

# ALIANSI STRATEGIK: FAKTOR PENDORONG DAN HAMBATANNYA

---

Oleh:

**Siyamtinah**

## **Astrak**

Aliansi strategik merupakan persetujuan kerjasama suatu perusahaan dengan perusahaan lain yang berlangsung secara relatif, meliputi aliran dan keterkaitan sumberdaya dan/ atau struktur *governance* dari organisasi otonom (Parkhe, 1993). Aliansi strategic sangat bermanfaat bagi perusahaan untuk meningkatkan kinerja melalui *transfer knowledge*, internalisasi teknologi, sharing dengan perusahaan partner dan sebagai sarana perusahaan untuk menciptakan nilai yang bermafaat bagi perusahaan. Namun dalam membentuk aliansi, selain ada hal-hal yang mendorong terbentuknya aliansi, juga terdapat banyak hambatan.

## **Pendahuluan.**

Sejalan dengan perkembangan dunia bisnis yang demikian pesat, ketergantungan perusahaan terhadap pihak-pihak diluar perusahaan semakin kuat. Pengelola dari berbagai perusahaan mulai berpikir untuk saling melengkapi atau saling mendukung kegiatan satu dengan yang lainnya melalui kerjasama yang saling menguntungkan. Hal ini dapat dilakukan dengan membentuk aliansi strategik perusahaan.

Aliansi strategik merupakan persetujuan kerjasama suatu perusahaan dengan perusahaan lain yang berlangsung secara relatif, meliputi aliran dan keterkaitan sumberdaya dan/ atau struktur *governance* dari organisasi otonom (Parkhe, 1993). Cung et al.(2000) menemukan bahwa pembentukan aliansi berhubungan positif dengan sifat komplementer kapabilitas perusahaan dan sifat kesamaan status perusahaan yang melakukan aliansi. Sedangkan Beverland dan Bretherton (2001) menemukan bahwa dengan membentuk aliansi strategik berarti menurunkan ketidakpastian pada peluang pasar yang dimasukinya. Sejalan dengan Jap (1999) dari hasil penelitiannya yang mengindikasikan bahwa proses kolaborasi akan bermanfaat terhadap investasi dan usaha koordinasi yang mengarah pada peningkatan kinerja dan keunggulan bersaing.

Aliansi perusahaan akan memungkinkan untuk menginternalisasi informasi yang bersifat kritis (Khanna et al., 1998), menginternalisasi teknologi baru dan dapat berbagi (*sharing*) resiko (Bleeke dan Ernst, 1991), sebagai sarana pembelajaran untuk menciptakan nilai yang bermanfaat bagi perusahaan dari partner (Anand, 2000), meningkatkan kinerja bagi pelaku bisnis pemula (Baum, 2000). Dengan demikian aliansi strategik merupakan sarana transfer *knowledge* antar perusahaan partner. Namun transfer *knowledge* tersebut tidak selalu berhasil, karena adanya beberapa hambatan. Simonim (1999) menemukan peran kritis oleh ambiguitas *knowledge* sebagai mediator pada *tacitness*, asset yang bersifat khusus (*spesificity asset*), pengalaman aliansi sebelumnya, kompleksitas, *protectiveness* dan perbedaan budaya organisasional pada transfer *knowledge* yang merupakan kendala proses terbentuknya aliansi. Pada bagian berikut akan dibahas mengenai pola aliansi, manfaat dan hambatannya.

### **Aliansi Strategik dan Pola Aliansi**

Salah satu cara untuk memasuki pasar luar negeri atau pasar global adalah dengan menciptakan aliansi strategik. Menurut Krajewski dan Ritzman (2002) aliansi strategik adalah sebuah persetujuan suatu perusahaan dengan perusahaan lain yang dapat berupa salah satu dari tiga bentuk berikut, usaha kolaborasi, *joint venture* dan lisensi teknologi.

Menurut Parkhe (1993) aliansi strategik didefinisikan sebagai persetujuan kerjasama antar perusahaan yang berlangsung secara relatif, meliputi aliran dan keterkaitan yang menggunakan sumberdaya dan/ atau struktur *governance* dari organisasi otonom, untuk melengkapi kerjasama pada keterkaitan tujuan individual terhadap misi perusahaan.

Menurut Krajewski dan Ritzman (2002) aliansi strategik dapat berupa usaha kolaborasi, *joint venture* dan lisensi teknologi. Usaha kolaborasi sering timbul ketika suatu perusahaan mempunyai kompetensi inti yang dibutuhkan oleh perusahaan lainnya, tetapi tidak mempunyai niat untuk meniru. Dua perusahaan tersebut menyetujui untuk bekerja bersama untuk mendapatkan manfaat (*benefit*) yang saling menguntungkan. Menurut Sriram et al. (1992) kolaborasi didefinisikan sebagai sebuah tipe hubungan yang saling menanamkan kepercayaan, komitmen, komunikasi yang terbuka dan sebuah pengakuan saling ketergantungan.

Dalam *joint venture*, dua perusahaan menyetujui untuk memproduksi suatu produk atau jasa secara bersama-sama. Pendekatan ini sering digunakan untuk mendapatkan akses terhadap pasar luar negeri.

Sebagai contoh, apabila suatu perusahaan menginginkan untuk membuka bisnis di luar negeri, bisa menggunakan *joint venture* dengan perusahaan yang ada di negara tersebut. Perusahaan pendatang memberikan keahlian teknologi dan manajemen, sedangkan perusahaan lokal memberikan sumber daya untuk operasi, serta *knowledge* dan pekerja lokal.

Sedangkan lisensi teknologi adalah merupakan suatu bentuk aliansi strategik yang mana suatu perusahaan melisensi metode teknologi produksi atau pelayanan (*service*) terhadap perusahaan lain. Lisensi ini dapat digunakan untuk mendapatkan akses terhadap pasar luar negeri.

Pfeffer dan Nowak (dalam Bernaji dan Sambharya, 1998) membedakan dua tipe venture aliansi strategik, yaitu aliansi strategik kompetitif (bersaing) dan aliansi strategik simbiosis (bermitra). Aliansi strategik kompetitif terjadi jika dua atau lebih organisasi memproduksi produk dan atau jasa yang sama, untuk pasar yang sama. Sedangkan jika dua atau lebih organisasi mempunyai produk yang berhubungan secara vertikal dalam rantai produksi, dikatakan sebagai saling ketergantungan simbiosis.

### **Faktor Pendorong Terbentuknya Aliansi**

Motivasi bagi perusahaan untuk membentuk aliansi adalah antara lain untuk memecahkan masalah kegagalan pasar yang disebabkan oleh aset yang bersifat khusus, untuk memperkuat posisi persaingan dan untuk menyerap *knowledge* dari luar. Ada beberapa faktor yang berperan dalam pembentukan aliansi.

#### ***Pola complementary***

Salah satu tujuan perusahaan adalah untuk meningkatkan kinerja dan menciptakan *value*. Berbagai cara digunakan perusahaan untuk mencapai tujuan tersebut. Salah satu cara untuk mencapai tujuan tersebut adalah dengan membentuk aliansi. Dengan membentuk aliansi strategik, perusahaan dapat berharap untuk meningkatkan kinerja dan menciptakan *value* mereka. Penempatan sumber daya dan kapabilitas perusahaan dapat memulai sebuah proyek yang tidak akan sukses jika dikerjakan sendiri. Bagi perusahaan yang melakukan usaha suatu proyek, maka sumber daya yang bersifat melengkapi (*complementarity*) menjadi isu yang sangat penting (Burgers et al., 1993).

Banyak studi yang mengilustrasikan pentingnya *complementarity* dalam aliansi strategik. Doz (dalam Chung et al., 2000) dalam hal ini

meneliti bahwa *complementarity* pada aset dan kekuatan antara perusahaan dapat menyelaraskan kedudukan perusahaan yang menjalin aliansi. Sebab hal ini akan membawa *partner* dalam kedudukan yang saling menguntungkan. Shan dan Hamilton (1991) juga menemukan dukungan mengenai logika pada *complementarity* dalam membentuk aliansi strategis pada industri bioteknologi. Selanjutnya Nohria dan Gracia-Pont (1991) melaporkan bahwa dalam industri automobil global dalam kelompok strategic tertentu, perusahaan membentuk aliansi dengan cara *complementary* dengan kelompok strategic yang lain untuk meningkatkan *benefit* pada kerja sama tersebut.

Pada saat aset *complementary* mempunyai sifat yang khusus (*idiosyncratic*) dan tidak dapat dibagi-bagi, serta tidak tersedia di pasar, maka formasi aliansi dapat menjadi sarana yang utama untuk mengakses aset tersebut. Karena mengakses sumberdaya *complementary* melalui mekanisme pasar tidak selalu layak, menumpuk semua jenis sumberdaya dalam perusahaan juga tidak selalu optimal, sehingga perusahaan akan lebih efektif untuk melakukan aliansi. Dengan aliansi, perusahaan akan mempunyai suatu dorongan untuk mempersiapkan terhadap *complementarity* pada kekuatan organisasi mereka dan dan menyebabkan *partner* potensial melengkapi kekurangan atau kelemahan dari organisasi lainnya.

### **Kesamaan Status (*Status similarity*)**

Pertimbangan perusahaan melakukan aliansi adalah supaya mempunyai kapabilitas *complementary* dan kesamaan status (*status similarity*) pada *partner* potensial perusahaan. Ada tiga alasan yang dapat menjelaskan mengapa perusahaan yang mempunyai kesamaan (*similar*) status akan memungkinkan untuk bergabung atau beraliansi dengan perusahaan lainnya.

Pertama, sebagai kasus individual (Camic, 1992) perusahaan dengan kesamaan status adalah lebih memungkinkan untuk berkolaborasi dengan perusahaan lainnya disebabkan peran *signaling* pada interaksi sosial. Ketika pengukuran kualitas pada suatu *output* ambigu, maka status pada suatu perusahaan dan kualitas pada *output* tersebut adalah seperti yang dipersepsikan oleh perusahaan partner, tergantung pada status dengan siapa perusahaan tersebut berinteraksi ( Podolni, dalam Chung et al., 2000). Selanjutnya juga dijelaskan bahwa suatu kebijakan aliansi perusahaan pada penggabungan berdasarkan status akan berdampak pada kapabilitas dalam

menghasilkan akses terhadap *capital market* dan pelanggan di masa yang akan datang. Jadi dampak *signaling* aliansi antar perusahaan mendorong untuk kolaborasi dengan perusahaan lain pada status yang sama, ketika hasil dari transaksi tidak pasti.

Kedua, proses pada isomorpisme kompetitif, memungkinkan pada *outcome* perusahaan yang mempunyai kesamaan status akan mempunyai kesamaan atau mempunyai praktek dan sistem operasi yang sesuai (Hannan dan Freeman, dalam Chung et al., 2000). Pada saat perusahaan bersaing dengan perusahaan lain yang berbasis pada status mereka, perusahaan yang mempunyai kesamaan status akan berada dalam suatu perilaku persaingan yang sama. Selanjutnya kesamaan bentuk persaingan akan mengarahkan perusahaan pada kesamaan status terhadap praktek dan sistem operasi yang sesuai. Kesesuaian dalam sistem operasi adalah sebuah katalis dalam membantu perusahaan *partner* untuk bekerja sama lebih efektif (Lorange dan Ross, 1992). Sebagai contoh, pada perusahaan dengan sistem administrasi yang sama akan menemukan sistem yang lebih mudah untuk mengevaluasi, komunikasi dan koordinasi kegiatan kerja sama mereka dalam sebuah aliansi.

Ketiga, suatu perusahaan juga cenderung untuk mencari *partner* yang mempunyai kesamaan status, sebab hal tersebut akan membuat lebih memungkinkan pada kedua kelompok untuk meningkatkan kinerja dan komitmen dalam dalam *sharing* biaya dan *benefit* pada suatu aliansi. Ketidaksamaan status memungkinkan untuk mengecilkan harapan bagi anggota yang memberikan kontribusi sumberdaya yang sama pada suatu aliansi. Pada aliansi yang tidak seimbang, baik *partner* yang statusnya lebih tinggi maupun yang statusnya lebih rendah akan memberikan kontribusi sumber daya pada kaliber (mutu/kemampuan) yang sama. Dengan demikian komitmen *partner* yang berstatus lebih tinggi, akan menjadi jauh lebih kecil dari kapabilitasnya. *Partner* pada berstatus yang lebih rendah akan mengharapkan rekan kerjanya untuk memasukkam sumber daya yang lebih besar, sebab hal ini akan meningkatkan level komitmen untuk aliansi dari pada sumberdaya aktual yang ditanamkan atau dikeluarkan. Jika perusahaan *partner* yang berstatus lebih tinggi tidak puas terhadap harapan perusahaan yang berstatus lebih rendah, akhirnya perusahaan tidak memberikan kontribusi yang cukup untuk usaha aliansi tersebut. Harapan yang kontradiksi ini, akan mengarah pada konflik yang biasanya membuat aliansi antara perusahaan yang tidak sama statusnya akan kurang efektif dari pada perusahaan yang berstatus sama (Chung et al., 2000).

### ***Social capital***

Hubungan antar perusahaan yang ada akan memberikan infrastruktur dalam formasi aliansi. Secara strategik dalam aktivitas sosial dan kebijaksanaan mengelola hubungan sosial dapat menghemat biaya transaksi secara signifikan dalam mencari informasi kritis (Baker, 1994), dan memberikan peluang secara ekonomi yang unik (Uzzi, dalam Chung et al., 2000).

Perusahaan membangun *social capital* melalui partisipasi mereka dalam kolaborasi. *Social capital* perusahaan didefinisikan sebagai hubungan (*relationship*) yang bersifat *benefit* secara potensial dengan kelompok eksternal (Penning et al., 1998). Dengan kata lain, hubungan yang sekarang terjadi pada suatu perusahaan merupakan suatu produk (hasil) dari aktivitas hubungan sebelumnya, sama halnya hubungan tersebut akan mendasari dalam membangun hubungan sosial dimasa yang akan datang.

*Social capital* dapat berfungsi sebagai pendorong pada formasi aliansi. Perusahaan mendapatkan manfaat dari *social capital* dalam membentuk aliansi strategik pada penurunan biaya dalam pencarian *partner* aliansi dan untuk menciptakan peluang ekonomi baru. Dalam kondisi ekonomi yang tidak simetris dan pemikiran yang terbatas, perusahaan memungkinkan untuk bertukar peluang ekonomi dengan perusahaan yang telah berkolaborasi di masa lampau (Ben-Porath, 1980). Sejak menemukan *partner* yang baik, dengan konfigurasi sumber daya *complementary* adalah merupakan sebuah proses yang menggunakan waktu dan biaya, antara pengalaman kolaborasi sebelumnya yang bersifat langsung dan tidak langsung dalam menyeleksi *partner* aliansi. Pengalaman ini memberikan informasi yang bernialai bagi perusahaan, yang dapat digunakan untuk memilih perusahaan yang secara *benefit* berpotensi untuk aliansi (Chung et al., 2000).

### **Ketergantungan Pembeli**

Dalam penelitian yang dilakukan Sriram et al. (1992) dilaporkan bahwa persepsi ketergantungan pembeli dan biaya transaksi mempunyai dampak langsung dan positif pada kolaborasi. Porter (1980) mengemukakan bahwa kekuatan (*power*) pemasok adalah faktor yang sangat menentukan pada daya saing dan profitabilitas industri. Selanjutnya juga dikemukakan bahwa kondisi tertentu mengarahkan kekuatan pemasok pada level yang lebih tinggi (misalnya konsentrasi pemasok-pembeli relatif, ketersediaan substitusi, dan ancaman pada integrasi ke depan). Menurut Pfeffer dan

Salancik (dalam Sriram et al., 1992) teori ketergantungan sumber daya memberikan pemahaman yang lebih khusus pada daya yang membentuk kekuatan pemasok dan mengakibatkan ketergantungan pembeli. Secara sederhana organisasi menggunakan pertukaran, sebab mereka memerlukan sumberdaya untuk mengisi fungsi-fungsi yang spesifik dalam organisasi perusahaan. Kunci ketahanan organisasional adalah kemampuan untuk mendapatkan dan memelihara sumber daya. Organisasi diasumsikan untuk mencoba meminimalkan ketergantungan mereka pada lingkungan dan memaksimalkan ketergantungan organisasi lain pada sesuatu yang dimiliki.

Ketergantungan timbul secara langsung dari hubungan pertukaran yang saling memberi dan secara langsung proporsional pada pentingnya terhadap item pertukaran (misalnya kepentingan transaksi). Kepentingan adalah merupakan fungsi kritis pada sumberdaya terhadap ketahanan dan operasi perusahaan (Sriram et al., 1992). Selanjutnya Jacobs (dalam Sriram et al., 1992) juga mengemukakan bahwa dimana ada sejumlah alternatif sumberdaya yang bersifat kritis terhadap perusahaan, maka hal ini merupakan tempat ketergantungan terjadi.

Ketika ketergantungan bersifat menyatukan arah dan tidak mutual, akan menghasilkan hubungan yang tidak simetris yang mendorong menjadi kelompok yang lebih kuat (tingkat ketergantungan kecil), sehingga kelompok yang lebih kuat mempunyai peluang untuk mengendalikan kelompok yang lebih tergantung. Hal ini akan mengakibatkan hubungan yang tidak simetris. Hasil yang tidak simetris dapat menyebabkan keadaan yang tidak stabil. Kebalikannya, hubungan yang simetris adalah dicirikan dengan adanya persetujuan kelompok lain terhadap kinerja tugas tertentu dan tanggung jawab tertentu pada pertukaran fasilitas (Frazier, dalam Sriram et al., 1992). Cummings (1984) berpendapat bahwa hubungan yang lebih bersifat kolaboratif, akhirnya bergerak menuju keseimbangan hak pada pemahaman saling ketergantungan mereka. Sering kali perusahaan lebih memungkinkan untuk mencari *partner* yang berkekuatan sama, sebab penggabungan biaya diantara mereka akan lebih rendah.

### **Ketidakpastian**

Perubahan situasi yang semakin kompetitif di pasar dunia, mengarahkan pergerakan dari pemasaran tradisional atau kepada suatu bentuk pemasaran yang meliputi, peningkatan *value* pada produk inti, ketepatan pelayanan untuk menyertai produk dan hubungan kepercayaan dengan pelanggan, pemasok serta distributor (Gronroos, 1996). Selanjutnya

juga dikemukakan bahwa perusahaan dimungkinkan bisa mendapatkan hal tersebut diluar batas-batas tradisional, supaya penawaran pelanggan merupakan “penawaran total” (“*total offering*”).

Suatu bagian yang krusial pada beberapa strategi yang memandang penawaran sebagai suatu penawaran pelayanan total adalah formasi pada *partnership* dan jaringan kerja untuk menangani celah pada proses pelayanan (Levitt, 1983). Hal ini dapat meliputi hubungan yang erat dengan pemasok dan distributor, demikian juga pada intermedia lainnya. Pada intinya, aliansi strategik dibentuk untuk mendapatkan keunggulan pada peluang pasar baru, dan ini merupakan akibat dari naiknya ketidakpastian dan tingginya persaingan pada lingkungan dimana perusahaan harus mencari *knowledge* baru diluar perusahaan supaya bisa bertahan dan berkembang (Kirzner, 1997).

Koza dan Lewin (dalam Beverland dan Betherton, 2001) mengemukakan bahwa satu dari beberapa alasan pada aliansi strategik dibentuk untuk mencari *knowledge* baru yang ada di luar perusahaan dengan usaha memperoleh keahlian dan teknologi baru. Dalam aliansi ini dikemukakan bahwa *partner* dapat mengurangi informasi yang tidak simetri antar *partner*. Hal ini bisa meliputi standardisasi pada penyampaian pelayanan dalam proses produksi, perencanaan strategik bersama, berbagi pada *data base*, dan transfer *knowledge* melalui pertukaran staf. Motivasi pada pembentukan aliansi adalah untuk mencari peluang pasar baru, yang meliputi inovasi, penelitian dasar, investasi, pengambilan risiko, membangun kapabilitas baru, memasuki garis bisnis yang baru dan investasi dalam kapasitas penyerapan perusahaan (Beverland dan Bretherton, 2001).

Heidi dan John (1990) menemukan bahwa determinan pada formasi aliansi untuk pembelian industrial adalah investasi yang khusus dan ketidakpastian. Pandangan ini memberikan dukungan terhadap posisi bahwa perusahaan membentuk aliansi untuk mengurangi ketidakpastian dan mendapatkan keunggulan pada peluang pasar baru. Varadarajan dan Cunningham (dalam Beverland dan Bretherton, 2001) mengemukakan model yang menjadikan pengetahuan sebagai pandangan dasar sumber daya aliansi strategik. Pandangan ini memberikan alasan bahwa ketidakpastian pasar, yang mendorong pada meningkatnya efisiensi, ketregantungan sumber daya, keahlian, heterogenitas sumber daya dan pasar yang tidak sempurna, mendorong formasi aliansi strategik.



## Organisasi *Network*

Munculnya organisasi *network*, sebagai sebuah alternatif terhadap pasar atau organisasi secara hirarki (Provan dan Gassenheimer, 1994) mendorong untuk memvalidasi kembali tentang teori dalam terma munculnya bentuk organisasi baru. Meningkatnya globalisasi dalam beberapa industri juga menyebabkan persaingan yang sangat kompetitif, bergeser dari persaingan antar perusahaan ke persaingan antar kelompok (Gomes-Casseres, 1994). Hal ini mengakibatkan anggota *network* mengkoordinasi tindakan strategi perusahaan dalam pasar untuk mendapatkan keunggulan bersaing pada organisasi *network* dan seluruh kelompoknya. Keberhasilan global pada produser automobil Jepang menciptakan sebuah “dampak isomorfis” (DiMaggio dan Powell, dalam Banerji dan Sambharya, 1998) dalam beberapa industri manufaktur dan mendorong banyak perusahaan di Amerika Utara dan Eropa untuk mengembangkan *network* pemasok dengan perusahaan Jepang (Turnbull et al., 1992).

Dalam studi yang memfokuskan pada sebuah *network* organisasi dan dampak *network* pada formasi aliansi strategik, mengindikasikan bahwa formasi aliansi strategik, khususnya perusahaan Jepang adalah sangat dipengaruhi oleh ikatan atau hubungan *keiretsu* (suatu bentuk *network* pada perusahaan Jepang). *Relationship* antar perusahaan dalam *keiretsu* meliputi atas periode waktu dan dorongan pada setiap transaksi. Perusahaan dalam *keiretsu* menjadi sangat tergantung dengan perusahaan lain untuk memelihara keunggulan bersaing yang ada pada mereka. *Relationship* ketergantungan ini mempunyai implikasi yang kuat dan mempengaruhi anggota *keiretsu* untuk membentuk aliansi strategik (Banerji dan Sambharya, 1998). Dalam studi tersebut menggunakan dasar pada Pfeffer dan Nowak (1976) kerangka kerja *joint venture*, yang dalam hal ini ada dua tipe *venture* aliansi strategik, yaitu aliansi strategik kompetitif (bersaing) dan aliansi strategik simbiosis (bermitra).

Kemunculan organisasi *network*, telah mengubah dinamika kompetisi global, yang pada mulanya perusahaan berkompetisi dengan perusahaan lain, namun dengan munculnya organisasi *network*, kelompok perusahaan atau *network* perusahaan berkompetisi dengan *network* yang lain (Gomes-Casseres, 1994). Dalam sebuah *network* organisasi, perusahaan secara individual berhubungan dengan perusahaan lain yang ada dalam *network* tersebut. *Relationship* antar perusahaan dalam sebuah *network* dapat mempertimbangkan usaha untuk bertahan dan tetap eksis. Jadi

perusahaan dalam *network* membutuhkan kemampuan anggota *network* untuk menanggulangi keadaan yang cepat berubah. Dalam sebuah *network*, akan lebih efektif untuk menyelesaikan perbedaan dengan negosiasi dan persuasi daripada dengan terma dalam *relationship*. Aliansi dan pertukaran (*exchange*) yang berulang antara anggota *network* akan menghasilkan tingkat kepercayaan yang tinggi antar perusahaan, yang membuat anggota *network* lebih mudah untuk bertransaksi bisnis dengan perusahaan lain dalam *network* yang sama daripada dengan perusahaan diluar *network* tersebut (Gulati,1995). Anggota *network* berbagi dalam *benefit* dan tanggung jawab untuk bekerja bersama, dan harapan mereka tentang perusahaan lain akan dipahami dengan baik oleh kelompok yang relevan. Orientasi bersama didirikan melalui *knowledge*, bahwa kelompok mengasumsikan anggota yang satu memiliki anggota yang lainnya dan mereka digambarkan dalam komunikasi dan pemecahan masalah antar anggota *network* (Powell, dalam Banerji dan Sambharya, 1998). Dalam sebuah *network*, meskipun kehilangan otonomi organisasi, namun dapat membangun dan memelihara *relationship* dengan perusahaan anggota yang lainnya sebagai suatu cara untuk mengurangi ketidakpastian dan untuk mendapatkan sumberdaya yang langka (Provan,1984).

Suatu penjelasan yang mungkin untuk beberapa aktifitas aliansi strategik adalah tanggapan suatu organisasi terhadap dua bentuk saling ketergantungan tersebut. Lebih dari itu, *venture* kerjasama dibentuk untuk menurunkan tuntutan atau untuk menurunkan ketidakpastian kompetitif (Burgers et al., 1993), dan untuk menciptakan peluang untuk belajar (Hamel, 1991). Tujuan kunci pada pembentukan aliansi strategik antara dua organisasi dengan saling ketergantungan kompetitif adalah untuk menanggulangi dampak pada persaingan (Pate, dalam Banerji dan Sambharya, 1998) dan untuk belajar dari organisasi lainnya (Hamel, 1991). Pada sisi lain, sebuah tujuan kunci dalam kasus saling ketergantungan simbiosis adalah untuk menurunkan ketidakpastian yang berhubungan dengan akuisisi sumberdaya.

Dalam suatu situasi *network*, ada dua implikasi yang berbeda pada perusahaan anggota. Dalam kasus aliansi strategik simbiosis, produser mobil mempunyai peluang yang lebih besar terhadap pengawasan perusahaan *ancillary*. Sebuah aliansi strategik simbiosis adalah mungkin terdapat diantara produser mobil dan perusahaan *ancillary*, hal tersebut menyebabkan mempunyai hubungan *relationship* antara pemasok-pembeli (Banerji dan Sambharya, 1998).

Sebaliknya, sebuah aliansi strategis kompetitif mungkin terjadi diantara perusahaan anggota dan perusahaan *non-network* yang berlokasi dalam target pasar asing. Sebuah aliansi strategis kompetitif dengan perusahaan lokal dari pasar asing, biasanya mudah masuk pada perusahaan anggota *network* melalui pasar dengan memberikan intelegensi pasar yang diperlukan. Bagaimanapun kasus aliansi strategis kompetitif, perusahaan *ancillary* adalah *partner* yang sebanding dalam aliansi strategis kompetitif dengan perusahaan *ancillary non-network* dari perusahaan tuan rumah, berbagi (*shared*) *knowledge* dari hari ke hari pada aktivitas perusahaan cabang dan partisipasi yang sama dalam proses pembuatan keputusan (Banerji dan Sambharya, 1998).

### **Hambatan Dalam Aliansi Strategik.**

Aliansi strategis merupakan sarana bagi perusahaan untuk menginternalisasi kompetensi atau transfer *knowledge* dari perusahaan partner. Transfer *knowledge* tergantung pada bagaimana mudahnya *knowledge* dapat dipindahkan, diinterpretasikan dan diserap (Hamel et al., 1989). Dalam proses ini Hedlund dan Zander (dalam Simonin, 1999) menekankan perlunya mempertimbangkan dampak yang lebih tajam terhadap *knowledge*, khususnya ambiguitas, yaitu perlawanan terhadap komunikasi yang jelas, keberadaan di dalam konteks, dan yang bersifat khusus. Reed dan DeFillippi (1990) menjelaskan bahwa ada rintangan/kendala yang kuat untuk memulai peniruan (*imitation*) dari ketidakmampuan pesaing untuk memahami kompetensi yang merupakan sumber keunggulan bersaing.

Lippman dan Rumelt (dalam Simonin, 1999) memandang ambiguitas kausal (dalam hal ini ambiguitas dasar mengenai sifat pada keterkaitan kausal antara tindakan dan hasil): “ Ambiguitas sebagai faktor yang bertanggung jawab terhadap tindakan kinerja yang unggul (atau kinerja yang rendah) merupakan penghalang yang kuat pada mobilitas faktor dan peniruan (*imitation*)”. Hal yang penting dalam ambiguitas causal adalah kurangnya pemahaman pada keterkaitan secara logis antara tindakan dan hasil, input dan output, sebab dan akibat yang berhubungan dengan teknologi atau *know-how* proses (Simonin, 1999).

Jika ambiguitas kausal dalam penempatan sumberdaya dan keahlian (*skill*) yang merupakan sumber keunggulan bersaing menciptakan rintangan terhadap peniruan (Reed dan DeFillippi, 1990), dengan perluasan terhadap konteks aliansi strategis, juga akan mengurangi kecenderungan

terhadap pembelajaran (*learning*) dari partner. Sehingga pada saat tingkat ambiguitas yang berhubungan dengan kompetensi partner tinggi, memungkinkan penyerapan dan pengembalian *knowledge* secara efektif terhadap kompetensi menjadi lebih terbatas (Simonin, 1999). Selanjutnya juga dijelaskan bahwa ada beberapa faktor multipel yang menentukan tingkat ambiguitas transfer *knowledge* pada aliansi strategik. Faktor-faktor tersebut adalah: *tacitness*, aset yang bersifat khusus (*specificity*), kompleksitas, pengalaman, *protectiveness*, perbedaan budaya organisasional diantara partner.

### ***Tacitness***

Reed dan DeFillippi (1990) mendefinisikan *tacitness* sebagai akumulasi yang tidak dapat dikodifikasi dan implisit pada keahlian, hasil pembelajaran melalui belajar (*learning-by-doing*). *Tacit knowledge* tidak dapat dikomunikasikan dan tidak dapat dibagi, sangat bersifat individu, berakar secara mendalam dan ada suatu keterlibatan individual dalam konteks yang khusus (Nonaka, dalam Simonin, 1999).

Dikotomi antara *tacit knowledge* dan *explicit knowledge*, kadang-kadang mencakup seperti *knowledge* yang bersifat pengalaman (Johanson dan Vahle, 1996) vs *knowledge* yang terartikulasi (Senker dan Faulkner, dalam Simonin, 1999) yang didokumentasikan dengan baik pada basis apakah *knowledge* dapat, atau tidak dapat dikodifikasi dan disampaikan secara formal dengan representasi atau bahasa yang sistematis (Kogut dan Zander, 1993). Berkenaan dengan *tacitness*, Kogut (1988) memberikan argumen bahwa joint venture dapat menggantikan pasar, pada dasarnya karena kebutuhan untuk mereplikasi *knowledge* yang merupakan pengalaman sangat sulit. Seperti suatu perubahan, tidak mungkin tanpa masalah dan tantangan.

Dalam konteks penggabungan organisasi, Borys dan Jemison (dalam Simonin, 1999) mengatakan bahwa dampak *tacitness* pada ketidakstabilan kerja sama, dengan pernyataan bahwa persetujuan transfer teknologi yang bermaksud pertukaran *tacit knowledge* cenderung hanya untuk memberikan pada pertukaran teknologi yang dapat diformalisasi. *Tacitness* sebagai sumber konflik dalam aliansi adalah suatu manifestasi pada sulitnya dalam pembelajaran. Penelitian dalam manajemen dan pembelajaran organisasional pada teknologi hanya mempunyai langkah yang terbatas dalam menuju kenyataan. Jika *knowledge* yang sangat relevan terhadap produksi adalah *tacit*, maka transfer *knowledge* antara anggota organisasional adalah sangat

sulit (Simonin, 1999). Secara keseluruhan, *tacitness* akan menjadi *antecedent* yang kuat pada ambiguitas *knowledge*. Hal ini akan menghambat terbentuknya aliansi.

### **Kekhususan aset (*asset specificity*)**

Kekhususan (*specificity*) meliputi aset yang bersifat khusus pada biaya transaksi. Sebagai contoh, aset dan keahlian transaksi khusus yang bermanfaat dalam provisi dan proses produksi pada pelayanan terhadap pelanggan khusus (Reed dan DeFillippi, 1990). Aset yang bersifat khusus tidak hanya penting dalam menentukan pemilihan *governance* (Anderson dan Coughlon, 1987) yang dapat diperoleh atas waktu dengan *learning-by-doing*, namun hal ini juga merupakan sumber ambiguitas. Berdasarkan empat tipe kekhususan aset (tempat/site, aset fisik, aset terdedikasi dan aset manusia) dari Williamson (dalam Simonin, 1999), Reed dan DeFillippi (1990) menyatakan bahwa hubungan kekhususan dan ambiguitas adalah multifungsional. *Relationship* antara perusahaan dan pelanggan, menghasilkan ambiguitas terhadap pesaing dan menciptakan rintangan terhadap imitasi. Selanjutnya juga dikatakan bahwa kekhususan aset manusia adalah secara linier dan signifikan berhubungan dengan ambiguitas.

Dogson (dalam Simonin, 1999) menekankan pentingnya untuk membangun kepercayaan antara partner dengan level yang tinggi untuk hubungan antar perusahaan yang efektif. Sejak *knowledge* dipertukarkan mungkin tidak hanya *tacit* tetapi juga kepemilikan (aset spesifik), suatu tipe *knowledge* dan kompetensi tidak dapat dengan mudah direplikasi atau dibeli, dan kemudian bisa memberikan elemen penting perusahaan dalam mendefinisikan kompetensi dan keunggulan bersaing. Kekhususan aset adalah pertimbangan utama suatu sumber ambiguitas dan suatu hambatan terhadap transferabilitas *knowledge* (Simonin, 1999).

### **Kompleksitas**

Kompleksitas meliputi sejumlah teknologi yang saling tergantung, merupakan hal yang rutinitas, bersifat individu dalam keterlibatan sumber daya terhadap aset atau *knowledge* khusus (Simonin, 1999). Seperti yang dikemukakan oleh Reed dan DeFillippi (1990), sistem teknologi atau manusia yang lebih kompleks akan menghasilkan tingkat ambiguitas yang lebih tinggi, dan selanjutnya akan mengendalikan peniruan (*imitation*). Spektrum informasi yang penuh pada kompetensi khusus dapat merentang

pada banyak departemen dan individu, yang secara keseluruhan pada *knowledge* tidak dapat dengan mudah diintegrasikan atau dipahami oleh sejumlah individu.

### **Pengalaman**

Secara khusus, informasi dan keahlian yang sangat melekat akan dapat meningkat, sebab organisasi secara khusus mempunyai informasi dan keahlian yang bersangkutan untuk dapat menggunakan *knowledge* yang mungkin dapat ditransfer (Von Hippel, 1994). Namun dalam hal ini perusahaan harus mempunyai pengalaman sebelumnya tentang *knowledge* yang bersangkutan.

Bagi pencari *knowledge*, pengalaman sebelumnya terhadap *knowledge* atau aset yang diperoleh berdasarkan pada pengalaman sebelumnya pada isi dan konteks informasi, adalah merupakan sifat transfer pada *knowledge*. Pengalaman kumulatif pada suatu teknologi adalah merupakan faktor penting dalam memahami teknologi atau *knowledge* baru (Zander dan Kogut, 1995).

### **Protectiveness**

Keberadaan modal perusahaan pada *knowledge* yang berhubungan (misalnya pengalaman) von Hippel (1994) menyatakan bahwa hubungan atribut yang lain terhadap pemberi dan pencari informasi (berlawanan dengan informasi yang dimiliki) mempengaruhi kelengketan (*stickiness*) informasi. Misalnya, personil yang dikhususkan pada teknologi, struktur organisasional yang khusus seperti kelompok transfer, atau pemberian harga pada akses terhadap informasi yang dimiliki. Atribut-atribut tersebut merupakan indikator yang eksplisit pada tingkat harapan *protectiveness* bagi pengirim informasi berdasar *knowledge*.

Dalam konteks aliansi strategis, beberapa partner dapat juga mengelola menjadi lebih nyata atau terbuka (transparan) dari pada lainnya (Hamel, 1991). Transparansi pada permukaan organisasional antara partner dapat dicapai melalui tindakan yang berarti, meliputi adopsi kebijakan yang tepat atau penempatan mekanisme pelindung yang ditujukan untuk melindungi kompetensi kunci (Inkpen dan Beamish, 1997).

## **Perbedaan Budaya Organisasional (*Organizational Culture*)**

Perbedaan budaya partner antara lain meliputi perbedaan dalam budaya organisasional (Tyebjee, dalam Simonin, 1999). Perbedaan budaya organisasional menunjukkan tingkat ketidaksamaan antara praktik bisnis partner, warisan institusional dan budaya organisasional. Killing (1982) juga menyatakan bahwa perbedaan organisasional mempengaruhi transfer *knowledge*. Sebagai contoh, dalam studinya pada transfer *knowledge* dari perusahaan *parent* pada *joint venture* manajemen bersama dua-*parent*, menunjukkan level tertinggi pada akuisisi *knowledge*, namun bagaimanapun yang harus diperhatikan adalah bahwa konflik dan kesalahpahaman dapat menghilangkan hal tersebut secara cepat. Baughn et al. (dalam Simonin, 1999) selanjutnya mengatakan bahwa perbedaan yang signifikan dalam menterjemahkan ukuran perusahaan ke dalam perbedaan kekuasaan/-kekuatan antara partner yang memungkinkan meninggalkan usaha perusahaan yang lebih kecil untuk menjaga teknologi yang dimiliki dan aliansi yang digunakan secara simultan.

Sulanski (1996) menunjukkan bahwa keberhasilan pengembangan transfer *knowledge* pada pertukaran sejumlah individu, tergantung pada mudahnya komunikasi dan 'imitasi' antara sumber dan penerima *knowledge*. Selanjutnya juga ditemukan bahwa suatu *relationship* yang sulit akan menciptakan tambahan kesulitan dalam transfer *knowledge* internal. Hal ini menjelaskan ambiguitas pada transfer *knowledge*, dan pada akhirnya akan menghambat terbentuknya aliansi.

Sebagai contoh kasus adalah: (1) Ocean Mitramas dan Indomarind menjalin kerja sama dengan nelayan. Nugroho dan Soelaeman (2009) mengemukakan bahwa dengan kemitraan, Ocean Mitramas dan Indomarind tumbuh menjadi pemain tangguh di bisnis perikanan. Hasil lautnya tidak hanya dipasok untuk kebutuhan lokal, tetapi juga menembus pasar dunia. (2) Asian Agri menjalin kemitraan dengan pola plasma berhasil membawa Asian Agri dan masyarakat sekitar meraih kesuksesan, bahkan Asian Agri mampu menjadi *market leader* (SWA, 2009)

Dari kedua contoh diatas mengindikasikan bahwa kemitraan bisa dibentuk dengan popla yang berbeda-beda dan dengan alasan yang berbeda pula. Ocean Mitramas bekerja sama dengan Indomarind karena alasan keduanya merupakan perusahaan yang sejenis yaitu bergerak di bidang perikanan. Sedangkan mereka juga bekerja sama dengan nelayan karena alasan saling melengkapi. Nelayan membutuhkan pekerjaan, sedangkan Ocean Mitramas dan Indimarind membutuhkan nelayan sebagai pemasok

perusahaan. Sedangkan contoh kedua yaitu Asian Agri bekerja sama dengan masyarakat dengan pola plasma. Dalam hal ini Asian Agri menjalin kemitraan dengan masyarakat juga karena alasan saling melengkapi. Masyarakat membutuhkan pembinaan untuk mengelola perkebunan, sedangkan Asian Agri memfasilitasi masyarakat memberikan pembinaan mulai dari penyediaan sarana produksi sampai dengan pemasarannya.

### **Simpulan**

Aliansi strategik merupakan strategi perusahaan dalam bidang operasi yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Dengan aliansi strategik, perusahaan dapat menginternalisasi teknologi baru atau *knowledge* baru yang bisa meningkatkan kinerja perusahaan. Ada beberapa alasan mengapa perusahaan membentuk aliansi, namun juga ada beberapa hambatan dalam proses aliansi. Alasan perusahaan menjalin aliansi adalah: (1) Karena adanya pola komplementer (sifat yang saling melengkapi) antara perusahaan yang beraliansi, (2) Karena adanya kesamaan status pada perusahaan yang beraliansi, (3) Karena adanya *social capital*, (4) Karena adanya ketergantungan antara pemasok dan pembeli, (5) Karena untuk mengurangi ketidakpastian di masa yang akan datang, dan (6) Karena adanya organisasi *network*. Sedangkan faktor-faktor yang menghambat proses aliansi adalah: *tacitness*, *specificity*, kompleksitas, pengalaman dan perbedaan budaya organisasional.



## DAFTAR PUSTAKA

- Anand, B. N. dan T. Khanna (2000), "Do Firms Learn to Create Value? The Case of Alliances", *Strategic Management Journal*, 21, pp. 295-315.
- Banerji, K. dan R. Sambharya (1998), "Effect of Network Organization on Alliance Formation: A Study of The Japanese Automobile Ancillary Industry", *Journal of International Management*, 4 (1), pp. 41-57.
- Ben-porath, Y. (1980). "The F-Connection: Familiars, Friends, and the Organization of Exchange", *Population and Development Review*, 6, pp. 1-30.
- Beverland, M. dan P. Bretherton (2001). "The Uncertain Search for Opportunities: Determinants of Strategic Alliances", *Qualitative Market Research: An International journal*, 4 (2), pp. 88-99.
- Bleeke, J. dan D. Erns (1991), "The Way to Win in Cross-border Alliance" *Harvard Business Review*, 69 (6), pp. 419-432.
- Burgers, W. P., C. W. L. Hill dan W. C. Kim (1993). " A Theory of Global Strategic Alliances: The Case of the Global Auto Industry", *Strategic management Journal*, 14 (6), pp. 419-432.
- Camic, C. (1992). "Reputati and the Predecessor Selection: Persons and the Institutionalists", *American Sociological review*, 57, pp. 421-445.
- Chung, S., H. Singh dan K. Lee (2000). "Complementarity, Status Similarity and Social Capital as Drives of Alliance Formation" *Strategic Management Journal*, 21, pp. 1-22.
- Cummings, T. G. (1984). " Transorganizational Defelopment", *Research in Organizational Behavior*, 6, pp. 367-422.
- Gomes-casseres, B. (1994). "Group versus Group: How Alliances Network Compete", *Harvard Business Review*, 72 (4), pp.62-74.
- Gronroos, C. (1996). "Relationship Marketing Logic", *Asia Australia Marketing Journal*, 4 (1), pp.7-19.
- Gulati, R. (1995). "Does familiarity breed trust ? the implications of repeated ties for contractual choices in alliances", *Strategic Management Journal*, 38, pp. 85-112.

- Hamel, G. (1991),” Competition for Competence and Inter-partner Learning within International Strategic Alliances”, *Strategic Management Journal*, 12 (special issue), pp. 83-103.
- Heide, J. B. dan G. John (1990),”Alliances in Industrial Purchasing: The Determinant of Joint Action in Buyer-Supplier Relationship”, *Journal of Marketing Research*, Vol. XXVII (Februari 1990), pp. 24-36.
- Hu, Y. S. (1995),” The International Transferability of The Firm’s Advetages”, *California Management Review*, 37 (4), pp. 73-88.
- Inkpen, A. C. dan P. W. Beamish (1997),”Knowledge, Bargainaing Power, and the Instability of International Joint Venture”, *Academy of Management Review*, 22(1), pp. 177-202.
- Kogut, B. (1988),”Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives”, *Strategic Management Journal*, 9(4), pp. 319-332.
- Kogut, B. dan U. Zander (1993),”Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation”, *Journal of International Business Studies*, 24(4), pp. 625-646.
- Martin, X.,W. Mitchel dan A. Swaminathan (1995),” Recreating and Extending Japanese Automobile Buyer-Supplier network in Noerth America”, *Strategic Management Journal*, 16, pp. 589-619.
- Nohria, N. dan C. Gracia-Pont (1991). “Global strategic Linkages and Industry Structure, *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue, 12, pp. 105-124.
- Nugroho, Sigit A. dan Soelaeman, Henni T (2009) “Ocena itramas dan Indomarind: Besar Bersama Nelayan”, *SWA sembada*, Edisi Juni 2009.
- Penning, H., K. Lee dan A. Witteloostuijn (1998). “Human Capital, Social Capital, and Firm Dissolution”, *Academy of Management Journal*, 41, pp. 425-440.
- Pfeffer, J. dan P. Nowak (1976).”Joint Venture and Organizational Dependence”, *Administrative Science Quarterly*, 4, pp. 398-418.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategies: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, New York, NY.

- Provan, K. G. dan J. B. Gassenheimer (1994), "Supplier Commitment in Relational Contract Exchanges with Buyer", *Journal of Management Studies*, 31, pp. 55-69.
- Reed, R. dan R. J. DeFillipi (1990), "Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage", *Academy of Management Review*, 15, pp. 88-102.
- Simonin, B. L. (1999), "Ambiguity and The Process of Knowledge Transfer in Strategic Alliances", *Strategic Management Journal*, 20, pp. 595-623.
- Sriram, V., R. Krapfel dan R. Spekman (1992). "Antecedents to Buyer-seller Collaboration: An Analysis from the Buyer's Perspective", *Journal of Business Research*, 25, pp. 303-320.
- Szulanski, G. (1996), "Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of the Best Practice within the Firm", *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue, 17, pp. 27-43.
- Turnbull, P., N. Oliver dan B. Wilkinson. (1992). "Buyer-Supplier Relations in the UK Automotive Industry: Strategic Implications of The Japanese Manufacturing Model", *Strategic Management Journal*, 13, pp. 159-168.
- Van Hippel, E. (1994), " 'Sticky Information' and the Locus of Problem Solving: Implication for Innovation", *Management Science*, 40(4), pp. 429-439.
- Zaheer, S. (1995), "Overcoming the Liability of Foreignness", *Academy of Management Journal*, 38, pp. 341-363.

