk dari persaingan terselubung (*unintended competition*) terutama sekali dalam hal cara memperoleh dan menerapkan skill baru untuk produk atau bisnis di masa yang akan datang.

Dalam kaitannya dengan hal ini. Wortzel and Wortzel (1997) menyatakan bahwa terdapat peran ganda (*dual roles*) aliansi yang didasari pada konsep cooperation dan competition. Pada masing-masing peran tersebut, manfaat yang diperoleh dari cooperation dapat menjadi bahaya yang potensial dari sisi cost yang dikeluarkan jika partner tidak menyadari hal tersebut. Adapun peran ganda (*dual roles*) dari aliansi strategis tersebut adalah sebagai berikut (Wortzel and Wortzel, 1997):

- Peran Cooperation:
 1. Skala ekonomis dalam tangible assets (misalnya pabrik dan peralatan)
 2. Division of labor ke hilir dan hulu diantara partner.
 3. Memperluas lini produk dengan komponen atau produk-produk akhir yang disediakan oleh supplier.
 4. Batas resiko investasi ketika memasuki pasar baru atau uncertainty teknologi melalui sumber daya bersama (*resources sharing*).
 5. Iviempelajari dan mengembangkan teknologi baru untuk melindungi industri-industri strategik domestik.
 6. Membantu dalam restrukturisasi perusahaan dalam jangka pendek.

- Peran Competition

1. Kesempatan untuk mempelajari intangibles skill yang baru dari partner.
2. Mempercepat penyebaran standar-standar industri dan teknologi baru untuk membangun barrier to entry.
3. Bersaing dalam teknologi dan inisiatif pembelajaran pada partner melalui *outsourcing* dan perencanaan jangka panjang.
4. Melindungi dari pesaing yang ada dan menduduki lebih dahulu pesaing baru dengan partner aliansi untuk mengendalikan akses pasar, distribusi dan akses pada teknologi baru.
5. Membentuk kelompok learning diantara supplier dan perusahaan yang berhubungan untuk melindungi dan mengurangi ketergantungan pada input-input dan skill yang kritikal.
6. Transformasi industri melalui komponen teknologi baru atau skill untuk pertumbuhan dalam peningkatan nilai dimasa yang akan datang.

Pengambilan keputusan aliansi yang dilakukan terburu-buru tanpa mempertimbangkan peran cooperation dan competition dari masing-masing partner bisa berakibat jelek bagi perusahaan. Aliansi yang tidak didasarkan pada pertimbangan peran masing masing partner kemungkinan tidak akan menghasilkan manfaat dalam meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan tetapi justru bisa berakibat pada melemahnya (tidak berdayanya) daya saina perusahaan.

Pemilihan Partner Yang Tepat Dalam Aliansi

Pemilihan partner dalam aliansi strategis melibatkan kecocokan antara keinginan perusahaan, nilai-nilai (*values*) dan kapabilitas dengan perusahaan lain s-ebagai partner. Menurut Hoon et al (1999), terdapat beberapa hal penting yang dapat dijadikan panduan dalam memilih partner yang tepat. Hal-hal tersebut adalah sebagai berikut :

- *Compatibility*

Menekankan pada kecocokan dari segi *hard and soft* nya. Dimensi hard berkenaan dengan strategi-strategi perusahaan, praktek bisnis, dan portfolio produk dan lain-lain. Dimensi soft meliputi budaya perusahaan, filosofi bisnis masing-masing perusahaan, gaya dan praktek manajerial.

Dikarenakan dimensi tersebut merupakan hal yang sangat sulit untuk diubah maka perusahaan seharusnya berusaha menemukan partner yang memiliki kecocokan

- *Competencies*

Partner yang memiliki kecocokan dari segi kompetensi. Kompetensi merupakan hal yang komplementer, tergantung dari tujuan perusahaan. Perusahaan harus menekankan pada partner yang memiliki kompetensi, jaminan kapabilitas, dan bertindak sesuai dengan standar yang diinginkan

- *Commitment*

Komitmen yang kuat diperlukan untuk kesuksesan kerjasama dari partner untuk mengatasi berbagai persoalan merupakan pertimbangan penting dalam memilih partner dalam beraliansi.

Aliansi Dan Potensi Konflik

Salah satu faktor yang mendorong dilakukannya aliansi strategis adalah untuk melindungi core competencies melalui strategi yang fleksibel serta untuk meningkatkan efektifitas melalui peningkatan nilai tambah serta proses belajar dari mitra. Sisi lain dari aliansi yang harus dipertimbangkan adalah bahwa program aliansi juga menyimpan muatan konflik. Menurut Yoshino dan Rangan (dalam Harif Amali Rivai, 2001), aliansi dapat dibagi ke dalam empat bentuk berdasarkan potensi konflik dan derajat interaksi. Keempat bentuk aliansi tersebut adalah sebagai berikut :

1. Aliansi Prokompetitif.

Aliansi jenis ini mempunyai potensi konflik dan derajat interaksi organisasi yang rendah. Biasanya dilakukan antar industri yang tidak saling berkompetisi dengan tujuan untuk

memperkuat *vertical value chain*. Orientasinya adalah menekankan pada fleksibilitas dan memberikan peningkatan nilai tambah.

1. Aliansi Nonkompetitif

Aliansi jenis ini memiliki potensi konflik yang rendah namun memiliki derajat interaksi yang tinggi dalam organisasi. Aliansi nonkompetitif terbentuk dalam industri yang sama antar perusahaan namun tidak saling bersaing. Aliansi nonkompetitif orientasinya lebih menekankan pada *learning*, bukan fleksibilitas atau melindungi *core competencies*.

2. Aliansi kompetitif

Aliansi kompetitif memiliki potensi konflik dan derajat interaksi yang tinggi. Aliansi ini terjadi antar perusahaan yang merupakan pesaing langsung dalam memasarkan produk akhir. Jika dilihat dari *joint activities*nya, aliansi ini sejenis dengan aliansi nonkompetitif. Orientasinya terletak pada fleksibilitas strategi, *learning*, dan perlindungan terhadap *core competencies*.

3. Aliansi prekompetitif

Aliansi jenis ini terbentuk dari aliansi antar perusahaan yang tidak berasal dari industri yang sama, bahkan tidak terkait untuk suatu *joint operation* tertentu. Aliansi jenis ini terbentuk dari perusahaan yang bukan kompetitor saat ini, tetapi dapat kemungkinan bisa menjadi kompetitor dimasa yang akan datang. Potensi konflik yang terjadi dalam aliansi ini tinggi, tetapi derajat interaksi organisasinya rendah.

Pemilihan jenis aliansi ditentukan oleh faktor-faktor yang menjadi pertimbangan. Jika nilai tambah menjadi pertimbangan utama, dan fleksibilitas menjadi pertimbangan berikutnya, maka aliansi strategis prokompetitif yang sebaiknya dipilih. Akan tetapi jika faktor *learning* yang menjadi pertimbangan utamanya dan nilai tambah yang menjadi pertimbangan berikutnya, maka aliansi nonkompetitif yang sebaiknya dipilih. Begitu juga jika *core competence* yang menjadi pertimbangan utama dan *learning* menjadi pertimbangan berikutnya, maka aliansi kompetitif yang dipilih. Sedangkan bila fleksibilitas yang menjadi pertimbangan utama, serta perlindungan terhadap *core competence* menjadi

pertimbangan berikutnya, maka aliansi yang dipilih adalah aliansi prekompetitif. Faktor yang menjadi pertimbangan tersebut bukanlah suatu hal yang mutlak sehingga posisi aliansi strategis dapat bersifat dinamis dan bergeser dari suatu bentuk ke bentuk lainnya tergantung dari perubahan lingkungan internal dan eksternal maupun kesiapan organisasi serta kebutuhan bagi organisasi untuk meningkatkan keunggulan kompetitifnya.

KESIMPULAN -

Persaingan global pada masa sekarang ini telah menciptakan peluang dan tantangan bagi perusahaan yang ingin berperan dengan posisi kuat. Arena persaingan global telah menjadikan lingkungan bisnis telah berubah secara radikal dalam waktu yang relatif singkat (*turbulence*) serta persaingan antar perusahaan semakin ketat. Persaingan yang ketat ini tidak hanya terjadi pada perusahaan yang beroperasi pada lingkungan pasar domestik, tetapi terjadi pula pada pasar internasional. Salah satu faktor kunci untuk menentukan keberhasilan dalam persaingan tersebut adalah melalui upaya peningkatan keunggulan bersaing perusahaan. Pendekatan yang mungkin dapat diterapkan bagi perusahaan pada kondisi seperti sekarang ini adalah melalui aliansi strategis.

Aliansi Strategis yang dilakukan dua perusahaan atau lebih dalam menghasilkan suatu produk bukan hanya bisa meringankan beban biaya dan mempersingkat waktu, tetapi juga mempercepat proses produksi sehingga produk yang dihasilkan tetap inovatif dan mampu meraih konsumen sehingga memberikan keuntungan bagi perusahaan. Aliansi strategis dapat membantu perusahaan untuk mentransformasikan operasinya dan memperoleh akses pada berbagai sumber-sumber baru teknologi, pasar dan wawasan yang mungkin sulit bagi perusahaan untuk melakukan dan mempelajari dengan sendiri.

Meskipun aliansi dapat memberikan manfaat berupa nilai tambah atas pengembangan dan usaha pembelajaran (*learning effort*), tetapi aliansi strategis dapat juga menimbulkan dilema terhadap operasi bersama (*cooperation*) dengan partnernya dikarenakan peran Banda (*dual roles*) dari aliansi strategis yang dilakukan oleh dua atau lebih perusahaan. Aliansi di satu sisi berperan cooperation tetapi pada saat yang bersamaan disisi lain berperan sebagai competition bagi perusahaan. Peran competition inilah yang perlu disadari oleh perusahaan yang akan melakukan aliansi dengan perusahaan lain dikarenakan peran competition dari aliansi strategis pada prinsipnya akan merupakan suatu bentuk persaingan terselubung (*unintended competition*) bagi masing masing perusahaan yang melakukan aliansi strategis.

REFERENSI

- Ammel, G., Doz, Y., & Prahalad, C.K, (1989), "*Collaborate With Your Competitor and Win*", Harvard Business Review : January! February 1989.
- Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998), "*On Becoming a Strategic Partner : The Role of Human Resource in Gaining Competitive Advantage*", Human Resources Management, 37(1):31-46.
- Bannet, P.D. (1988), "*Dictionary of Marketing Terms*". Chicago American Marketing Association.
- Bivens, K.K. & Lovell, E.B. (1996), "*Joint Venture With Foreign Partner*", National Industrial Conference Board. Inc. New York.
- Bharadwaj, Anardhi, S. (2000), "*A Resources Base Perspective on IT Capability and Firm Performance : An Empirical Investigation*", MIS Quaterly, March, 24(1) : 169-196.
- Basu Swastha DH, (1997), "*Meningkatkan Daya Saing Perusahaan Dalam Era Persaingan Global*", Kajian Bisnis : STIE Widya Wiwaha Yogyakarta.
- Chatteli, A. (1995), "*Managing for The Future*", London: Mac Milian. Press,Ltd
- D'Aveni, R.A. and R. Gunther (1995), "*Hyper Competition : Managing The Dynamics of Strategic Maneuvering*", New York :The Free Press.
- Daniels, J.L. and N.C. Daniels (1993), "*Global Vision : Building New Models for The Corporation of the Future*", New York : Mc Graw Hill, Inc.
- Grant, R. M., (1991), "*The Resource Base Theory of Competitive Advantage for Strategy Formulation*", California Management Review, Spring, 33(3): 114-135.
- Harif Amali Rifai, (2001), "*Strategi Aliansi : Upaya Meningkatkan Nilai Tambah Dan Keunggulan Bersaing Perusahaan*", Jakarta : Usahawan NO. 01 TH XXX Januari 2001.
- Hill, C.W.L. and G.R. Jones (1995), "*Stategic Management : An Integral Approach*", 3rd. edition Boston: Houghton Mifflin Company.
- Hoon, A.S., Hoon, L.S., Hua., L.G., Singh., & Yam, Y.K., (1999), "*Surviving the Millennium Lesson from the Asian Crisis*", Singapore: McGraw-Hill.
- Kanter, Rosabeth Moss (1984), "*Collabotative Advantage: The Art of Alliance*", Harvard Business Review, July-August:96-108

Martani Husaini dan M. Edward Mamahit, (1994), Strategi Aliansi : *"Suatu Altematif Baru dalam Mewujudkan Win-Win Competition"*, Jakarta: Usahawan no. 11 TH XXIII November 1994.

Mata, Francicoj, Fuert, William L., and Barney, Jay, B, (1995), *"Information Technologi and Sustained Competitive Advantage : A Resources Base Analysis"*, MIS Quaterly, December, 24(1):487- 503.

Ohmae, K. (1985), *"Triad Power"*, New York: The Free Press

Ohmae, K. (1995), *"The End of The Nation State: The Rise of Regional Economies"*, New York : The Free Press.

Porter, M.E (1995), *"Competitive Advantage : Creating and sustaining superior Performance"*, New York: Simon and Schuster. Inc.

Wincester, S (1991), *"Pacific Rising"*, New York: Simon and Schuster. Inc.

Wortzel, HP., & Wortzel, L.H., (1997), *"Strategic Management in Global Company"*, Canada: John Wiley and Sons Inc.