

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. TELAAH PUSTAKA

Menurut Craven dan Piercy (2006; hal 202 – 204) aliansi strategis merupakan kerjasama antara dua perusahaan atau organisasi untuk mencapai tujuan strategis bagi kepentingan perusahaan atau organisasi. Aliansi strategis telah lama digaungkan oleh para pakar, seperti menurut Naisbitt, dalam bukunya yang berjudul *Global Paradox* (1995) berikut kutipannya:

”Kompetisi dan kerjasama sudah seperti yin dan yang dalam pasar global, mereka selalu berusaha mencari keseimbangan dan selalu berubah.”

“Anda salah kalau berpikir dapat menciptakan bisnis global dengan cara bekerja sendiri,” ujar Jack Welch, CEO General Electric ketika berbicara dengan Harvard Business School pada 1987 lalu.

Memang perkembangan pasar global yang semakin terintegrasi, membuat setiap perusahaan harus selalu memikirkan strategi baru untuk meningkatkan kinerjanya. Bersamaan dengan itulah kata ‘aliansi strategis’ mulai dikenal di dalam praktek manajemen. ”Dalam dunia yang bebas ini, setiap perusahaan harus berpikir dalam rangka kerjasama dengan perusahaan lain jika dia benar-benar ingin memenangkan persaingan,” kata chairman Sony, Akio Morita.

Pada perkembangannya definisi aliansi strategis menjadi lebih tajam dan terarah seperti yang diungkapkan oleh Sulisworo (2009) adalah sebagai berikut:

Aliansi Strategis adalah hubungan antara dua atau lebih kelompok untuk mencapai satu tujuan yang disepakati bersama ataupun untuk memenuhi bisnis kritis tertentu yang dibutuhkan masing-masing organisasi secara independen. Aliansi strategis pada umumnya terjadi pada rentang waktu tertentu, selain itu pihak yang melakukan aliansi bukanlah pesaing secara langsung, tetapi memiliki kesamaan produk atau layanan yang ditujukan untuk target pasar yang sama.

Beberapa alasan dikemukakan dalam bentuk aliansi strategis adalah sebagai berikut: (1) mempertahankan kedudukan di pasar; (2) mengisi kekosongan pasar; (3) memasuki pasar baru; (4) efisiensi biaya; (5) mengurangi potensi ancaman dalam berkompetisi.

Wheelen dan Hunger (2000; hal: 125-129) mengatakan bahwa suatu aliansi strategis merupakan kemitraan dari dua atau lebih perusahaan-perusahaan maupun unit-unit bisnis untuk mencapai tujuan-tujuan yang secara strategis signifikan, yang saling menguntungkan satu dengan lainnya. Aliansi perusahaan-perusahaan maupun unit-unit bisnis menjadi suatu fakta hidup pada bisnis modern. Beberapa aliansi hanya berjangka pendek, sedangkan lainnya lebih lama bahkan menjadi suatu merger.

Perusahaan-perusahaan atau unit-unit bisnis membentuk aliansi dengan beberapa alasan, yang antara lain (1) mendapatkan kapabilitas teknologi maupun manufaktur; (2) mendapatkan akses pada suatu pasar spesifik; (3) mereduksi resiko keuangan; (4) mereduksi resiko politik; (5) mencapai dan memastikan keunggulan

bersaing. Lebih lanjut dikatakan bahwa perjanjian kerjasama antara perusahaan perusahaan atau unit unit bisnis memiliki kekuatan dan keamatan yang kuat sepanjang rangkaian dari lemah dan jauh hingga kepada kuat dan erat. Tipe aliansi mulai dari konsorsium jasa kepada *joint venture* dan perjanjian lisensi kepada kemitraan rantai nilai.

A.1. Keuntungan Melakukan Strategi Aliansi Perusahaan

Dalam era ekonomi dewasa ini, strategi aliansi perusahaan memungkinkan perusahaan meningkatkan keunggulan bersaing bisnisnya melalui akses kepada sumber daya partner atau rekanan. Akses ini dapat mencakup aspek pemasaran, teknologi, modal, dan sumber daya manusia. Pembentukan tim bersama dengan perusahaan lain akan menambahkan sumber daya dan kapabilitas yang saling melengkapi (komplementer) sehingga perusahaan mampu untuk tumbuh dan memperluas usahanya secara lebih cepat dan efisien. Khususnya pada perusahaan yang tumbuh dengan pesat, relatif akan berat untuk memperluas sumber daya teknis dan operasional. Dalam proses operasionalnya, suatu perusahaan membutuhkan pengematan waktu dan peningkatan produktivitas dengan tanpa mengembangkan unit usaha secara individual; melalui ini perusahaan dapat tetap fokus pada inovasi dan bisnis inti organisasi. Perusahaan yang tumbuh pesat dipastikan harus melakukan aliansi strategis untuk memperoleh *benefit* dan saluran distribusi, pemasaran, reputasi merek dari para pemain bisnis yang lebih baik. Manfaat yang diperoleh dengan melakukan aliansi strategis, menurut Susworo (2009) adalah:

1. Memungkinkan partner untuk berkonsentrasi pada aktivitas terbaik yang sesuai dengan kapabilitasnya.
2. Mendapat pembelajaran dari mitra dan pengembangan kompetensi yang memungkinkan untuk memperluas akses pasar.
3. Memperoleh kecukupan sumber daya dan kompetensi yang sesuai agar organisasi dapat hidup (eksistensi).

Dan menurut Suswono juga aliansi strategis pada umumnya digunakan oleh perusahaan untuk:

1. Mengurangi biaya melalui skala ekonomi dan peningkatan pengetahuan.
2. Meningkatkan akses pada teknologi baru.
3. Melakkan perbaikan posisi terhadap pesaing.
4. Memasuki pasar baru.
5. Mengurangi waktu siklus produk.
6. Memperbaiki usaha-usaha riset dan pengembangan.
7. Memperbaiki kualitas produk dan jasa.

Menurut Irawan (2010) bentuk aliansi antar perusahaan biasanya memiliki empat kemungkinan. **Bentuk pertama** adalah aliansi dalam bentuk *co-marketing*. Ini adalah aliansi antara 2 perusahaan untuk mendapatkan keuntungan melalui aktivitas pemasaran bersama. Salah satu yang paling populer adalah bentuk *co-branding*. Perusahaan mengajak perusahaan lain yang kemungkinan besar memiliki komplemen dengan produknya untuk dipasarkan bersama. Dalam hal ini, salah satu perusahaan

mendapatkan manfaatnya karena mendapatkan akses ke pelanggan perusahaan aliansinya, Mereka juga mendapatkan keuntungan dalam hal membangun citra merek.

Bentuk kedua adalah aliansi dengan *para-channel* atau saluran distribusinya. Dalam hal ini, perusahaan berupaya menyatukan dua keunggulan yang berbeda dalam *value chain*nya. Salah satu perusahaan mungkin unggul dalam pelayanan atau pihak produsen memiliki teknologi terdepan tetapi tidak memiliki akses terhadap pasar. Dengan demikian, mereka perlu untuk melakukan aliansi dengan *para channel* untuk mendapatkan akses terhadap pasar yang mau dibidik.

Bentuk ketiga kerjasama produksi atau yang biasa disebut maklon. Perusahaan yang satu, memiliki *R&D* dan kemampuan pengembangan produk yang baik tetapi tidak memiliki kompetensi dalam memproduksinya atau perusahaan yang satu memiliki akses pasar, tetapi tidak memiliki pabrik untuk memproduksi produknya. Dengan demikian, kedua perusahaan mampu menjalin aliansi karena masing-masing pihak membutuhkan. Tren ini juga semakin meningkat dari waktu ke waktu. Perusahaan kemudian menjadi lebih kompetitif karena mereka fokus kepada *core competence* mereka masing-masing. Mereka masing-masing memiliki spesialisasi dalam rantai penambahan nilai.

Bentuk Keempat adalah *joint venture*. Ini adalah bentuk bentuk aliansi yang melibatkan komitmen jangka panjang dan ekuitas. Kedua Perusahaan kemudian menjadi sebuah entitas baru. Oleh karena itu, dengan melakukan *joint venture*, mereka berharap dapat mencapai kesuksesan yang lebih cepat dan bertahan dalam jagka panjang. Melihat hal ini aliansi perusahaan jelas dapat digunakan sebagai suatu

opsi strategi perusahaan baik masa kini dan di masa mendatang dengan memanfaatkan efek positif dari aliansi perusahaan.

Menurut Zajac, D'Aunno, dan Burns, 2006, terdapat dua macam bentuk konsep di dalam strategi aliansi, yaitu *Pooling alliances* dan *value – chain Alliances*, pada kenyataannya hari ini literatur pada buku –buku manajemen institusi kesehatan menjelaskan aliansi terfokus kepada aliansi jual-beli (*trading alliances*), di mana anggota dari aliansi berkontribusi untuk memenuhi ketersediaan sumber daya yang dibutuhkan oleh anggota aliansi. Sebagai contoh termasuk kepada:

1. Aliansi dokter-rumah sakit (Dyanan, Bazzoli, dan Burns, 1997; Maddison, 2004; Ceullar dan Gertler, 2006),
2. Joint-Venture antara dokter-rumah sakit (Shortell & Zajac, 1988; zajac, Golden & Shortell, 1991).
3. Jejaring rumah sakit non kepemilikan (non-ownership based Hospital) (bazzoli, Shortell, Dubbs, Chan & Kralovec, 1999).

A.2. Aliansi dan Kontribusi dari Teori Biaya Transaksi Ekonomis

Teori biaya transaksi menyarankan bahwa aliansi strategis mungkin merupakan suatu bentuk yang optimal dari struktur penguasaan dalam situasi tertentu. Ketika pasar maupun internalisasi tidak dapat meminimalkan biaya produksi dan biaya transaksi, aliansi menawarkan suatu alternatif yang bernilai. Ketika pemasok dan dari suatu produk yang spesifik melakukan tindakan oportunistik dapat meningkatkan biaya dan

ketika biaya produksi meningkat kolaborasi dapat menurunkan baik biaya transaksi maupun biaya produksi (Dussauge dan Garrette 1999, hal: 37-38).

Dengan demikian, biaya transaksi ekonomis memberikan bingkai kerja yang kuat dalam mengidentifikasi permasalahan-permasalahan tersebut yang menyebabkan aliansi lebih efisien dibandingkan jika berpaling ke pasar atau penginternalisasian biaya. Dalam pemikiran ini, aliansi dipandang sebagai suatu mekanisme pengoptimalan yang diasumsikan bahwa ketika perusahaan melakukan kolaborasi, hanya dengan tujuan meminimalkan biaya. Akan tetapi, banyak aliansi lebih memiliki aspek strategis tidak adanya permasalahan biaya semata, aliansi dapat juga bertujuan untuk mencapai keunggulan bersaing perusahaan. Oleh karena itu, aliansi tidak hanya sebagai alat ekonomi tetapi juga sebagai strategi yang bertujuan untuk melampaui para kompetitor.

Suatu pandangan strategis terhadap aliansi: *The Eclectic theory of International Production*.

Teori ini mengemukakan bahwa suatu perusahaan dapat meningkatkan secara Internasional jika perusahaan tersebut dapat menarik tiga jenis keunggulan: keunggulan *ownership-specific (ownership-specific advantage)*, keunggulan yang dapat diinternalisasi (*internalization advantage*), dan keunggulan berkenaan dengan lokalisasi (*localization advantage*). *Ownership –specific advantage (O-type advantage)* merupakan keunggulan yang dibangun secara domestik. Keunggulan ini didapat dari kepemilikan dari sumber daya eksklusif seperti pengetahuan pengalaman, merek, dan lainnya (Dussauge dan Garratte: 1999, hal : 39).

Internalization advantage (I-type advantage) diciptakan ketika perusahaan tersebut telah diposisikan baik untuk mengelola keunggulan O-nya dibanding perusahaan lokal lainnya. Keunggulan-keunggulan tersebut dapat ditransfer, misalnya melalui lisensi atau dengan menyewa aset-asetnya. Sedangkan keunggulan lokalisasi (*L-type advantage*) didapat ketika perusahaan telah dapat mengelola keunggulan O dan I-nya secara simultan dan memutuskan untuk mengeksport atau membentuk perwakilan negara yang dipilih.

A.3. Jenis-jenis aliansi strategis

Dussauge dan Garratte (1999, hal: 47-67) mengutarakan ada dua kelompok besar dari jenis-jenis aliansi strategis. Adapun keduanya yakni: kemitraan antar perusahaan yang tidak berkompetisi dan aliansi antara pesaing. Kemitraan antar *non-competitor* dibagi ke dalam beberapa jenis aliansi yang antara lain: opsi-opsi pertumbuhan dan ekspansi, *joint ventures* internasional, kemitraan vertikal, dan perjanjian-perjanjian antar industri.

Aliansi strategis antara pesaing dibagi ke dalam beberapa jenis aliansi. Adapun jenis-jenis aliansi termasuk ke dalam kelompok ini antara lain: *shared-supply alliances*, *quasi-concentration alliances*, dan *complementary alliances*.

Share-supply alliances merupakan suatu aliansi antar perusahaan yang saling berkompetisi dalam memproduksi suatu barang yang spesifik yang dibutuhkan oleh masing-masing perusahaan dan kemudian perusahaan tersebut menjadi pesaing di pasar.

Quasi-concentration alliances adalah suatu kerjasama aliansi antara perusahaan yang dimulai dengan pengembangan produk, memproduksi barang dan akhirnya bekerjasama dalam memasarkan produknya. Persaingan terbuka akan dapat dieliminasi dan menurunkan tingkat rivalitas antar perusahaan yang melakukan aliansi strategis.

Complementary alliances merupakan kerjasama aliansi strategis antara dua perusahaan ataupun lebih dimana suatu perusahaan memproduksi suatu barang dan pendistribusiannya dilakukan oleh perusahaan yang lain yang sudah memiliki jaringan yang baik.

A.4. Bingkai Kerja Aliansi Strategis

Suatu bingkai atau rangka kerja di butuhkan di dalam menjelaskan aliansi strategis. Hal ini dibutuhkan karena tidak banyak literatur untuk mengasimilasi berbagai perspektif yang ada guna suatu pengorganisasian bingkai kerja (Yoshino dan Rangan : 1995 hal 17). Para praktisi bersandarkan kepada literatur yang sedikit ini dalam mengaplikasinyakn aliansi strategis. Tujuan–tujuan strategi korporasi merupakan tujuan-tujuan multidimensional yang terkadang kontradiktif. Tindakan–tindakan didiktekan oleh suatu tujuan strategi dengan menekan tujuan-tujuan yang sering kali menghasilkan sukses terbatas. Para manajer tersebut juga membutuhkan suatu bingkai kerja untuk menolong mereka dalam mensortir saran-saran dalam mengelola aliansi strategis.

Menurut Yoshino dan Rangan, suatu bingkai kerja guna mengorganisasikan literatur aliansi strategis harus memenuhi tiga kriteria. Pertama, bingkai kerja tersebut haruslah meliputi seluruh jenis aliansi (hubungan pemasok, kooperasi, interindustri, aliansi tidak dengan pesaing (non-rival) dalam suatu industri, dan hubungan dengan pesaing langsung). Kedua, bingkai kerja haruslah merupakan titik tolak definisi aliansi yakni kerjasama antara 2 atau lebih perusahaan yang berbagi pengawasan dan kontribusi yang berkelanjutan oleh seluruh mitra. Ketiga, bingkai kerja tersebut harus memfasilitasi identifikasi dan pengenalan pentingnya isu-isu penting manajemen dari tiap tipe-tipe aliansi.

Tujuan dari bingkai kerja adalah sederhana, yakni suatu perusahaan yang mencari aliansi haruslah mempertimbangkan dua dimensi manajerial – kooperasi dan kompetisi atau secara lebih umum, kooperasi dan konflik. Tugas-tugas dalam mengelola aliansi ialah untuk mengoptimalisasi kedua dimensi ini. Penekanan pada kedua dimensi bervariasi antara tiap-tiap perusahaan mitra dan luasan organisasi yang dibutuhkan usaha-usaha kooperatif agar menghasilkan. Suatu manajemen aliansi yang sukses dihasilkan dari pengelolaan interaksi antara perusahaan dan kompetisi dengan memprioritaskan tujuan-tujuan strategis perusahaan.

Tujuan-tujuan tersebut di atas atau tujuan-tujuan strategis, berada pada empat kategori luas. Di antaranya positif dan berhubungan dengan penguatan keefektifan perusahaan, dua lagi defensive dan diarahkan kepada pencegahan kehilangan keefektifan. Suatu perusahaan harus memasukkan lebih lagi dari aktifitas-aktifitas kooperasi dibandingkan membiarkan hal tersebut, jika tidak, akan tidak berguna

untuk melakukan suatu aliansi, Tujuan strategis pertama adalah memperluas kompetensi–kompetensi melalui pembelajaran dari pihak mitranya. Pembelajaran merupakan suatu tujuan eksplisit, jika tidak implisit, dari tujuan strategis setiap perusahaan yang berusaha mengelola posisi kompetitifnya. Keinginan belajar mengarahkan pada inovasi proses dan produk.

Pada sisi defensif suatu perusahaan bermitra harus mengelola fleksibilitas strategis. Suatu aliansi tidak boleh melakukan operasi yang tumpang tindih antara satu perusahaan mitra dengan yang lainnya. Para manajer sangat memahami kebutuhan untuk mengelola risiko-risiko strategis yang berbeda, dengan tetap membuka pilihan–pilihan mereka dan membuat pilihan–pilihan baru jika memungkinkan. Pengelolaan fleksibilitas merupakan hal yang sangat penting dalam usaha-usaha inter-organisasional. Aliansi-aliansi, yang mengikat dalam satu dunia yang cepat berubah, dapat mengarahkan opsi-opsi strategis para manajer. Pertimbangan eksplisit dan fleksibilitas sebagai suatu tujuan strategis dapat mereduksi kemungkinan suatu perusahaan berpikir secara kacau.

Akhirnya perusahaan harus menjaga kompetensi inti atau keunggulan strategisnya yang dipelajari oleh mitranya, Dapat diargumentasikan bahwa keunggulan strategis suatu perusahaan di dapat dari pengetahuan dan pembelajarannya. Perusahaan–perusahaan bersandar kepada pengetahuan mereka pada bidang-bidang riset dan pengembangan manufacturing, pemasaran, dan area-area sukses lainnya. Pengetahuan–pengetahuan tersebut biasanya dipatenkan dan dirahasiakan .untuk menjaga hubungan antar perusahaan dari pengungkapan

informasi–informasi penting tersebut maka proteksi terhadap kompetensi inti perusahaan haruslah diperlakukan sebagai suatu tujuan strategis yang eksplisit.

Bingkai kerja ini bertitik berat pada dua hal yang biasanya dibahas terpisah oleh literatur lainnya, yakni sifat alamiah perusahaan mitra dan aktifitas kooperatif. Sifat alamiah perusahaan mitra umumnya menentukan aspek kompetitif, sifat alamiah aktifitas kerjasama, dan aspek kooperatif dari hubungan. Dengan mempertimbangkan kooperasi dan kompetisi secara simultan di dalam bingkai kerja ini menangkap esensi dari dilema dalam menjalankan aliansi strategis.

Dalam tiap kerjasama, perusahaan–perusahaan lebih senang dengan hal pembagian “kue“, tetapi hal lain yang lebih serius dalam bentuk konflik ialah bahwa perusahaan mungkin merupakan atau menganggap rival di pasar. Analisis ini mempertimbangkan kedua faktor yang inheren dalam kolaborasi, yakni potensi konflik taktis dan strategis.

Faktor perluasan interaksi organisasi bukan merupakan suatu frekuensi interaksi antara mitra tetapi merupakan suatu hubungan dari suatu jumlah isu-isu yang saling berhubungan. Hal ini mengaktegorikan intensitas interaksi, suatu jumlah area-area fungsional dalam tiap perusahaan yang terlibat di dalam interaksi, level-level organisasi yang dibatasi dalam interaksi dengan mitra, sejauh mana interaksi dirutinkan, dan jenis informasi yang harus dipertukarkan dengan mitra. Dengan kata lain, hal tersebut merupakan cakupan interaksi keseluruhan dari perusahaan yang berkolaborasi .Dengan mngambil nilai tinggi rendah, potensi konflik, dan interaksi

kooperatif, menghasilkan empat tipe aliansi strategis yang Yoshino dan Rangan sebut dengan *precompetitive, noncompetitive, precompetitive, dan competitive*.

A.4.a. Procompetitive

Aliansi *precompetitive* secara umum merupakan hubungan inter-industri, hubungan rantai pasokan vertikal antar manufaktur dengan pemasok atau distributornya. pada aliansi tipe ini perusahaan-perusahaan yang beraliansi cenderung untuk tidak bersaing satu dengan yang lainnya dengan tingkat rivalitas dan interaksi yang rendah, tujuan-tujuan strategis dalam hal melindungi kompetensi inti dan pembelajaran, bukan merupakan tujuan utama atau hal yang sangat krusial, melainkan lebih kepada mengelola fleksibilitas strategi dan penambahan nilai.

A.4.b. Noncompetitive

Pada tipe ini aliansi cenderung menjadi hubungan intra-industri di antara perusahaan-perusahaan yang tidak berkompetisi, dalam artian perusahaan-perusahaan yang beraliansi bisa saja berada dalam satu industri tetap mereka bekerjasama untuk membuat satu produk untuk dijual bersama-sama. tingkat interaksi pada keadaan ini sangat tinggi dan pembelajaran juga sangat tinggi.

A.4.c. Competitive

Aliansi yang mirip dengan aliansi *noncompetitive* ialah aliansi *competitive*, akan tetapi pada aliansi ini yang menjadi mitra adalah perusahaan yang menjadi pesaing langsung. Pada kondisi ini meskipun pesaing langsung, perusahaan memilih untuk beraliansi pada suatu geografis tertentu saja. Kerjasama semacam ini membutuhkan

kooperasi yang intens, meski merupakan pesaing langsung, oleh karena itu tingkat konflik yang dapat menjadi kerjasama semacam ini sangat tinggi.

A.4.d. Precompetitive

Pada aliansi ini, perusahaan-perusahaan yang beraliansi merupakan perusahaan-perusahaan dari industri yang sama sekali berbeda yang bekerja pada aktivitas-aktivitas yang sangat terdefinisikan secara baik seperti pada pengembangan teknologi-teknologi baru. Para perusahaan-perusahaan yang beraliansi baik memiliki teknologi dari produk baru hasil kerjasama tersebut atau cara-cara memasarkan menghadapi atau mengembangkan produk produk baru yang akan dipasarkan secara bebas. Dari pemaparan diatas bahwa yang penting untuk diperhatikan ialah interaksi dan kecenderungan konflik yang dapat terjadi. Kedua hal tersebut dapat menentukan solusi untuk penanggulangannya melalui pengukuran keduanya. Dengan memahami tipologi aliansi akan dapat dicarikan solusi untuk setiap masalah aliansi yang terjadi.

A.5. Pengukuran Aliansi Strategis

Dengan melihat pemaparan di atas maka dapat dibangun suatu konstruksi alat ukur bagi aliansi strategis. Beberapa hal yang perlu dilihat dalam melakukan penelitian tentang aliansi strategis antara lain adalah motivasi dilakukan aliansi strategis, alasan-alasan pemilihan partner, dan performa dari aliansi itu sendiri.

Gibbs dan Humphries (2009; 146) mengemukakan bahwa terdapat tiga hal yang dapat dilihat dalam mengevaluasi atau mengukur suatu performa kemitraan. Hal

itu disebut sebagai '*super partnership success factors*'. Adapun ketiga faktor-faktor sukses super tersebut antara lain ialah; *collaborative innovative, partnership quality*, dan *value chain*.

Collaborative innovation merupakan kondisi yang mendeskripsikan keefektifan hubungan dan memungkinkan kemitraan menjadi inovatif dan dapat merespons kesempatan-kesempatan. *Collaborative innovation* memiliki empat komponen utama antara lain kemampuan beradaptasi, inovasi, komunikasi, dan kerjasama.

Partnership quality merupakan kualitas dari pertukaran hubungan, termasuk di dalamnya komitmen dan kepercayaan. Lebih lanjut lagi Gibbs dan Humphries mengatakan bahwa ini merupakan dasar dari produktifitas kemitraan itu sendiri. *Partnership quality* bukan merupakan kontributor pasif bagi aliansi strategis, tetapi secara langsung mempengaruhi faktor-faktor penting aliansi strategis.

Value chain merupakan efisiensi kemitraan untuk menciptakan dan menangkap nilai potensial yang ditawarkan kemitraan tersebut. Kemampuan perusahaan untuk menangkap nilai total –revitalisasi nilai – dalam bentuk manfaat bagi pelanggan dan juga profitabilitas perusahaan merupakan tujuan terpenting dari suatu kemitraan atau aliansi, Penciptaan nilai ini memiliki beberapa faktor pembentuk antara lain; manajemen konflik, sinergi, pembentukan nilai, efisiensi proses.

A.6. Keunggulan Kompetitif

Menurut Porter (1998), sebuah perusahaan dikatakan memiliki keunggulan kompetitif, apabila perusahaan tersebut memiliki keuntungan di atas rata-rata kompetitornya dalam jangka waktu yang cukup lama. Porter bahkan membagi keunggulan kompetitif ini menjadi dua jenis, yaitu (1). *Cost Advantage*, ketika perusahaan menawarkan produk yang sama dengan harga yang lebih rendah dari pesaingnya. (2) *Differentiation advantage*, ketika perusahaan menawarkan produk yang berbeda (lebih bermutu dan berfungsi lebih) pada harga yang lebih tinggi.

Menurut Barney, (2007) nilai ekonomis dan keunggulan kompetitif sebuah organisasi ekonomi terletak kepada kepemilikan dan pemanfaatan secara efektif sumber daya organisasi yang mampu menambah nilai (*valuable*), bersifat jarang dimiliki (*rare/scarce/unique*), sulit ditiru (*imperfectly immitable/hard to copy*), dan tidak tergantikan oleh sumber daya lain (*non-substitable*) dan keunggulan bersaing dapat muncul pada perusahaan ketika tindakan-tindakannya di dalam industri atau pasar menciptakan nilai ekonomi dan ketika sedikit perusahaan pesaing melakukan tindakan yang sama, keunggulan kompetitif ditandai dengan penjualan keuntungan yang lebih tinggi dari pesaing atau perusahaan dapat mempertahankan pelanggan yang lebih banyak dalam sebuah pangsa pasar. Apabila sebuah perusahaan memiliki keunggulan kompetitif yang berkelanjutan maka akan sulit bagi pesaing untuk meniru atau menyamai (Barney 2001)

Menurut Douglas dan Ryman (2003), keunggulan kompetitif dapat dicapai melalui strategi kompetensi, yaitu organisasi harus dapat memilih dan menggunakan kemampuan internalnya dan sumber daya yang dapat menciptakan

nilai tambah bagi pelanggan. Selain itu, keunggulan kompetitif juga dapat dicapai melalui strategi aliansi yang memungkinkan kombinasi lintas organisasi. Hal ini sesuai yang dikemukakan oleh Zuckerman *et.al* (2005) bahwa kerjasama terintegrasi antara rumah sakit, industri pelayanan jasa, para tenaga profesional, dan perusahaan asuransi dapat dibentuk dengan tujuan memperkuat posisi masing-masing di pangsa pasar dengan cara mengombinasikan kapabilitas masing-masing sehingga dapat menciptakan keunggulan kompetitif.

A.6.a. Sumber Daya, Kapabilitas, dan Kompetensi Inti

a. Sumber Daya

Berdasarkan *Resource Based View (RBV)* untuk mengembangkan keunggulan kompetitif sebuah perusahaan harus mempunyai sumber daya dan kapabilitas yang lebih unggul dari pesaingnya. Sumber daya dan kapabilitas yang lebih unggul digunakan untuk menciptakan sebuah kompetensi yang berbeda. Tanpa sumber daya dan kapabilitas yang lebih unggul dari pesaingnya maka keunggulan kompetitif akan mudah ditiru Porter (1998)

Menurut Porter (1998), sumber daya adalah aset khusus perusahaan yang berguna untuk menciptakan keunggulan biaya maupun keunggulan diferensiasi produk. Sumber daya ini meliputi hak paten, trademark ,proprietary know-how, pelanggan yang sudah ada, reputasi perusahaan, dan merek. Sumber daya adalah input atau faktor elemen yang digunakan perusahaan untuk melaksanakan aktivitasnya dan merupakan suatu unit dasar.

b. Kapasitas

Berbeda dengan sumber daya kapasitas berkembang dari kombinasi dan koordinasi berbagai sumber daya. Menurut Prahalad dan Hamel (1990), kapabilitas organisasi merupakan sesuatu yang tidak bisa digantikan dan bisa meningkat seiring dengan penggunaannya karena sifatnya dinamis. Kapabilitas tidak hanya gabungan dari berbagai sumber daya tetapi berasal dari koordinasi dan kerjasama antar berbagai elemen sumber daya.

Menurut Barney (1991), kapabilitas organisasi secara konstan dibentuk oleh pembelajaran organisasi dan hal ini sumber dari keunggulan khusus dan berkelanjutan dari sebuah organisasi. Perbedaan utama antara sumber daya dan kapabilitas adalah sumber daya bersifat bebas, sederhana, dan statis, sedangkan kapabilitas bersifat kompleks, kolektif, dan dinamis. Sifat dari sumber daya yang bebas dan sederhana menjadikan mudah untuk diidentifikasi, sedangkan kapabilitas yang kompleks dan dinamis sulit untuk diidentifikasi. Kapabilitas muncul melalui interaksi yang kompleks antar berbagai sumber daya.

Menurut Rowe et.al. (1995), elemen kunci dalam penilaian kapabilitas perusahaan adalah mengetahui kekuatan dan kelemahan perusahaan. Empat faktor yang menjadi acuan dalam menilai profil kapasitas perusahaan adalah faktor manajerial, faktor persaingan, faktor finansial, dan faktor teknologi. Profil kapabilitas yang lengkap akan menunjukkan kelemahan-kelemahan yang perlu diperbaiki dan kekuatan yang harus dikembangkan. Kapabilitas ini membantu manajer dalam menilai posisi perusahaan dan menentukan apa yang menjadi kompetensi inti dari perusahaan.

c. Kompetensi Inti.

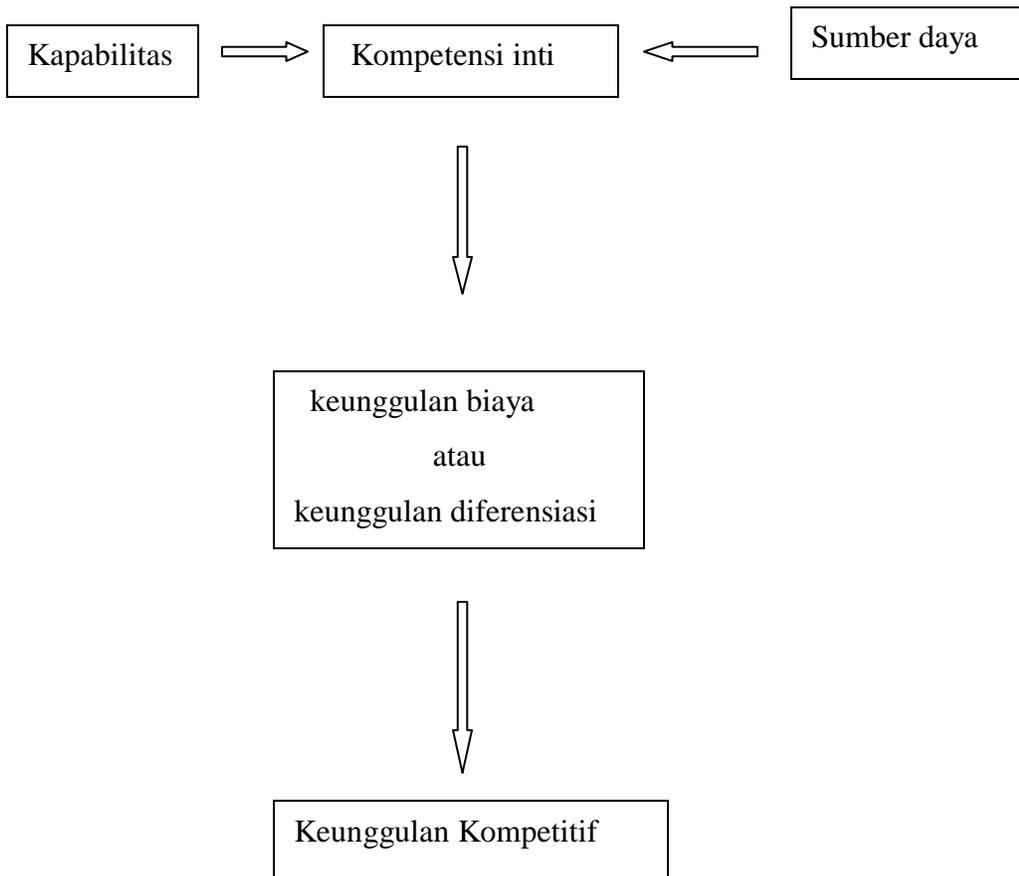
Prahalad dan hamel (1990) menyatakan bahwa kapabilitas merupakan kompetensi inti bila dapat dijadikan landasan untuk memasuki pasar produk baru. Kompetensi inti didefinisikan sebagai kemampuan organisasi yang unik dalam menawarkan nilai kepada pelanggannya. Pada dasarnya kompetensi inti merupakan sesuatu yang dilakukan perusahaan yang bernilai strategik. Dengan demikian kompetensi inti adalah nilai utama sebuah organisasi dalam menciptakan kapabilitas dan keahlian melalui berbagai macam garis produksi.

Menurut Thompson dan strickland 2012 keunggulan kompetitif didapatkan ketika perusahaan mampu untuk menyajikan kebutuhan konsumen dengan lebih efektif dan efisien yang bernilai lebih tinggi, dengan biaya yang lebih rendah apabila dibandingkan yang dilakukan oleh perusahaan lainnya. Melayani pelanggan dengan cara yang lebih efektif dapat diartikan menjadi kemampuan untuk meraih harga yang lebih tinggi dari suatu produk/layanan sehingga akan meningkatkan keuntungan perusahaan. Sedangkan melayani pelanggan dengan biaya efektif dapat diartikan dengan kemampuan untuk menarik biaya yang lebih rendah dan mampu mencapai penjualan yang lebih tinggi dari produk/layanannya.

Indikator Keunggulan Kompetitif

Pengukuran keunggulan kompetitif dinilai dari indikator berupa; harga, kualitas, keandalan pengiriman, inovasi, dan *time to market* (Li et al, 2006):

Kerangka Teori



Model penentuan keunggulan Kompetitif oleh Porter (1998)

Kerangka Konsep

