

## ALIANSI STRATEJIK SUATU TINJAUAN TEORETIS KOMPREHENSIF

DENI DARMAWATI  
Universitas Trisakti

### PENDAHULUAN

Aliansi stratejik (*strategic alliances*) antara dua atau lebih perusahaan merupakan fenomena stratejik yang telah berkembang sejak tahun 80-an. Perusahaan melakukan aliansi dengan perusahaan lain dan bahkan dengan kompetitornya baik kompetitor sesungguhnya maupun kompetitor potensial. Aliansi stratejik sangat bervariasi bentuknya, mulai dari penggabungan modal (*joint venture*) antar perusahaan hingga perjanjian kontraktual untuk bekerja sama dalam rangka memecahkan masalah tertentu (pengembangan produk baru). Aliansi stratejik tidak hanya terjadi di tingkat lokal (nasional) akan tetapi sudah meluas pada tingkat global. Sebagai contoh, aliansi antara Boeing dengan konsorsium perusahaan Jepang untuk memproduksi pesawat jet komersial 767, juga antara Kodak dan Canon dalam rangka pemasaran produk, dan juga perjanjian antara Texas Instruments dan Kobe Steel Inc. of Japan dalam rangka pembuatan logic semiconductor di Jepang, serta perjanjian antara Motorola dengan Toshiba untuk bekerja sama dalam teknologi *know-how* dan pembuatan microprocessor. Aliansi stratejik juga telah berkembang dari *single-front line alliance* (hanya beraliansi dengan satu pihak/perusahaan saja), kemudian berkembang menjadi *multi-front line alliance* (beraliansi dengan beberapa pihak/perusahaan) dan sampai saat ini telah berkembang menjadi *multi-dimensional alliance* (Teramoto, Iwasaki, dan Takai, 1997).

Perkembangan aliansi stratejik mendorong perkembangan riset tentang aliansi stratejik. Penelitian-penelitian tersebut menguji tentang faktor-faktor yang mendorong dibentuknya aliansi stratejik serta konsekuensi yang terjadi akibat pembentukan aliansi stratejik. Penelitian-penelitian tersebut bisa dikelompokkan dalam tiga kelompok (Kale, Singh, and Perlmutter, 2000). Kelompok pertama, berusaha untuk menjelaskan motivasi pembentukan aliansi stratejik. Kelompok kedua memfokuskan pada struktur *governance* dalam suatu aliansi. Sedangkan kelompok penelitian ketiga bertujuan untuk menguji efektivitas dan kinerja, baik kinerja aliansi maupun kinerja perusahaan yang melakukan aliansi. Makalah ini bertujuan untuk memberikan rerangka teoritis secara komprehensif yang merupakan hasil dari telaah literatur. Dengan demikian, makalah ini merupakan sintesis dari beberapa penelitian yang berhubungan dengan aliansi stratejik. Rerangka teoritis ini diharapkan dapat



memberikan landasan teori secara lebih komprehensif, sehingga bisa digunakan untuk mengembangkan penelitian yang berkenaan dengan aliansi stratejik.

Pembahasan diawali dengan konsep manajemen stratejik yang mendasari isu aliansi stratejik. Aliansi stratejik merupakan perwujudan *macro power school*. Pembahasan selanjutnya adalah telaah literatur yang membahas isu-isu kunci dari aliansi stratejik. Isu-isu tersebut meliputi pembentukan, struktur *governance*, serta isu yang berkenaan dengan kinerja yang diakibatkan karena pembentukan aliansi stratejik. Pembahasan akan diakhiri dengan pembentukan model sebagai hasil sintesis dari telaah literatur yang membahas tentang aliansi stratejik.

### ALIANSI STRATEJIK: PERWUJUDAN DARI *MACRO POWER SCHOOL*

Pertanyaan kunci dalam bidang manajemen stratejik adalah: apakah yang membedakan perusahaan dengan perusahaan lain, sehingga perusahaan tersebut bisa lebih unggul dibandingkan dengan yang lain (Porter, 1994). Terdapat sepuluh macam aliran pemikiran (*school of thought*) untuk menjawab pertanyaan tersebut (Mintzberg, Ahlstrand, dan Lampel, 1998). *Power school* merupakan salah satu aliran pemikiran yang menekankan bahwa pembentukan strategi merupakan suatu proses negosiasi (Mintzberg, Ahlstrand, dan Lampel, 1998).

Dalam *power school* ada dua pandangan yaitu *micro power* dan *macro power*. *Micro power* memandang pembuatan strategi sebagai saling peran, melalui persuasi, tawar menawar, dan kadang-kadang konfrontasi secara langsung, dalam bentuk permainan politik, antar pihak-pihak yang berkepentingan dan koalisi-koalisi, dengan dominasi salah satu pihak pada periode tertentu. Sedangkan *macro power* memandang organisasi sebagai pihak yang mempromosikan kesejahteraannya dengan mengendalikan dan bekerja sama dengan organisasi-organisasi yang lain melalui penggunaan manuver strategi sebagai strategi kolektif dalam berbagai macam jaringan dan aliansi. Dengan demikian *macro power* mencerminkan saling ketergantungan antara organisasi dengan lingkungannya. Organisasi harus bekerja sama dengan pemasok dan pembelinya, union dan kompetitornya, kreditur dan pemerintah, dan pihak lain sehingga bisa bermanfaat bagi organisasi yang bersangkutan.

Aliansi stratejik didefinisikan sebagai hubungan stratejik purposif antara perusahaan-perusahaan yang independen dengan cara berbagi tujuan yang sejalan, untuk mendapatkan manfaat dan mendorong terjadinya dependensi mutual (Mohr dan Spekman, 1994). Gulati (1998) mendefinisikan aliansi stratejik sebagai kesepakatan-kesepakatan antara perusahaan-perusahaan yang meliputi pertukaran, *sharing*, atau *codevelopment* produk, teknologi, atau jasa. Berdasarkan definisi-definisi tersebut maka aliansi stratejik bisa dikatakan merupakan salah satu perwujudan dari *macro power school*.



## PEMBENTUKAN ALIANSI STRATEJIK

Ada dua hal yang berhubungan dengan pembentukan aliansi stratejik, yaitu motivasi pembentukan aliansi stratejik dan pemilihan partner aliansi. Aliansi stratejik terbentuk sebagai hasil dari berbagai macam motivasi dan tujuan, dengan berbagai macam bentuk, dan terjadi baik dalam rangkaian vertikal maupun horizontal. Bleeke dan Ernst (1991) menyatakan bahwa ada beberapa alasan pembentukan aliansi stratejik, yaitu: untuk meraih keunggulan kompetitif di pasar, untuk mendapatkan akses atau menguasai teknologi dan untuk mengeksploitasi skala dan skope ekonomi atau untuk berbagi risiko dan ketidakpastian dengan para partnernya.

Tinjauan/perspektif yang didasarkan pada sumber daya (*resource-based view*) memandang bahwa perilaku perusahaan bisa diinterpretasikan sebagai upaya pencapaian keunggulan kompetitif. Perusahaan berusaha untuk mengendalikan beberapa faktor produksi yang dapat mendorong dicapainya keunggulan kompetitif. Dorongan perusahaan untuk membentuk aliansi berhubungan dengan kebutuhan akan sumber daya (Ahuja, 2000). Ahuja (2000) menyatakan bahwa perusahaan yang memiliki kapital teknologi dan kapital komersial cenderung untuk tidak melakukan aliansi stratejik dengan pihak lain.

Pertanyaan kunci lain berkenaan dengan pembentukan aliansi stratejik adalah pemilihan partner. Pemilihan partner yang tepat akan mendorong dicapainya kinerja yang diharapkan dari pementukan aliansi stratejik. Stuart (2000) menemukan bahwa partner aliansi yang memiliki kapabilitas teknologi dan revenue yang tinggi akan berpengaruh pada kinerja perusahaan, khususnya bagi perusahaan yang baru berdiri atau perusahaan kecil.

Chung, Singh, dan Lee (2000) melakukan penelitian yang menunjukkan bahwa komplementer dalam sumber daya, similaritas status, dan kapital sosial yang dimiliki oleh beberapa perusahaan, mendorong perusahaan-perusahaan tersebut untuk melakukan aliansi stratejik. Aliansi stratejik akan menciptakan nilai jika masing-masing pihak dalam aliansi mendapatkan sumber daya komplementer. Keuntungan mutual akan terjadi jika masing-masing partner saling melengkapi untuk mengatasi kelemahan masing-masing pihak dalam aliansi dengan cara mendapatkan kapabilitas komplementer dari partner aliansinya.

Status yang sama dari beberapa perusahaan juga mendorong pembentukan aliansi. Hal tersebut bisa dijelaskan dengan menggunakan tiga alasan. Pertama, seperti dalam kasus individual, perusahaan yang memiliki status yang similar akan lebih mungkin untuk saling berkolaborasi, hal ini dikarenakan adanya peran sinyal dari interaksi sosial. Pada saat ukuran kualitas output ambigu, maka status dari perusahaan fokal dan kualitas inputnya yang dipersepsikan oleh pihak lain tergantung dari dengan siapa perusahaan tersebut berinteraksi. Alasan kedua adalah bahwa perusahaan yang memiliki status yang similar cenderung akan memiliki sistem dan praktek operasi yang sama, sehingga kerja sama bisa lebih efektif. Penjelasan ke tiga adalah bahwa dengan memilih part-



ner yang statusnya similar, akan mendorong meningkatnya kejujuran dan komitmen dalam berbagi manfaat dan biaya berkenaan dengan aliansi.

Perusahaan membangun kapital sosial melalui kolaborasi. Kapital sosial adalah hubungan dengan pihak luar yang bermanfaat secara potensial. Kapital sosial tergantung pada riwayat masa lalu. Dengan kata lain, hubungan saat ini dari suatu perusahaan merupakan produk dari aktivitas relasional sebelumnya dan merupakan dasar untuk menentukan hubungan di masa yang akan datang. Dengan demikian, kapital sosial bisa berfungsi sebagai pendorong dibentuknya aliansi strategik.

Di sisi lain, Dussauge, Garrette, dan Mitchell (2000) menemukan bahwa *link alliances* mendorong dicapainya tingkat pembelajaran dan akuisisi kapabilitas potensial antar partner yang lebih tinggi dibandingkan dengan *scale alliances*. Dalam *scale alliances*, masing-masing partner berkontribusi sumber daya yang sama pada tahap yang sama sehingga akan menghasilkan skala ekonomis yang signifikan jika melakukan kolaborasi. Sedangkan *link alliance* bertujuan untuk mengkombinasikan keahlian dan sumber daya yang berbeda dan komplementer untuk dikontribusikan dalam aliansi strategik. Di dalam *link alliances* lebih memungkinkan terjadinya pembelajaran. Dengan demikian, pemilihan partner tergantung pada tujuan yang akan dicapai apakah ingin mencapai skala ekonomis atau pembelajaran.

Berkenaan dengan aliansi strategik global, Luo (1997) menemukan bahwa atribut partner lokal menentukan kinerja aliansi. Atribut partner lokal terdiri dari identitas partner lokal (perusahaan pemerintah atau perusahaan swasta), pangsa pasar, pengalaman industrial, pengalaman dalam perdagangan internasional, lamanya kolaborasi, dan ukuran perusahaan. Partner yang sahamnya dimiliki oleh pemerintah akan mendorong kinerja aliansi yang lebih baik dibandingkan dengan partner yang sahamnya dimiliki oleh non pemerintah. Atribut pangsa pasar, pengalaman industrial, pengalaman dalam perdagangan internasional, lamanya kolaborasi, dan ukuran perusahaan berhubungan secara positif dengan kinerja aliansi.

Hubungan antara kinerja aliansi dengan pemilihan partner juga dinyatakan oleh Merchant dan Schendel (2000). Nilai yang akan diperoleh pemegang saham berkenaan dengan pembentukan aliansi strategik berhubungan secara positif dengan tingkat keeratn hubungan antara perusahaan dengan partner, pengalaman aliansi sebelumnya, dan tingkat kesamaan ukuran perusahaan.

## STRUKTUR GOVERNANCE ALIANSI STRATEJIK

Struktur kontrak formal yang digunakan untuk mengorganisasi aliansi strategik disebut sebagai struktur *governance* dari aliansi strategik. Perusahaan dihadapkan pada berbagai macam pilihan dalam strukturisasi aliansi strategiknya. Gulati (1998) menyatakan ada dua macam bentuk jaringan kerja/ aliansi, yaitu relasional dan struktural. Jaringan kerja relasional menekankan pada peran ikatan kohesif langsung sebagai suatu mekanisme untuk mendapatkan informasi. Sedangkan jaringan kerja struktural menekankan pada



nilai informasional dari posisi partner berada dalam jaringan kerja. Struktur aliansi relasional bisa dinyatakan dalam kuat atau tidaknya ikatan aliansi, sedangkan jaringan kerja structural bisa dinyatakan dalam tertutup (*closed*) atau terbuka (*sparse*) (Rowley, Behrens, dan Krackhard, 2000). Untuk jaringan aliansi yang terbuka, sebaiknya menggunakan ikatan aliansi yang kuat (*strong ties*) begitu pula sebaliknya untuk jaringan aliansi yang tertutup (*interconnected*) sebaiknya menggunakan ikatan aliansi yang lemah (*weak ties*).

Kale, Singh, dan Perlmutter (2000) mengemukakan diperlukannya kapital relasional dalam rangka menemukan dua hal yang berlawanan dalam aliansi stratejik, yaitu pembelajaran dan proteksi. Kapital rasional menggambarkan kepercayaan, respek dan persahabatan antar partner dalam aliansi stratejik. Semakin besar kapital relasional akan meningkatkan tingkat pembelajaran yang diperoleh dan kemampuan untuk saling memproteksi kompetensi masing-masing partner.

### KINERJA: SEBAGAI KONSEKUENSI PEMBENTUKAN ALIANSI STRATEJIK

Pembahasan mengenai konsekuensi pembentukan aliansi stratejik terhadap kinerja mekankan pada dua hal. Penekanan pertama adalah pembahasan tentang kinerja dari aliansi stratejik itu sendiri. Sedangkan penekanan kedua adalah konsekuensi pembentukan aliansi stratejik terhadap kinerja masing-masing perusahaan yang melakukan aliansi stratejik.

Kinerja aliansi stratejik kurang begitu mendapatkan perhatian dari para peneliti. Kurangnya perhatian dalam bidang ini dikarenakan karena adanya kesulitan dalam pengukuran kinerja aliansi. Dengan demikian, kinerja aliansi masih merupakan masalah yang sangat menarik untuk diteliti.

Adanya proses pembelajaran dan lamanya waktu aliansi merupakan contoh kriteria sukses tidaknya aliansi (Dussauge, Garrette, dan Mitchell, 2000). Pembelajaran dan transfer keahlian lebih sering terjadi pada *link alliance* dari pada *scale alliances*. Proses pembelajaran dilihat dengan adanya reorganisasi dan *take over* terhadap aliansi. Adanya proses pembelajaran melalui aliansi stratejik juga diteliti oleh Anand dan Khanna (2000). Penelitian ini menemukan adanya pembelajaran untuk menciptakan nilai dari aliansi stratejik. Pengaruh pembelajaran ini nampak pada aliansi stratejik dalam bidang penelitian dan pengembangan dan dalam bidang produksi.

Kale, Singh, dan Perlmutter (2000) menemukan bahwa proses pembelajaran dan proteksi terhadap aktiva propietari dari aliansi stratejik bisa dibentuk dengan membentuk kapital relasional. Proses pembelajaran dan proteksi terhadap aktiva propietari diukur dengan menggunakan instrumen penelitian yang disusun oleh peneliti dengan menggunakan pernyataan yang berbentuk skala Likert.

Konsekuensi aliansi stratejik terhadap kinerja partner lebih banyak mendapat perhatian dari peneliti. Luo (1997) menguji tentang pengaruh atribut partner lokal terhadap kinerja aliansi stratejik internasional di perekonomian



berkembang, dalam hal ini China. Penelitian ini menemukan bahwa atribut pangsa pasar, pengalaman perdagangan luar negeri, dan pengalaman kolaborasi dengan partner luar negeri dari partner dalam negeri merupakan hal yang kritis terhadap kinerja aliansi stratejik internasional. Dalam penelitian ini, kinerja diukur dengan ROI, penjualan local, nilai ekspor, dan risiko operasional.

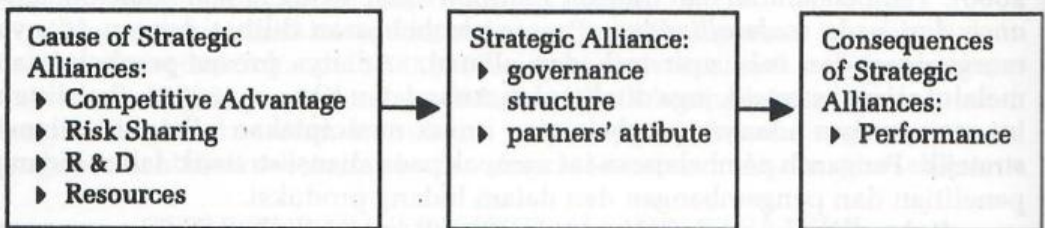
Merchant dan Schendel (2000) meneliti tentang penciptaan nilai bagi pemegang saham dari perusahaan yang melakukan aliansi stratejik. Penelitian tersebut menemukan adanya penciptaan nilai bagi pemegang saham perusahaan yang diukur dengan abnormal return. Stuart (2000) menguji tentang hubungan antara atribut partner aliansi dengan kinerja partner aliansi sesudah melakukan aliansi stratejik. Kinerja diukur dengan menggunakan tingkat inovasi dan tingkat pertumbuhan penjualan. Tingkat inovasi dilihat dari banyaknya patent yang diperoleh. Hasil penelitian menunjukkan bahwa aliansi stratejik dalam bidang teknologi yang dilakukan dengan partner yang besar dan inovatif meningkatkan tingkat inovasi dan pertumbuhan penjualan.

Baum, Calabrese, dan Silverman (2000) menemukan adanya konsekuensi terhadap kinerja perusahaan yang baru berdiri. Kinerja awal akan lebih tinggi jika perusahaan melakukan aliansi stratejik. Perusahaan yang digunakan sebagai sample penelitian adalah perusahaan bioteknologi. Kinerja perusahaan diukur dengan menggunakan pendapatan, pertumbuhan pengeluaran dalam penelitian dan pengembangan, pertumbuhan banyaknya karyawan.

Rowley, Behren, dan Krackhard (2000) juga menemukan adanya pengaruh pembentukan aliansi stratejik terhadap kinerja perusahaan. Kinerja perusahaan dalam hal ini diukur dengan menggunakan *net income* dan *returns on assets*.

### SINTESIS RERANGKA TEORITIS ALIANSI STRATEJIK

Rerangka teoritis aliansi stratejik bisa digambarkan dalam bagan di bawah ini:



Pembahasan masing-masing komponen sudah diuraikan dalam bagian-bagian sebelumnya.

### PENUTUP

Berdasarkan sudut pandang stratejik, beberapa perilaku kunci perusahaan berkenaan dengan aliansi stratejik bisa dipahami dengan menggunakan tahap-tahap peristiwa dalam aliansi stratejik. Tahap-tahap tersebut adalah keputusan



untuk masuk dalam aliansi, pemilihan partner yang tepat, pemilihan struktur aliansi, dan pengukuran kinerja aliansi (Gulati, 1998). Berdasarkan tahap-tahap yang ada dalam aliansi stratejik, maka pertanyaan relevan yang muncul adalah:

1. Perusahaan mana yang memutuskan untuk masuk dalam aliansi dan dengan siapa perusahaan membentuk aliansi?
2. Bagaimanakah struktur aliansi yang tepat?
3. Faktor-faktor apakah yang mempengaruhi kesuksesan aliansi?, dan
4. Apakah pengaruh aliansi terhadap kinerja partner?

Artikel ini merupakan telaah literature yang mencoba menjawab empat pertanyaan di atas. Dengan memberikan rerangka teoritis yang komprehensif akan memberikan landasan yang lengkap bagi penelitian yang berkenaan dengan aliansi stratejik.

#### REFERENSI

- Ahuja, G. (2000). "The Duality of Collaboration: Inducements and Opportunities in The Formation of Interfirm Linkages," *Strategic Management Journal*, 21, hal. 317-343.
- Anand, B. dan T. Khanna (2000). "Do Firms Learn to Create Value? The Case of Alliances", *Strategic Management Journal*, 21, hal. 295-315.
- Baum, J.A.C, T. Calabrese, dan B. Silverman (2000). "Don't Go It Alone: Alliance Network Composition and StartUps' Performance In Canadian Biotechnology", *Strategic Management Journal*, 21, hal. 267-294.
- Bleeke, J. and D. Ernst (1991). "The Way ti Win in Cross-border Alliances", *Harvard Business Review*, 69 (6), hal. 127-135.
- Chung, S.A., H. Singh, dan K. Lee (2000). "Complementary, Status Similarity and Socio Capital as Drivers of Alliance Formation", *Strategic Management Journal*, 21, hal. 1-22.
- Dussauge, P., B. Garrette, dan W. Mitchell (2000). " Learning from Competing Partners: Outcomes and Durations of Scale and Link Alliances in Europe, North America and Asia", *Strategic Management Journal*, 21, hal. 99-126.
- Gulati, R. (1998). "Alliances and Networks". *Strategic Management Journal*, 19, hal. 293-317.
- Kale, P., H. Singh, and H. Perlmutter (2000). "Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances: Building Relational Capital", *Strategic Management Journal*, 21, hal. 217-237.
- Luo, Y (1997). "Performance Effects of Local Partner Attributes: An Empirical Analysis of Strategic Alliances in An Emerging Economy", *Journal of International Management*, 3(2), hal. 119-152.
- Merchant, H. dan D. Schendel (2000). "How Do International Joint Ventures Create Shareholder Value?", *Stratejik Management Journal*, 21, hal. 723-737.
- Mintzberg, H., B. Ahlstrand, dan J. Lampel (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*. The Free Press, New York.
- Mohr, J. dan R. Spekman (1994). "Characteristics of Partnership Success", *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue, 17, hal. 77-92.
- Porter, M.E. (1994). "Toward a Dynamic Theory of Strategy". Dalam R.P. Rumelt, D.E. Schendel, dan D.J. Teece (eds), *Fundamental Issues in Strategy: A Research Agenda*. Harvard Business School Press, Boston Massachusetts, hal. 423-462.

- Rowley, T., D. Behren, dan D. Krackhard (2000). "Redundant Governance Structures: An Analysis of Structural and Relational Embeddedness in The Steel and Semiconductor Industries". *Strategic Management Journal*, 21, hal. 369-386.
- 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*, 21, hal. 791-811.
- Teramoto, Y., N. Iwasaki, dan T. Takai (1997). *How Strategic Alliance Change: The Case of the Japanese Semiconductor Business*, 2(2), hal. 73-85.