

ALIANSI STRATEGIS SEBAGAI ALTERNATIF STRATEGI BISNIS MENYONGSONG ABAD KE 21

Lela Hindasah



1. Pendahuluan

Di penghujung abad ke XX ini dunia mengalami perubahan dalam segala segi kehidupan, kemajuan yang sangat pesat di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi. Dunia akan semakin sempit karena terobosan di bidang komunikasi dan informasi, di bidang ekonomi terjadinya globalisasi ekonomi dengan dibentuknya World Trade Organization (WTO) merupakan simbol terciptanya perdagangan bebas.

Perekonomian global disertai dengan berbagai perubahan dan dengan adanya persaingan yang semakin ketat antara satu perusahaan dengan perusahaan lainnya menyebabkan perusahaan mengambil pendekatan baru dalam menghadapi persaingan. Aliansi strategis akan berkembang sebagai solusi untuk menghadapi persaingan global. Perusahaan cenderung untuk membangun suatu jaringan bisnis yang relatif lebih global untuk memperkuat posisi di segmen pasarnya dengan menjalin kerjasama yang strategis dengan pesaing sekalipun, untuk memanfaatkan potensi segmen pasarnya. Aliansi strategis menurut beberapa pengamat semakin meningkat dan menggeser persaingan antar perusahaan menjadi persaingan antar kelompok atau koalisi perusahaan.

Globalisasi ekonomi modern yang merupakan fenomena yang menarik di awal abad ke-21 ini memaksa perusahaan untuk mengambil approach yang baru menghadapi persaingan yang ada. Aliansi strategis banyak diterapkan oleh perusahaan-perusahaan di pasar global untuk memenangkan persaingan.

Kecenderungan tersebut menurut John Naisbitt disebabkan perusahaan-perusahaan menghindari menjadi lebih besar, karena unit-unit perusahaan yang lebih kecil dan semakin kecil dapat mengglobalisasi lebih efisien, dan pembentukan suatu aliansi, bukan merger atau pengambil alihan berarti memperoleh "tenaga baru" tanpa menjadi lebih besar.

2. Perkembangan Aliansi Strategis

Aliansi strategis merupakan konsep lama dengan kemasan yang baru. Di Indonesia misalnya, pada zaman kolonial apa yang dikenal sebagai VOC merupakan suatu bentuk aliansi para pedagang Hindia Belanda yang dibentuk untuk menghindari terjadinya persaingan antar sesama mereka. Karena adanya globalisasi yang menyebabkan banyak perubahan di segala bidang sehingga konsep strategi memiliki dimensi yang lain tetapi sebenarnya memiliki ini yang sama yaitu untuk mengatasi persaingan bisnis.

Strategi ini semakin populer pada tahun 1990-an. Pada awalnya aliansi strategis antara perusahaan-perusahaan cenderung untuk memilih rekanan yang memiliki sejumlah persamaan latar belakang, misalnya perusahaan-perusahaan di Amerika Serikat cenderung untuk

beraliansi dengan perusahaan Inggris atau Australia karena mereka memiliki kesamaan latar belakang budaya dan sejarah atau perusahaan Amerika Serikat beraliansi dengan perusahaan Jepang karena memiliki kesamaan tingkat kemajuan teknologi. Jadi, pembentukan strategi aliansi masih relatif berpola dan belum tersebar.

Dengan adanya globalisasi, pembentukan aliansi strategis semakin sulit diramalkan polanya dan semakin menyebar. Perusahaan cenderung untuk membangun suatu jaringan bisnis yang relatif lebih global untuk memperkuat posisi di segmen pasarnya dan untuk memanfaatkan potensi segmen yang lain.

Beberapa perubahan sikap terjadi pada tahun 1990 an, di mana sikap yang lama digusur oleh sikap yang baru (Philips Orsino, 1994).

Sikap lama	Sikap baru
Melawan menyaingi (kombatif)	Kooperatif
Menyembunyikan informasi	Membagi informasi
Mentalitas penyendiri	Pendekatan kelompok/tim

3. Konsep Aliansi Strategis

Aliansi merupakan bentuk kemitraan dua atau lebih perusahaan di mana sumber daya, kemampuan, dan kompetensi inti digabungkan untuk mencapai sinergi dan kepentingan yang saling menguntungkan.

Seorang pakar manajemen dalam bukunya yang berjudul *Alliances Old and New*, membedakan persetujuan kontrak yang termasuk aliansi strategis atau tidak (lihat bagan). Menurutnya, untuk kontrak yang bersifat tradisional -seperti kontrak pembelian, waralaba, atau lisensi— tidak termasuk dalam aliansi strategis.

Sementara kontrak non-tradisional yaitu kerjasama riset dan pengembangan produk, manufaktur, pemasaran, dan sejenisnya, disebut aliansi strategis.

Untuk persetujuan ekuitas bagi perusahaan yang melakukan kerjasama hanya sebagai anak perusahaan multinasional tidak disebutnya melakukan aliansi strategis. Demikian juga bagi perusahaan yang melakukan merger atau akuisi.

Ada tiga ciri utama dari aliansi strategis, yaitu:

1. Aliansi strategis memiliki tujuan yang disepakati bersama oleh seluruh perusahaan anggota strategis.
2. Perusahaan anggota aliansi strategis tidak hanya membagi manfaat tetapi juga membagi kendali (control) atas kinerja (performance) aliansi strategis.
3. Perusahaan anggota aliansi strategis memberikan sumbangan (contribution) secara berkesinambungan pada satu atau lebih bidang kunci dari aliansi strategis. Dua contoh bidang kunci adalah teknologi dan produksi. (Herman C. Krannert)

Aliansi strategis dimaksudkan supaya perusahaan akan mendapatkan 'competitive advantage' yang bisa meningkatkan kualitas atau menekan biaya produksi atau teknologi dan membuat lebih peka terhadap kebutuhan konsumen, karena setiap

BAGAN KETERKAITAN ANTAR PERUSAHAAN



perusahaan mempunyai kelemahan dan kekuatan, jika perusahaan bekerja sama maka akan saling melengkapi dan akan dapat memenuhi konsumen dalam proses penciptaan nilai bagi konsumen.

Dengan demikian dapat disimpulkan ada 4 motif yang mendorong aliansi strategis dilihat posisi perusahaan dalam pasar:

1. Mempertahankan posisinya di dalam pasar.
Apabila suatu perusahaan berkeinginan untuk membentuk suatu aliansi strategis bagi bisnis utamanya dan perusahaan tersebut menjadi pemimpin pasar dalam bisnis tersebut.
2. Memperbaiki posisinya dalam persaingan pasar (catch up). Apabila perusahaan berkeinginan untuk membentuk suatu aliansi strategis bagi bisnis utamanya dan perusahaan tersebut hanya menjadi pengikut pasar.
3. Menjaga posisi bisnisnya
Apabila suatu perusahaan berkeinginan untuk membentuk suatu aliansi strategis bagi bisnis sampingannya dan perusahaan tersebut menjadi pemimpin pasar dalam bisnis tersebut.
4. Merestrukturisasi bisnisnya
Apabila suatu perusahaan berkeinginan untuk membentuk suatu aliansi strategis bagi bisnis sampingannya dan perusahaan tersebut hanya menjadi pengikut pasar dalam bisnis tersebut dalam arti memperbaiki kelemahan kelemahan dan merubahnya menjadi kekuatan kekuatan. Ada tiga bentuk aliansi:

1. Alliansi di bidang jasa
Yaitu suatu kelompok organisasi dengan kebutuhan yang sama (seringkali dalam industri yang sama) menciptakan ventura baru untuk memenuhi kebutuhan mereka. Misalnya penelitian bersama atau pengembangan dalam rangka pencarian produk dan proses baru yang memiliki keuntungan potensial bagi kedua belah pihak.
2. Aliansi di bidang produksi
Yaitu terjadi di mana organisasi melihat kesempatan untuk duduk bersama membuat

produk yang akan bertarung dengan produk pesaing, seperti IBM, Apple, dan Motorola serta aliansi tiga perusahaan pembuat pesawat yang menelorkan Airbus. Contoh lainnya Mercedes Benz beraliansi dengan Ssang Yong meluncurkan mobil jip berlabel Ssang Yong Muso.

3. Aliansi bidang pemasaran

Yaitu terjadi di mana organisasi melihat kesempatan untuk mengadakan kerja sama dalam bidang pemasaran, misalnya Garuda Indonesia melakukan aliansi dengan KLM. Di sini penumpang yang menggunakan KLM di luar negeri bisa langsung membeli tiket Garuda untuk penerbangan domestik atau luar negeri yang tidak di jajah KLM dan sebaliknya.

4. Aliansi bidang operasional

Misalnya aliansi antara Intelsat dengan Inmarsat dalam mengoperasikan beberapa satelit untuk kepentingan telekomunikasi internasional. Aliansi tersebut untuk memperkuat posisi mereka terhadap pesaing di bidang satelit.

Aliansi tidak akan menjadi suatu kebutuhan scandainya semua perusahaan memiliki kemampuan dalam sumber daya manusia, akses pada informasi dan keuangan, *research and development*, pemasaran dan neraca yang sama solidnya. Dari bentuk aliansi di atas maka ada beberapa alasan yang mendorong aliansi strategis:

a. Komplementaris

Melalui aliansi, perusahaan memiliki suatu kesempatan untuk memperoleh akses kepada sumber daya komplementer dari sumber daya yang mereka miliki dan sekaligus melakukan penyebaran risiko usaha.

Perusahaan yang memiliki kelebihan kapasitas produksi dan di lain pihak ada perusahaan yang kekurangan kapasitas produksi, dengan aliansi strategis kedua perusahaan dapat mengisi kesenjangan antara permintaan dan kemampuan produksi dengan mengarahkan kelebihan kapasitas manufaktur ke dalam suatu sistem lebih menguntungkan dan berproduksi pada skala yang ekonomis.

Beberapa contoh perusahaan yang melakukan aliansi yang bersifat komplementaris: Aliansi PT Berca Indonesia dan Nike Corporation. Satu pihak Nike memiliki merek yang mendunia dan pihak lain PT Berca Indonesia memiliki keunggulan komparatif buruh murah.

Aliansi dengan tujuan membentuk sinergi teknologi seperti pembentukan aliansi antara Hughes Electronic (anak perusahaan General Motor dan Thomson Multimedia untuk menciptakan parabola berdiameter 12 inchi yang merupakan parabola terkecil saat ini.

b. Penyatuan Kekuatan

Strategi aliansi dirasakan perlu untuk mengembangkan suatu keunggulan bersaing yang berkelanjutan bagi perusahaan yang merasa dirinya saat ini terancam. Misalnya bergabungnya tiga perusahaan raksasa IBM, Apple dan Motorola yang sebelumnya saling berseteru dalam industri komputer, dimaksudkan untuk menghadapi Intel, produsen prosesor Pentium yang saat ini berhasil memporak-porandakan pasar PC dengan brand image intel inside. Hasil aliansi ini kemudian menghasilkan Power PC yang ternyata tidak mampu menggeser dominasi Intel sebagai leader dalam

teknologi microprocessor.

Bersatunya Intel dengan Microsoft membentuk aliansi terkenal dengan nama Wintel. Aliansi ini merupakan kerjasama yang akan menghasilkan kekuatan yang begitu besar, mengingat pada satu pihak Microsoft menguasai sekitar 75% pangsa pasar software dan di lain pihak Intel memimpin pasar hardware-software sekarang ini. Strategi aliansi dengan tujuan menciptakan kemampuan spesialis dikenal dengan *knowledge link alliance*.

Seringkali strategi aliansi ditujukan untuk menghindari sifat predatoris dan/atau persaingan yang sia-sia dalam suatu pasar tertentu dan sekaligus menghadapi lawan yang lebih besar. Bergabungnya perusahaan-perusahaan yang saling bersaing: Aerospatiale (Perancis), Messermitch (Jerman) dan Alenia (Italia) dalam konsorsium untuk bersama-sama menghadapi raksasa dirgantara Amerika Serikat, Boeing. Konsorsium ini kemudian dikenal sebagai Airbus Industry, produsen jumbo jet sebagaimana yang dihasilkan oleh Boeing.

c. *Opportunity*

Opportunity terjadi di mana organisasi melihat kesempatan untuk memperoleh keunggulan bersaing yang bersifat sementara, yang tujuannya adalah untuk membentuk suatu ventura dan menciptakan kesempatan yang tidak akan terjadi apabila perusahaan melakukannya secara sendiri. Tipe ini disebut dengan joint venture.

Aliansi juga dapat digunakan sebagai strategi mengakses pasar di negara tertentu. Seringkali perusahaan memerlukan legalitas atau pengetahuan untuk beroperasi dalam pasar tersebut. Kondisi Indonesia sebelum keluarnya PP No. 20 tahun 1994 mensyaratkan penanaman modal asing untuk melakukan kerjasama dengan mitra lokal. Banyak perusahaan-perusahaan Amerika membentuk aliansi dengan perusahaan-perusahaan Cina dengan tujuan memasuki pasar Cina. Di negara yang memiliki peraturan yang membatasi perdagangan seperti Cina, strategi aliansi dengan perusahaan di negara bersangkutan akan mengatasi hambatan ini, walaupun tujuan ini akan kurang relevan dengan diratifikasinya WTO dan APEC.

4. Tujuan Aliansi Strategis

Perdagangan bebas membawa dampak bagi pertumbuhan dan perkembangan industri di dalam negeri. Hanya industri efisien yang berdaya saing tinggi yang mampu mempertahankan kelangsungan usahanya. Pemenuhan kualitas, harga, serta penyerahan waktu dan jumlah sesuai dengan permintaan akan menentukan kemenangan dalam alam persaingan bebas.

Contoh tujuan yang ingin dicapai dalam aliansi adalah sinergi dalam memenuhi kebutuhan pelanggan. Perusahaan yang mengikutsertakan pesaingnya sadar betul bahwa terdapat aspek-aspek tertentu yang sangat penting di mata pelanggan, tetapi tidak bisa dipenuhi oleh kemampuannya sendiri sehingga perlu menyertakan pesaingnya dalam memenuhi secara efektif.

Secara umum kebutuhan pelanggan terfokus pada tiga komponen utama, yaitu

kualitas, biaya, dan penyerahan. Dalam hal biaya pelanggan selalu menaruh perhatian pada aspek kompetisi yang ada, yaitu relatif terhadap harga pasar untuk produk atau jasa sejenis, sedangkan penyerahan komponen utamanya adalah kecepatan penyerahan meskipun terdapat elemen lainnya yaitu cara penyerahannya.

Ketiga komponen tersebut (kualitas, biaya dan penyerahan) bila diramu dengan baik akan menciptakan *value* kepada pelanggannya. Menyadari terbatasnya *value* yang disampaikan bila hanya menggunakan sumber daya dari dalam, maka mengambil keputusan untuk membentuk organisasi jaringan dengan tujuan menggabungkan kekuatan masing-masing dan menjalinnnya secara efektif untuk menciptakan *value* kepada pelanggannya.

Maksud aliansi strategis: Perusahaan mendapatkan "competitive advantage" yang bisa didapatkan dari peningkatan kualitas (*quality*), atau dapat menekan biaya produksi (*cost leadership*) atau memungkinkan untuk melaksanakan *delivery* jauh lebih dini dari sebelumnya atau dari segi teknologi akan mendapatkan penilaian lebih *advance*, dan juga lebih mampu meningkatkan sikap cepat tanggap dan tentunya ini harus juga dilihat dari kaca mata *customers*.

Selanjutnya dapat dikatakan bahwa *network* dapat dengan sengaja diciptakan atau direkayasa untuk mengembangkan kemandirian, mempercepat terjadinya tukar-menukar informasi, menciptakan masyarakat baru untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja dan saling berbagi apa yang mereka punyai.

Dengan kata lain, bila proses *network* ini dirancang dengan dasar pertimbangan faktor faktor di atas, maka proses untuk mencapai tujuan tujuan tersebut di atas dapat dilakukan dengan jauh lebih cepat, tepat dan sangat efisien.

Aliansi apa pun bentuknya, semua mengacu pada keinginan perusahaan untuk meningkatkan kinerjanya, tidak peduli siapa yang diajak beraliansi, apakah kawan atau lawan. Bagi perusahaan begitu keuntungan ada di depan mata, beraliansi dengan kawan atau lawan tidak masalah, yang penting untung.

5. Tantangan Aliansi Strategis

Terdapat sejumlah tantangan terhadap perhatian dari setiap perusahaan anggota aliansi strategis. Tantangan-tantangan yang dimaksud adalah sebagai berikut (Yoshino dan Ragan, 1995):

1. Perbedaan motif bergabungnya perusahaan ke dalam aliansi strategis.
Seperti yang sudah dikatakan di muka ada beberapa motif bergabungnya perusahaan. Perbedaan ini menyulitkan mereka untuk menyamakan persepsi mengenai tujuan bersama yang ingin dicapai dan strategi bersama yang ingin diterapkan untuk mencapai tujuan
2. Dualisme kerjasama dan persaingan
Perusahaan yang bergabung tidak jarang sebelumnya mereka pernah bersaing satu sama lain dan benih persaingan tersebut terbawa dalam kerjasama. Jika tidak dihilangkan maka bukan tidak mungkin aliansi strategis tersebut akan hancur.
3. Keyakinan para manajer perusahaan anggota akan manfaat aliansi strategis.

Kekurangyakinan terhadap manfaat aliansi strategis akan mempengaruhi kesungguhan mereka dalam mensukseskan aliansi strategis.

4. Kesepakatan aliansi strategis yang terlalu rinci
Kesepakatan yang terlalu rinci akan mengakibatkan hubungan kerjasama menjadi kaku dan masing-masing anggota akan merasa terikat dan kurang fleksibel dalam bergerak.
5. Kompleksitas hubungan kerjasama antar anggota dalam aliansi strategis terutama kompleksitas struktur organisasi serta kompleksitas sistem dan prosedur sehingga mempersulit tercapainya tujuan, mempersulit pengelolaan dan memperbesar kemungkinan terjadinya salah pengertian di antara sesama anggota.
6. Berkurangnya kemampuan kendali terhadap perkembangan aliansi strategis akan menyebabkan perkembangan aliansi strategis menjadi tidak terencana dan tidak mengarah kepada tujuan.

Tantangan lainnya adalah terjaminnya keadilan perolehan manfaat di antara para anggota. Keadilan yang dimaksud ialah dua atau lebih anggota yang memberikan kontribusi yang sama besarnya harus memperoleh manfaat yang sama besarnya pula. Ketidakadilan perolehan manfaat akan mengakibatkan terjadinya dominasi satu atau lebih anggota terhadap anggota yang lain, sehingga yang terjadi bukan aliansi strategis yang menguntungkan tetapi aliansi strategis di mana satu atau lebih anggota mengeksploitasi sejumlah besar anggota yang lain.

Ada tiga hal agar aliansi dapat berlangsung dengan baik:

1. Kepercayaan, keuntungan bersama (saling menguntungkan). Perusahaan aliansi strategis harus saling percaya terutama dalam hal informasi, agar tercipta efisiensi yang tinggi. Jika tidak ada kepercayaan di antara perusahaan maka tidak ada komitmen.
2. Keterbukaan, perusahaan dalam aliansi strategis juga dituntut untuk bersikap terbuka terhadap yang lainnya agar dapat saling membantu.
3. Kooperatif (kerjasama), kerjasama akan menumbuhkan sinergi di antara perusahaan. Keuntungan yang didapatkan akan lebih besar dari pada keuntungan masing-masing perusahaan secara individu tanpa aliansi strategis.

Aliansi juga dapat berakhir dengan kegagalan. Faktor kegagalan tersebut dapat muncul dari budaya dan dapat terjadi pula dari perbedaan persepsi dalam strategi bisnis. Misalnya, yang terjadi pada Charles Schwab dan Bank of Amerika yang berasal dari latar belakang budaya yang sangat berbeda. Gaya agresif dari pegawai Schwab bersinggungan dengan birokrasi konservatif dari Bank of Amerika. Aliansi ini akhirnya bermuara pada kegagalan.

Aliansi strategis harus muncul atas suatu kesadaran internal untuk saling memahami, saling membutuhkan, saling melengkapi, dan saling percaya. Aliansi yang muncul atas kesadaran-kesadaran ini akan menciptakan suatu kerjasama yang langgeng realible dan efisien.

Pada aliansi ini berlaku hukum yang menyatakan bahwa tidak ada kawan, tidak ada lawan, yang ada hanya kepentingan. Dalam bahasa pengamat pemasaran, Hermawan Kertajaya, dalam bukunya "*Marketing Plus 2000*" bahwa kebutuhan akan aliansi dikatakan

sebagai : "There is no permanent enemy, there is no permanent friends, there is permanent interested" sehingga dalam kondisi persaingan bisnis yang kian ketat seperti sekarang ini aliansi merupakan langkah penting untuk menjawab tantangan. Apalagi nantinya persaingan bukan lagi antara perusahaan dengan perusahaan, melainkan sudah mengarah pada persaingan network (jaringan). Siapa yang punya jaringan kuat dialah yang akan menang !

DAFTAR PUSTAKA

- Hermawan Kertajaya, (1996), *Marketing Plus 2000, Siasat Memenangkan Persaingan Global*, Gramedia, Jakarta
- Naisbitt, John, (1994), *Global Paradox*, Binarupa Aksara, Jakarta
- Orsino, Philips, (1996), *Successful Business Expansion, Strategi Ekspansi Bisnis*, Gramedia, Jakarta
- Republika, (1996), *Aliansi yang Lagi Ngetren*, 26 Juni
- Republika, (1996), *Lupakan Perseteruan Raih Keuntungan*, 17 Agustus
- Republika, (1977), *Beraliansi Untuk Menggempur Sang Raja*, 19 Maret
- Teuku Mirza, (1996), "Aliansi Strategis Konsep Lama Kemasan Baru", *Usahawan*, September
- Usahawan, (1995), *Membangun Jaringan Global Melalui Pembentukan Aliansi Strategis*, Mei
- Warta Ekonomi, (1996), *Aliansi Strategis Tren Masa Kini*, 5 Agustus