

ALLIANCE EXPERIENCE, ALLIANCE CAPABILITY, FUNCTION ALLIANCE DEDICATED DAN ALLIANCE LEARNING DALAM ALIANSI STRATEGIK UNTUK MERAHAI KESUKSESAN JANGKA PANJANG DI ERA KOMPETISI GLOBAL

*Yuni Siswanti *)*

ABSTRACT

There were strategies to achieve competitive advantage and do penetration in global market. One's is strategic alliance. In developing, alliance has advantage and disadvantage. But, if all members in organization take a part to improve their organization, and obey every regulation, commitment, and high believed, alliance succesfull in long term would achieved.

From some researches, alliance experience, alliance capability, dedicated alliance function, and alliance learning have positive relation with alliance succesfull in long term and achive abnormal stock market gains.

Key words: aliansi strategik, pengalaman aliansi, kapabilitas aliansi, fungsi aliansi dedikasi, pembelajaran aliansi.

PENDAHULUAN

Memasuki abad XXI, dunia bisnis menyongsong era globalisasi, dengan beragam tantang dan resiko bagi organisasi/perusahaan yang menginginkan tetap bertahan dan mengembangkan eksistensinya. Negara-negara industri sebagai negara maju dan modern, telah

lama memasuki bisnis internasional secara intensif dalam upaya mempertahankan dan mengembangkan perekonomian negaranya. Di antara negara-negara tersebut bahkan ada yang terlihat kemampuannya dalam memimpin dan mengendalikan perekonomian dunia. Kondisi ini menunjukkan kapabilitas mereka dalam menindaklanjuti kebijaksanaan dan peraturan di negaranya dalam menjalankan bisnis internasional. Dengan kata lain, melalui organisasi atau industri, Negara-negara maju terus memasuki, mempertahankan dan mengembangkan pasar dunia bagi produk-produknya, terutama di negara-negara berkembang. Kondisi itu tentu saja menuntut negara-negara berkembang menetapkan kebijaksanaan baru yang memungkinkan organisasi/perusahaan di negaranya baik besar maupun kecil untuk memasuki pasar internasional.

Menurut Nawawi (2000), globalisasi pada dasarnya disebabkan oleh beberapa faktor sebagai berikut:

1. Peningkatan dan modernisasi saluran telekomunikasi global melalui serat-serat optic (*fiber optic*), satelit dan teknologi komputer. Jarak bukan lagi menjadi masalah dalam mewujudkan bisnis internasional.

*) Yuni Siswanti, SE., M.Si., adalah Dosen Tetap Jurusan Manajemen Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Yogyakarta.

2. Muncul dan berkembang perusahaan-perusahaan raksasa, tanpa identitas nasional suatu negara, yang mampu mengintegrasikan dan mengkoordinasikan desain produk, proses produksi, pemasaran/penjualan, dan pelayanan sesuai dengan pandangan dunia/global. Beberapa perusahaan besar itu misalnya: Unilever, Gillete, Nestle, dan KFC.
3. Terwujudnya perdagangan bebas antarnegara.
4. Pasar uang (*financial market*) berlangsung selama 24 jam di seluruh dunia.
5. Investasi modal asing dalam jumlah besar memasuki hampir setiap negara.
6. Kontrol negara asing akan meningkat terhadap aset industri dan pekerjaan para tenaga kerja suatu negara.
7. Munculnya standar dunia dan perubahan peraturan global mengenai perdagangan (*trade/commerce*), keuangan, produk dan pelayanan.

Bisnis global yang kompetitif dalam realisasinya tidak sekedar menyentuh “transaksi finansial” dalam proses impor dan ekspor, namun mengarah pada interaksi kemasyarakatan (*community of interest*), seperti pembentukan sebuah perserikatan bisnis internasional (*international alliance*), kerjasama antara dua atau lebih perusahaan multinasional, yang didesain untuk meraih profit bersama. Bisnis internasional seperti itu membawa dimensi-dimensi baru yang berdampak langsung atau tidak langsung terhadap bisnis lokal dan nasional. Dalam keadaan seperti itu sangat dibutuhkan sejumlah sumber daya yang berkualitas internasional (Nawawi, 2000).

Aliansi (*alliance*) merupakan salah satu bentuk perserikatan bisnis yang bertujuan di antaranya adalah memenangkan kompetisi dengan pesaing sejenis, memasuki pasar internasional dengan lebih optimis. Dalam melaksanakan aliansi ini, tentu saja tidak dapat dilepaskan dengan manajemen strategik, karena dengan memahami secara benar manajemen strategik khususnya dalam kaitannya dengan aliansi, upaya mencapai tujuan aliansi kemungkinan besar dapat diraih secara efektif.

Kerjasama, kolaborasi, dan konsorsium adalah jenis-jenis utama aliansi untuk memenuhi kebutuhan sesuai situasi yang berbeda dan kebutuhan perusahaan. Bentuk lain yang kurang mengikat dan kurang saling tergantung dalam pengembangan

patungan, meliputi proyek sekali jalan, lisensi, *franchise* dan penunjukan agen eksklusif. Kesemuanya itu adalah perjanjian unilateral yang mana ketergantungan diantara perusahaan yang berkerjasama hanya terbatas.. Dalam situasi normal akan keterbatasan sumberdaya dan kemampuan yang relatif, yang mana suatu kegiatan individu tidak memiliki arti penting strategis, maka sebaiknya perusahaan membelinya, walaupun jika perusahaan tersebut dapat membuat sendiri produk-produk yang sama dengan efisiensi terbaik dalam industri. Tindakan ini akan membebaskan sumberdaya bagi penggunaan perusahaan tersebut sehingga dapat mengkonsentrasikan kegiatan pada area yang mana sedikitnya perusahaan tersebut memiliki kepentingan strategis tingkat menengah dan sedikitnya cukup kompeten dalam perbandingan dengan kriteria terbaik industri yang bersangkutan. Perusahaan tersebut sebaiknya mengkonsentrasikan investasinya pada area dengan tingkat kepentingan strategis tinggi, meskipun tingkat kemampuan perusahaan itu hanya biasa-biasa saja (Faulkner dan Bowman (1997).

STRATEGI KERJASAMA DAN ALIANSI STRATEGIK

Strategi kerjasama cepat menjadi bagian penting dari strategi kompetitif, sebagaimana halnya sebuah alat manajemen strategis yang penting. Bisa jadi strategi kerjasama merupakan cara utama bagi perusahaan yang kurang baik dalam kemampuan tertentu atau sumberdayanya, bergabung dengan perusahaan lain yang memiliki keahlian dan sumberdaya cukup, untuk saling melengkapi dengan tujuan memberi keunggulan kompetitif yang dicapai bersama. Hal ini juga menambah keunggulan untuk fleksibel dalam dunia yang penuh persaingan.

Di antara perjanjian lisensi dan perusahaan terintegrasi sepenuhnya, yang mana hukum pasar digantikan oleh hukum perusahaan, muncul bentuk aturan paling terintegrasi melalui kerjasama, yakni yang terdapat dalam aliansi strategik. Aliansi mungkin merupakan pilihan bentuk organisasional yang dikehendaki jika diperlukan kewaspadaan sensitif akan pasar, mekanisme harga tetap penting, resiko kebocoran informasi tidak dinilai tinggi, resiko skala ekonomis dan keuangan tinggi, ada keterbatasan sumber dan

fleksibilitas penting. Bentuk-bentuk perjanjian kerjasama yang beraneka ragam disebut unilateral atau bilateral. Disebut perjanjian unilateral, karena pada umumnya melibatkan ketergantungan kemitraan yang minimal. Contoh perjanjian unilateral di antaranya pelatihan teknik, kontrak-kontrak pemasokan, *franchise*, lisensi paten, atau konsultasi pemasaran. Perjanjian tersebut memiliki tugas yang sangat khusus, dan tiap mitra usaha dapat menghentikan perjanjian tanpa biaya yang besar. Umumnya hubungan ini murni perjanjian finansial (Faulkner dan Bowman, 1997).

Aliansi strategik merupakan perjanjian bilateral dan melibatkan ketergantungan kemitraan yang lebih besar. Terdapat di dalam perjanjian ini adalah kerjasama non ekuiti, patungan ekuiti, dan konsorsium, serta melibatkan keterikatan keberuntungan para mitra yang lebih besar dibanding perjanjian unilateral.

ALASAN MELAKUKAN ALIANSI STRATEGIK

1. Tekanan eksternal

Di antara tekanan eksternal yang penting adalah globalisasi selera dan *market*, penyebaran yang cepat

- | | | |
|--------------------|----|--------------------------|
| 1. Terfokus | ←→ | Kompleks (sifat) |
| 2. Usaha patungan | ←→ | Kolaborasi (bentuk) |
| 3. Hanya dua mitra | ←→ | Konsorsium (keanggotaan) |

1. Aliansi terfokus adalah suatu bentuk penataan antara dua atau lebih perusahaan yang dibentuk untuk menghadapi satu set situasi yang terdefinisi dengan jelas dengan cara khusus. Bentuk tepatnya dari penataan tersebut dapat sangat bervariasi, tetapi sifat dari aliansi itu terfokus pada saling pengertian dan pemahaman yang jelas akan kontribusi dan penghargaan terhadap hasil kerja masing-masing.
2. Aliansi kompleks dapat melibatkan mata rantai biaya kegiatan selengkapnyanya dari para anggotanya. Perusahaan-perusahaan yang terlibat dalam aliansi ini menyadari bahwa bersama-sama mereka dapat membentuk perusahaan kompetitif yang secara potensial jauh lebih kuat.
3. Usaha patungan melibatkan pembentukan suatu perusahaan baru yang terpisah secara hukum dari

karena teknologi global, skala ekonomis dan jangkauan usaha yang maksimum, pertumbuhan yang beragam dalam situasi pasar karena ketidakpastian lingkungan.

2. Kondisi internal

Ada beberapa faktor internal yang menstimulasi keinginan melakukan aliansi strategik, di antaranya adalah kemampuan dan sumberdaya yang tidak memadai. Selain itu adanya keyakinan bahwa menjalankan sebuah aliansi akan lebih murah dibanding menjalankan dan membiayai sebuah perusahaan terintegrasi. Ada pula keyakinan bahwa sebuah aliansi atau serangkaian aliansi akan menyediakan perlindungan kuat melawan pengambilalihan oleh pemangsa.

FORMAT ALIANSI

Menurut Faulkner dan Bowman (1997), Aliansi dapat diklasifikasikan menurut tiga dimensi yang menjelaskan sifat, bentuk, dan keanggotaan mereka sebagai berikut:

- perusahaan para mitra usaha. Normalnya, perusahaan baru tersebut mengawali usaha dengan anggota mitranya sebagai pemegang saham dan dengan tujuan yang sudah disepakati dalam area kegiatan tertentu.
4. Kolaborasi digunakan jika para anggota tidak ingin membentuk perusahaan patungan yang terpisah dari perusahaan induk milik masing-masing mitra, yang akan menyebabkan adanya batas-batas dalam hubungan diantara mereka.
5. Konsorsium adalah bentuk khusus aliansi strategik dalam jumlah keanggotaan dan umumnya merupakan suatu kegiatan berskala sangat besar yang dibentuk untuk tujuan sangat spesifik. Biasanya dikelola terpisah dari semua pemegang sahamnya.

Sedangkan menurut Hartoto (1995), dalam kata “aliansi” terkandung makna yang cukup luas, yaitu mencakup pengertian tentang ikatan bekerja sama dari yang paling longgar sampai pada yang paling erat. Beberapa bentuk kerja sama lainnya adalah saling pengertian (*gentlement agreement*), konsorsium, sindikasi, kartel, *joint operation*, *operatorship*, *contracting*, *profit sharing*, dan *joint venture*.

NILAI TAMBAH DARI PENGALAMAN DAN PEMBELAJARAN ALIANSI

Menurut beberapa peneliti, rata-rata aliansi adalah alat penting untuk menciptakan *value creation* Chan *et al.*, 1997; Anand dan Khana, 2000) dalam Kale, Dyer, dan Singh (2002). Namun, ketika aliansi dapat menciptakan nilai, sebagian studi menemukan bahwa setengah dari organisasi yang melaksanakannya mengalami kegagalan (Kogut, 1989; Bleeke dan Erns, 1993; *Alliance Analyst*, 1998) dalam Kale, Dyer, dan Singh (2002). Sementara itu, ketika aliansi dapat menciptakan nilai ekonomi (*economic value*), ada beberapa dari mereka harus siap menanggung resiko. Banyak pertanyaan yang berkaitan dengan hal ini yakni bagaimana perusahaan dapat melaksanakan dan mengelola aliansi untuk memaksimalkan probabilitas kesuksesan.

Khana *et al.* (1998) dalam Inkpen (2002) mengembangkan sebuah kerangka kerja yang menarik bahwa memperluas pemahaman mengenai pembelajaran aliansi (*alliance learning*) dan penjelajahan aliansi merupakan hal yang amat penting. Menurut Anand dan Khana (2000) dalam Kale *et al.* (2002), riset pendahulu mengenai aliansi banyak yang menyarankan bahwa kemungkinan faktor-faktor paling penting untuk kesuksesan aliansi adalah pengalaman melakukan aliansi di masa sebelumnya. Asumsi implisitnya, bahwa di samping ada hubungan antara pengalaman aliansi dan kesuksesan, ada efek pembelajaran yang memungkinkan perusahaan mengembangkan sebuah kapabilitas relasional (*relational capability*) (Dyer dan Singh, 1998 dalam Kale *et al.*, 2002). Sehingga, ada anekdot dan bukti kasus yang memberi saran bahwa bagi perusahaan yang berbasis pada pengalaman berulang dalam mengelola format organisasi, perlu mengembangkan kapabilitas superior. Sebagai contoh, dalam area aliansi, Hewlett-Packard, Corning dan Coca-Cola digambarkan sebagai

perusahaan yang sukses dalam mengembangkan dan mengelola aliansi (*Alliance Analyst*, 1996; Harbison dan Pekar, 1998; Kale dan Singh, 1999 dalam Kale *et al.*, 2002).

Perusahaan yang heterogen dan berbeda-beda dalam pengalaman aliansi sebelumnya, diharapkan mampu mengembangkan kapabilitas superior dalam mengelola format organisasi secara khusus seperti aliansi. Untuk mendukung pernyataan ini, Anand dan Khana (2000) dalam Kale *et al.* (2002), menemukan bahwa perusahaan yang memiliki pengalaman aliansi lebih banyak di tahun-tahun sebelumnya secara signifikan memiliki *stock market return* yang lebih tinggi dibanding perusahaan yang lebih sedikit pengalamannya dalam melakukan aliansi.

Pertumbuhan yang cepat dalam hal aliansi strategik telah menjadi satu dari banyak corak yang bertahan dalam lingkungan bisnis selama lebih dari dua dekade. Kecenderungan aliansi multipel dengan partner multipel telah melekat di perusahaan dalam jejaring antarperusahaan yang cukup rumit. Memahami adanya ketergantungan yang kompleks di antara perusahaan, peneliti strategi telah bergerak dari sebuah analisis di level *dyadic* (berpasangan) menuju sebuah level jejaring dalam rangka memahami karakter dan pengaruh jejaring (Shan, Walker, dan Kogut, 1994; Madhavan, 1996; Ahuja, 2000 dalam Koka dan Prescott, 2002).

Banyak penelitian secara implisit berfokus pada modal sosial (*social capital*) untuk menjelaskan perilaku dan manfaat perusahaan melalui jejaring tersebut. Sejumlah sumber daya yang tumbuh oleh jasa memiliki sebuah jejaring yang bertahan lama dalam hubungan antar perusahaan (Bourdieu dan Wacquant, 1992, dalam Koka dan Prescott, 2002), modal sosial adalah suatu konstruk khusus dan menarik yang sesuai untuk penelitian dalam hal hubungan antarperusahaan. Pertama, konstruk ini menyediakan cara untuk mengkaraktirikan sejumlah hubungan antarperusahaan secara lengkap. Kedua, sesuai dengan definisinya yang mengindikasikan bahwa fokus mempelajari konstruk ini adalah untuk menetapkan sumberdaya seperti *knowledge*, informasi, dan modal lainnya bagi perusahaan melalui aliansi (Koka dan Prescott, 2002).

Menurut Hamel, Doz, dan Prahalad (1989) bahwa kolaborasi kompetitif (*Competitive collaboration*) dengan pesaing memiliki konsekuensi mengenai

kelangsungan hubungan jangka panjang. Aliansi strategis dapat menguatkan kedua perusahaan melawan pihak luar (*outsider*) walaupun hal ini juga dapat melemahkan salah satu mitra yang berhadapan secara langsung dengan kompetitor. Kerjasama menjadi jalan menuju *low-cost* bagi kompetitor baru untuk memperoleh teknologi dan akses pasar. Thomas, Pollock, dan Gorman (1999) menyatakan bahwa melalui aliansi, perusahaan-perusahaan berharap memperoleh keahlian dan pengetahuan yang diperlukan untuk dapat bersaing secara lebih efektif. Dengan mengidentifikasi dan memfokuskan pada hubungan antarorganisasi, para manajer dapat mulai mengembangkan gambaran yang lebih akurat tentang dinamika kompetitif dalam industri.

Ketika kita mengetahui bahwa pengalaman aliansi adalah penting, kita masih memiliki kekurangan pengetahuan dalam hal apa saja yang akan dilibatkan dalam mengembangkan sebuah kapabilitas aliansi (*alliance capability*). Tujuan Kale *et al* (2002) dalam penelitiannya adalah untuk menguji pengembangan kapabilitas aliansi perusahaan dan menetapkan apakah kapabilitas ini berhubungan dengan kinerja aliansi superior atau tidak. Secara khusus, Kale *et al* (2002) menguji apakah perusahaan yang berinvestasi dalam menciptakan fungsi aliansi (koordinasi aktivitas aliansi dan menangkap hubungan antara aliansi dengan *knowledge*) akan sukses lebih besar bila diukur dengan: a) pertumbuhan *stock market return* yang lebih besar diikuti aliansi dan b) penilaian manajerial tentang kinerja aliansi. Dengan kata lain, studi yang dilakukan Kale *et al* (2002) adalah untuk menguji apakah pasar yang melakukan pekerjaan bagus dalam hal memprediksi aliansi, dalam jangka waktu lama akan sukses menciptakan nilai bagi perusahaan-perusahaan yang melakukannya?

KAPABILITAS ALIANSI DAN KESUKSESAN ALIANSI

Pembelajaran organisasi, kapabilitas dinamis, dan literatur tentang ekonomi revolusioner menawarkan beberapa manfaat dalam rangka pengembangan kapabilitas, sejak kapabilitas dipandang sebagai sumber daya unik dalam bisnis.. Tema sentral akhir-akhir ini adalah pada "*knowledge based view*" yang mana individu dan organisasi memiliki *knowledge* sebagai

dasar untuk menciptakan kapabilitas perusahaan yang dimaknakan sebagai sebuah sumber daya keunggulan bersaing (Grant, 1996 dalam Kale *et al.*, 2002).

Kapabilitas organisasional berkembang sebagai suatu kombinasi ulang dan/atau integrasi *knowledge* dengan perusahaan. *Knowledge* ini dapat berupa membangun tipe melalui pembelajaran yang melibatkan pembentukan asosiasi di antara perusahaan-perusahaan di masa sebelumnya, efektivitas dari perilaku perusahaan-perusahaan tersebut, dan kegiatan-kegiatan yang dilakukan di masa mendatang. Kenyataannya, kapabilitas berkembang melalui proses yang melibatkan interpretasi mengenai pengalaman individu dan organisasi di masa lalu sebagai basis untuk tindakan di masa sekarang dan akan datang.

Perusahaan akan menjadi lebih efektif dalam pengembangan kapabilitas ketika mereka mengembangkan mekanisme atau rutinitas bahwa tujuan desain adalah untuk mengakumulasi, menyimpan, mengintegrasikan, dan menyebarkan *knowledge* organisasi yang relevan melalui pengalaman individu dan organisasional. Rutinitas didefinisikan oleh Nelson dan Winter (dalam Kale *et al.*, 2002) sebagai pola yang stabil dan dapat diprediksi dalam mengembangkan perilaku otomatis dan menjernihkan secara konstan dalam kebiasaan aktivitas produktif mereka.

Zollo (1998); Kale dan Singh (1999) dalam Kale *et al.*, (2002) menyatakan bahwa kapabilitas perusahaan berkembang pada basis pembelajaran inkremental dan kajian relevan dari aktivitas hari kehari perusahaan. Peneliti lain menyatakan bahwa kapabilitas organisasional dapat dikembangkan dengan penggantian atau melengkapi pembelajaran inkremental dengan aktivitas pembelajaran tingkat tinggi yang mana *knowledge* individu dan kelompok dikoordinasikan dan dimasukkan dalam struktur perusahaan. Peneliti sebelumnya bahkan mempercayai prinsip organisasi ini sebagai kapabilitas kombinasi perusahaan (Zander dan Kogut, 1995) atau "*architectural competence*" (Henderson dan Cockburn, 1994) dalam Kale *et al.* (2002).

Dyer dan Nobeoke (2000) menguji isu tentang bagaimana Toyota menciptakan unit organisasi yang terpisah yang bertanggung jawab dalam hal akumulasi, penyimpanan, integrasi dan penyebaran *knowledge* tentang produksi. Kale *et al* (2002) dan peneliti lain

percaya bahwa koordinasi yang tersentral akan menjadi bagian penting dalam konteks aliansi. Sehingga, pengalaman aliansi perusahaan lebih banyak diperlukan dan dipandang penting bagi perusahaan untuk membangun kapabilitas aliansi. Pengalaman adalah sebuah pendekatan yang masih mentah dalam mekanisme untuk membentuk pondasi membangun kapabilitas aliansi.

PENGALAMAN ALIANSI DAN FUNGSI ALIANSI DEDICATED

Ketika perusahaan hanya memiliki sedikit aliansi, mudah bagi manajer untuk memahami bagaimana setiap aliansi akan *fit* (sesuai) dengan tujuan strategik perusahaan. Namun, bila ada sejumlah aliansi, sangat sulit bagi perusahaan untuk mengelola dan memonitor kinerja aliansi, memahami apakah ada konflik potensial atau *overlap* antara aliansi yang berbeda, atau antara *partner* dalam aliansi yang tidak sama. Dalam kondisi ini, perusahaan dapat melakukan pendekatan koordinasi untuk mengelola portofolio aliansi mereka.

Lebih jauh dijelaskan bahwa aliansi strategik menjadi lebih penting bagi organisasi untuk memperoleh sumber daya, sehingga vital bagi perusahaan untuk meningkatkan kinerja keseluruhan. Peneliti (Kale *et al.*, 2002) berharap bahwa sebuah perusahaan dapat mengakumulasi suatu portofolio lebih besar dalam aliansi (misalnya dengan akumulasi portofolio lebih besar diartikan tidak hanya bagi beberapa aliansi dalam waktu lama, tetapi juga dengan sejumlah aliansi, perusahaan harus mengelola simultan).

Kapabilitas aliansi bersandar pada bagaimana perusahaan secara efektif mampu menangkap, membagi dan menyebarkan manajemen aliansi *know-how* dengan pengalaman yang lalu, yang disebut sebagai “*dedicated alliance function*” (fungsi aliansi dedikasi). Koordinasi fungsi dedikasi seluruh aliansi berhubungan dengan aktivitas perusahaan dan mencapai kemampuan untuk menggeneralisasi *high returns* dalam aliansi melalui beberapa cara. Pertama, fungsi dedikasi dapat berperilaku sebagai sebuah titik penting dalam mempelajari dan meningkatkan pemahaman tentang aliansi di masa lalu maupun saat ini. Hal ini dilengkapi dengan implementasi rutin dan sistematis pada proses pengkodean, pembelajaran, dan peningkatan aliansi *know-how*.

Penelitian Kale *et al* (2002) mengindikasikan bahwa beberapa perusahaan dengan fungsi aliansi dedikasi cenderung untuk menetapkan pengetahuan manajemen aliansi dengan menciptakan pedoman untuk membantu manajer memegang aspek khusus dalam siklus hidup aliansi dengan lebih baik, formulasi kontrak aliansi, dan pembatasan aliansi. Kedua, sebuah fungsi aliansi *dedicated* dapat berperan penting dalam meraih pangsa pasar, baik aliansi baru maupun kesuksesan aliansi yang sedang dilakukan. Ada kemungkinan peningkatan reputasi bagi perusahaan dalam menciptakan persepsi bahwa aliansi adalah nilai tambah. Ketiga, dalam banyak wawancara dengan eksekutif mengindikasikan bahwa satu alasan kegagalan aliansi adalah karena ketidakmampuan salah satu mitra atau mitra lainnya untuk memobilisasi sumber daya internal dalam mendukung aliansi. Keempat, wawancara dengan para eksekutif mengindikasikan bahwa keuntungan penting dalam menciptakan fungsi aliansi adalah dengan memotivasi perusahaan dengan mengembangkan matrik aliansi dan evaluasi kinerja aliansi secara sistematis.

Ringkasnya, sebuah investasi dalam fungsi aliansi dedikasi dapat meningkatkan kapabilitas aliansi dengan: (1) berperilaku sebagai sebuah titik fokus untuk mempelajari dan mendorong pembelajaran baik eksplisit maupun *tacit* dari aliansi di masa lalu maupun di saat ini; (2) mempercayakan kepada berbagai *stockholder* termasuk investor, memberitahukan aliansi baru dan kesuksesannya dalam aliansi di saat ini; (3) meningkatkan koordinasi internal dan mendukung sumber daya aliansi; (4) melakukan monitor dan evaluasi tentang kinerja aliansi.

KESUKSESAN ALIANSI JANGKA PANJANG

Riset mengenai kinerja aliansi sulit dilakukan dan penuh rintangan karena melibatkan di dalamnya mengukur kinerja aliansi dalam cara yang sesuai dan konsisten, serta tantangan logistik untuk mengumpulkan data yang dibutuhkan dalam menetapkan kinerja (Gulati, 1998 dalam Kale *et al.*, 2002). Terdapat perkecualian khususnya dalam *joint venture*, yang merupakan kesatuan resmi, ada kesulitan untuk mengukur kinerja aliansi dengan menggunakan ukuran akuntansi atau keuangan tradisional seperti pertumbuhan penjualan, *return on assets* atau profit. Konsekuensinya, beberapa

peneliti menggunakan ukuran kinerja yang stabil atau tetap dalam jangka waktu tertentu. Namun, ukuran kinerja aliansi memperoleh kritikan atas keterbatasan kemampuannya dalam menyediakan informasi tentang efektivitas kolaborasi (Kogut, 1989 dalam Kale *et al.*, 2002).

Kinerja aliansi telah dipelajari dengan menggunakan penaksiran manajerial tentang kinerja. Manajer menetapkan kinerja dalam pengamatan tentang kepuasan secara keseluruhan terhadap aliansi, atau manajer dapat menggunakan ukuran melalui tujuan yang telah ditetapkan. Penaksiran manajerial tentang kinerja aliansi menerima banyak kritikan dengan alasan hasilnya bias dan tidak akurat. Kondisi ini berlanjut hingga Geringer dan Hebert (1991) dalam Kale *et al* (2002) menunjukkan eksistensi tinggi mengenai hubungan antara taksiran subjektif kinerja dengan ukuran objektif lain berdasar pada data akuntansi. Dengan demikian, ada konsensus diantara para peneliti bahwa patut dilakukan taksiran manajerial untuk menaksir kinerja aliansi (Anderson dan Weitz, 1989; Anderson, 1990; Child dan YAn, 1999; Das dan Teng, 2000 dalam Kale *et al.*, 2002).

Akhir-akhir ini penelitian tentang metodologi untuk menaksir kesuksesan aliansi dan menciptakan nilai ekonomi banyak dilakukan (Koh dan Venkatraman, 1991; Chan *et al.*, 1997; McConnell dan Nantel 1985; Anand dan Khana, 2000 dalam Kale *et al.*, 2002). Dalam metodologi ini, secara mendalam menggunakan taksiran kinerja dalam akuisisi, dan secara eksplisit ada asumsi bahwa pasar adalah efisien, yang berarti pasar memiliki cukup informasi untuk menaksir dengan akurat pengaruh akuisisi atau aliansi. Namun, beberapa peneliti mengkritik metodologi ini bahwa pasar dalam kondisi yang terbaik sekalipun, masih tetap sangat tidak akurat bila terdapat respon yang terkait dengan masalah-masalah strategik. Sebagai contoh, akuisisi atau aliansi pada suatu saat mendapat respon positif dari pasar, tetapi pada akhirnya mengalami kegagalan.

Dalam penelitiannya, Kale *et al* (2002) menguji argumen bahwa pasar adalah efisien, baik diuji atau tidak, ada hubungan positif antara harapan *ex ante market* dalam hal kesuksesan aliansi dan kesuksesan aliansi dalam jangka panjang. Dalam studi Kale *et al* (2002), independenya variabelnya adalah pengalaman aliansi dan fungsi aliansi dedikasi, sedangkan dependen variabelnya adalah kesuksesan aliansi/

kinerja aliansi. Kesuksesan aliansi diukur dengan dasar *incremental value creation*, yakni *abnormal stock market returns*. Kinerja aliansi diukur dengan melihat penilaian kinerja di setiap aliansi selama kurun waktu 1993-1997.

PERAN ALIANSI DALAM HUBUNGANNYA DENGAN KAPABILITAS ALIANSI, STOCK MARKET RESPONSE DAN KESUKSESAN ALIANSI JANGKAPANJANG

Berdasarkan hasil uji dilakukan Kale *et al* (2002), ditemukan bahwa pengalaman aliansi berkorelasi positif dengan *ex ante market* yang diukur berdasar pada *abnormal stock market gains* dan kesuksesan aliansi yang diukur berdasar pada penaksiran kinerja aliansi. Matriks korelasi menunjukkan bahwa ukuran kesuksesan aliansi dengan menggunakan *abnormal stock market gains* secara positif dan signifikan berhubungan dengan kesuksesan aliansi perusahaan yang diukur dengan penaksiran manajerial. Analisis ini menyarankan adanya hubungan kuat antara *market ex ante evaluation* dalam *value creation* melalui aliansi dan kesuksesan aliansi berdasar pada *ex post assessments*. Di samping itu, pengalaman aliansi berhubungan positif tetapi tidak signifikan dengan respon *abnormal stock market*. Fungsi aliansi dedikasi signifikan dalam menjelaskan kentungan *abnormal stock market*. Hal ini berarti bahwa pasar menghargai keberadaan perusahaan yang membangun aliansi tahap demi tahap, mekanisme dedikasi untuk mengkoordinasi aliansi dan pembelajaran.

Walaupun fungsi aliansi dedikasi hubungan positif dan signifikan dengan dependen variabel, tetapi pengalaman aliansi tidak signifikan. Sehingga hipotesis yang menyatakan ada hubungan positif antara investasi perusahaan dalam sebuah fungsi aliansi dedikasi dan kesuksesan aliansi jangka panjang, hanya didukung sebagian. Hasil studi tersebut juga menyatakan bahwa baik pengalaman aliansi dan fungsi aliansi dedikasi adalah signifikan dalam menjelaskan kesuksesan aliansi jangka panjang, baik ketika *explanatory* variabel memasukkan secara individu maupun bersama-sama dalam model regresi. Berdasarkan dua variabel, fungsi aliansi memiliki efek lebih besar dalam menjelaskan kesuksesan aliansi jangka panjang.

Perusahaan dengan sebuah fungsi aliansi *dedicated* yang memiliki lebih banyak pengalaman dalam aliansi, akan lebih besar kesempatannya untuk menjadi *leader* dalam mengenal kebutuhan pasar. Perusahaan dengan fungsi aliansi *dedicated*, mencapai keuntungan *abnormal stock market* 1,35% dari rata-rata dan 63% perusahaan yang melakukan aliansi mengalami kesuksesan. Di lain pihak, perusahaan tanpa memiliki sebuah fungsi aliansi meraih 0,18% keuntungan *stock market* dari rata-rata dan hanya sekitar 50% yang mengalami sukses jangka panjang. Selain itu, 75% dari perusahaan yang melakukan aliansi mengalami rating sukses *ex post* oleh manajer, sedangkan *ex ante abnormal gains* untuk perusahaan. Namun, dalam kasus yang mana aliansi mengamai kegagalan *ex post*, hanya 42% yang secara positif mengalami *ex ante stock gains*.

Hasil analisis Kale *et al* (2002) mengindikasikan bahwa ketika perusahaan melakukan investasi dalam fungsi aliansi dedikasi yang didesain untuk menangkap dan menerapkan *know-how* dari pengalaman aliansi, kesuksesan aliansi mengalami peningkatan. Ditemukan bahwa investasi perusahaan dalam fungsi aliansi dedikasi adalah sebuah prediktor yang signifikan bagi kesuksesan aliansi secara keseluruhan dibanding dengan pengalaman aliansi perusahaan. Hasil riset ini menyarankan, investasi dalam bentuk sebuah kapabilitas dalam mengelola aliansi adalah kemampuan untuk mencapai probabilitas sukses baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang.

Konsisten dengan hasil studi sebelumnya, pengalaman aliansi secara positif berhubungan dengan

kesuksesan aliansi perusahaan secara keseluruhan, khususnya kesuksesan jangka panjang yang didasarkan pada penilaian manajerial. Hasil riset ini memiliki implikasi penting bagi riset selanjutnya bahwa fokus aliansi pada pengalaman sebagai suatu *explanatory* penting dalam peningkatan kapabilitas dan kesuksesan aliansi. Meskipun pengalaman aliansi adalah penting, hal ini berdampak terhadap kerja melalui penciptaan struktur yang lebih baik untuk mengkoordinasi dan mendorong pemahaman bahwa pengalaman harus lebih efektif. Aliansi juga menciptakan peningkatan signifikan dalam *market value* bagi perusahaan.

FASE KUNCI DALAM TAHAPAN ALIANSI

Berdasarkan hasil studi Kale *et al* (2002) dijelaskan bahwa fungsi aliansi dedikasi berperan penting bagi *knowledge management* dan sebagai alat untuk memilih praktik-praktik terbaik. Melalui wawancara dengan para senior eksekutif yang melakukan aliansi, diperoleh penjelasan bahwa sebagian besar fungsi aliansi mengarah kepada upaya menangkap dan memaknai setiap fenomena sehingga dapat mengelola dengan lebih efektif di setiap fase siklus hidup aliansi. Tahapan yang harus dilalui tersebut adalah: (1) membuat kasus tentang bisnis aliansi, (2) menetapkan dan menseleksi mitra, (3) melakukan kerja sama dan negosiasi dengan pemerintah, (4) menetapkan aliansi dan titik akhir atau tujuan aliansi.

Tabel 1
Illustrative Example Of Some Codified Alliance Management Tools
Created By The Alliance Function

ALLIANCE PLANNING	PARTNER SELECTION	ALLIANCE NEGOTIATION	ALLIANCE MANAGEMENT	ALLIANCE TERMINATION
Value Chain-Analysis Form Needs Analysis Checklist	Partner Screening Form Cultural Fit Evaluation Form	negotiation Matrix Matrix Needs v/s Wants Checklist Alliance Contract-Template Alliance Metrics Framework	Trust Building worksheet Alliance Communication Infra-	Relationship Evaluation Form Yearly Status report Termination Checklist

Sumber: Kale, Dyer, dan Singh. 2002. Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success: the role of the alliance function. *Strategic Management Journal*, Vol. 23: 763.

SEBAB-SEBAB KEGAGALAN ALIANSI DAN KUNCI MENCAPAI KESUKSESAN ALIANSI

Menurut Thompson dan Strickland (2001), kesuksesan aliansi strategis tergantung pada perubahan kondisi eksternal dan internal, serta harapan pelaku aliansi untuk selalu bernegosiasi, melakukan tawar-menawar jika gejala-gejala yang membahayakan aliansi. Menurut hasil studi yang dilakukan Anderson Consulting, 61% usaha aliansi mengalami kegagalan atau mudah rapuh dalam jangka panjang. Alasan kegagalan mereka diantaranya disebabkan oleh tingkat perbedaan yang tinggi, terjadi persimpangan dalam hal tujuan dan prioritas diantara pelaku aliansi, tidak mampu bekerja bersama-sama, perubahan teknologi yang sangat cepat dan tidak terduga sebelumnya, persaingan pasar diantara satu atau lebih pelaku aliansi.

Kunci kesuksesan aliansi strategis tergantung pada keahlian esensial dan kapabilitas yang dimiliki selama jangka panjang. Untuk dapat menjadi pemimpin pasar, perusahaan harus mengembangkan kapabilitasnya yang mana pengendalian strategis internalnya sebagai titik poros untuk melindungi dari pesaing dalam membangun *competitive advantage*. Beberapa aliansi hanya memiliki potensi terbatas karena mitra kerjanya sangat *protective* terhadap kemampuan dan keahlian yang dimiliki, sehingga akuisisi atau merger dengan suatu perusahaan yang memiliki sumber daya cukup kemungkinan merupakan sebuah solusi terbaik (Thompson dan Strickland (2001).

MANAJEMEN PERJANJIAN KERJASAMA

Menurut Faulkner dan Bowman (1997), manajemen aliansi terdiri dari dua faktor utama, yaitu:

1. Sikap setiap mitra kepada mitra yang lain
Hubungan antar mitra merupakan kunci kesuksesan suatu aliansi. Sikap yang tepat memiliki dua komponen utama yakni komitmen dan kepercayaan. Langkanya komitmen dapat mematikan aliansi dalam waktu singkat. Kepercayaan adalah faktor kunci bagi daya tahan suatu aliansi. Kepercayaan bukan berarti secara naif membuka rahasia perusahaan yang tidak termasuk dalam perjanjian aliansi. Kepercayaan berhubungan dengan keyakinan bahwa setiap mitra akan bertindak dengan integritas, dan akan mematuhi komitmennya. Di samping itu,

harus ada kesesuaian sasaran dan kesesuaian budaya diantara mitra aliansi.

2. Mekanisme yang dipilih untuk mengoperasikan aliansi

Dalam setiap situasi, sebaiknya dibangun suatu mekanisme resolusi hasil perundingan yang baik sebelum aliansi mulai beroperasi. Jika hal ini tidak dilakukan, maka risiko akibat ketiadaan mekanisme tersebut yakni kecenderungan terjadinya hubungan yang kurang baik diantara para anggota kemitraan.

PENUTUP

Perkembangan ekonomi memasuki abad XXI terjadi sangat cepat dan tidak dapat diperkirakan sebelumnya. Kondisi itu tentu saja menuntut negara-negara maju dan negara-negara berkembang untuk saling bersaing menetapkan kebijaksanaan baru yang memungkinkan organisasi/perusahaan di negaranya baik besar maupun kecil untuk memasuki pasar internasional. Untuk mampu meraih keunggulan kompetitif dan melakukan penetrasi ke dalam pasar global, ada banyak ragam cara yang ditempuh setiap organisasi yang kesemuanya itu mengarah kepada kompetisi. Salah satu cara yang dapat dilakukan adalah melakukan aliansi strategis.

Dalam perkembangannya, aliansi memiliki keunggulan dan di sisi lain juga mempunyai kelemahan. Namun, bila seluruh anggota yang terlibat dalam aliansi strategis tersebut mematuhi peraturan yang ditetapkan bersama diiringi dengan komitmen dan kepercayaan tinggi, kesuksesan aliansi jangka panjang kemungkinan besar dapat dicapai. Berdasarkan beberapa studi diperoleh hasil bahwa pengalaman aliansi, kapabilitas aliansi, fungsi aliansi *dedicated*, dan pembelajaran aliansi berhubungan positif dengan kesuksesan aliansi jangka panjang serta dalam hal perolehan *abnormal stock market gains*.

DAFTAR PUSTAKA

- Faulkner, D., dan Bowman, C. 1997. *The Essence of Competitive Strategy*. Andi Offset. Yogyakarta.
- Grant, R. M. 1995. *Contemporary Strategy Analysis*. Blackwell Business Inc.
- Hadari, W. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk bisnis yang kompetitif*. G a d j a h Mada University Press.
- Hamel, G., Doz, Y., dan Prahalad, C. K. 1989. Collaborate with your competitors- and w i n . *Harvard Business Review*. Januari/Februari.
- Hartono, E. B. 1995. Aliansi dalam kompetisi global. *Manajemen*, Februari- Maret.
- Inkpen, A. C. 2000. A note on the dynamics of learning alliances: competition, cooperation, and relative scope. *Strategic Management journal*, Vol. 21: 775-779.
- Kale, P., Dyer, J. H., dan Singh, H. 2002. Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success: the role of the alliance function. *Strategic Management Journal*. Vol. 23: 747-767.
- Koka, B. L., Prescott, J. E. 2002. Strategic alliances as social capital: a multidimensional view. *Strategic Management Journal*, Vol. 23: 795- 816.
- Stuart, T. E. 2000. Interorganizational alliances and the performance of firms: a study of growth and innovation rates in a high-technology industry. *Strategic Management Journal*, Vol. 21: 791-811.
- Thomas, H., dan Gorman, P. 1999. Global strategic analysis: framework and approach. *Academi Management Executive*, Vol. 13, No. 1.
- Thompson, A. A., dan Strckland III, A. J. 2001. *Strategic Management Concepts and Cases*. McGraw-Hill Irwin, Twelfth Edition.