

PELAKSANAAN STRATEGI ALIANSI DALAM BUDAYA PERUSAHAAN YANG BERBEDA

Eisha Lataruva

MILIK PERPUSTAKAAN
EKSTENSI FE UNDIP

Abstract

Rapid changes in business environment have made many companies difficult to survive. This article discusses the strategic development of alliance capability in order to optimize opportunity faced by enterprises in the hyper-competition era based on the limited resources.

Abstrak

Perubahan lingkungan bisnis yang begitu cepat membuat banyak perusahaan menjadi lebih sukar untuk bertahan, artikel ini membahas pengembangan strategi kemampuan aliansi untuk mengoptimalkan perusahaan memanfaatkan peluang di era hypercompetition dengan sumber daya yang terbatas.

PENDAHULUAN

Dalam era global, bisnis memasuki realita baru yang disebut hypercompetition (D'aveni, 1995). Persaingan antar perusahaan semakin intens dan agresif. Stabilitas pasar terancam dengan makin pendeknya *product life cycle* dan siklus rancangan produk, perkembangan teknologi yang cepat, masuknya pesaing-pesaing yang tidak diantisipasi sebelumnya. Para eksekutif dituntut untuk menetapkan strategi yang proaktif terhadap perubahan-perubahan tersebut.

Banyak bukti yang menunjukkan bahwa sangat sulit untuk dapat berhasil menguasai pasar dengan kekuatan sendiri. Strategi *kita lawan atau kita bergabung* masih sering diterapkan. Di satu sisi melawan terlihat lebih berani, tetapi dengan konsekuensi menang atau hancur. Di sisi lain bergabung akan dirasa lebih lemah karena adanya kehilangan kontrol. Dari dasar inilah tercipta fenomena strategi baru, dimana kedua elemen strategi tadi dapat digabungkan untuk mendapat suatu nilai strategis yang saling menguntungkan yaitu dengan strategi aliansi.

Strategi aliansi adalah suatu bentuk kerja sama antar pelaku ekonomi di berbagai kawasan. Banyak manfaat yang diperoleh perusahaan melalui strategi aliansi ini, antara lain menjamin kecepatan dan fleksibilitas untuk mengembangkan keunggulan bersaing perusahaan, efektif dalam hal penyebaran teknologi baru dengan cepat, untuk masuk ke pasar baru atau untuk mempelajari sesuatu dari perusahaan-perusahaan yang lebih unggul. Yang menarik dalam strategi aliansi ini pihak-pihak yang beraliansi sama-sama memperoleh keuntungan dari kerja sama tersebut, bahkan posisinya di pasar juga makin kuat. Tetapi seringkali terjadi proses strategi aliansi ini terhambat karena adanya perbedaan budaya

antara perusahaan-perusahaan yang beraliansi, sehingga strategi aliansi tadi tidak dapat memberikan benefit seperti yang diharapkan.

Budaya Organisasi

Dalam buku Manajemen Strategik (Pearce dan Robinson, 1997), Budaya organisasi didefinisikan sebagai sekumpulan asumsi penting (seringkali tidak diungkapkan) yang dianut oleh semua anggota suatu organisasi/perusahaan. Sedangkan menurut Diana Phesey (1992), budaya dapat didefinisikan pada tingkatan masyarakat, organisasi serta kelompok kecil, dan dimungkinkan karakteristik seseorang sesuai pada suatu tingkatan, tapi tidak di tingkat yang lain. Pengertian budaya organisasi yang lain, dikemukakan oleh E. Schein dalam bukunya *Organisational Culture and Leadership* (1992,p12) adalah : *"A pattern of shared basic assumptions that group learned as it solved its problem of external adaptation and internal integration, that has work well enough to be considered valid and, therefore to be taught to new members as the correct way to perceive, think and feel in relation to those problems"*.

Setiap organisasi / perusahaan memiliki budaya sendiri. Budaya organisasi serupa dengan kepribadian seseorang (*intangible*) tetapi selalu ada, yang memberikan makna, arah dan dasar bertindak. Sangat mirip dengan penerus kepribadian atas perilaku seseorang, asumsi bersama (keyakinan dan nilai-nilai) di kalangan anggota perusahaan mempengaruhi opini dan tindakan dalam perusahaan tersebut (Pearce dan Robinson, 1997).

Pengertian budaya yang lain yaitu menurut Killman (1986), sebagai berikut *" Culture is the invisible force behind the tangibles and observables in any organization, a social energy that moves people to act. Culture is to the organization what personality is to the individual – a hidden, yet unifying theme that provides meaning, direction and mobilization. Organization charts and employee manuals are simply not enough to get members working together. Operationally, culture is defined as shared philosophies, ideologies, values, beliefs, assumptions and norms. These are seldom written down or discussed, but they are learned by living in the organization and becoming a part of it"*. Dari pengertian tersebut , menunjukkan bahwa budaya organisasi sangat berpengaruh pada perilaku individu dan group dalam organisasi. karenanya harus betul-betul dimengerti dan di manage untuk menjamin tercapainya tujuan organisasi termasuk proses- proses perubahan yang dilakukan organisasi.

Budaya juga dapat berubah bilamana manajemen senior perusahaan atau CEO merubah deskripsinya tentang budaya atau mempunyai metode yang berbeda tentang apa yang akan dilakukan organisasi. Perubahan dari manajemen senior itu harus diikuti adanya komitmen baik dari dirinya maupun anggota organisasi.

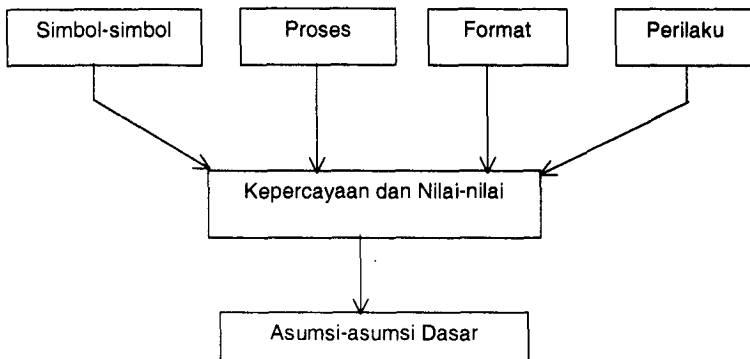
Wujud atau Tingkatan Budaya

Schein (1995) menyatakan, budaya organisasi itu dapat dianalisis dalam berbagai wujud atau tingkatan, sesuai tingkat kemungkinannya melihat budaya organisasi itu.

Tingkatan-tingkatan itu adalah sbb :

1. Tingkat teratas, budaya akan berwujud sebagai fenomena yang dapat dilihat, didengar dan dirasakan ketika seseorang berinteraksi dengan organisasi. Lewis (1992) mengelompokkan menjadi :
 - Simbol-simbol berupa logo, slogan, cara kerja sehari-hari, pemegang kekuasaan dan kriteria yang dipakainya dalam mengangkat, menyingkirkan dan menghargai anggotanya, dll.
 - Proses, merupakan metode organisasi / perusahaan untuk melaksanakan tugasnya seperti desain pekerjaan, jalur pertanggungjawaban, strategi pengambilan keputusan manajemen, jalur komunikasi resmi, peraturan-peraturan dsb.
 - Format, merupakan benda-benda yang bisa langsung diobservasi, seperti desain bangunan, layout ruang, dokumen resmi, pidato, furniture.
 - Perilaku, merupakan manifestasi simbol-simbol, proses dan format yang ada di organisasi / perusahaan.
2. Budaya organisasi terdiri dari kepercayaan (*beliefs*) dan nilai-nilai (*values*)
Kepercayaan (*beliefs*) merupakan asumsi yang dipercayai sebagian anggota organisasi, tentang peran organisasi itu sendiri dalam lingkungannya dan peran anggota organisasi dalam organisasi (Sathe, dalam Lewis(1983)). Sementara menurut Rokeach dalam Lewis (1968) menyatakan nilai-nilai merupakan kepercayaan anggota organisasi tentang hal-hal yang sangat bernilai untuk dimiliki atau dilakukan, atau perilaku yang harus dilakukan, atau tidak dilakukan, atau hal-hal yang perlu dicapai atau tidak dicapai.
3. Tingkatan terdalam, budaya organisasi berwujud asumsi-asumsi dasar anggota organisasi tentang segala sesuatu yang berkaitan dengan permasalahan dalam organisasi. Schein (1992) mendefinisikan asumsi dasar sebagai berikut : “*Underlying and typically unconscious assumptions about the nature of truth and reality...*”.

Bagan Three Layered Nature of Organisational Culture (Lewis, 1992)



Pengertian Strategi Aliansi

Strategi aliansi adalah suatu kegiatan dimana pihak yang berkepentingan memiliki suatu interest di masa yang akan datang, maka dengan menyumbangkan resource dan competitive advantage yang dimiliki pada hal baru akan menghasilkan suatu nilai baru. Dengan kata lain aliansi adalah suatu kerja sama antar pelaku-pelaku ekonomi, baik dalam lingkup nasional maupun global, baik antar perusahaan ataupun antar kelompok atau group perusahaan. Tujuan utama dari strategi ini adalah memungkinkan suatu perusahaan/group untuk mencapai tujuan tertentu yang tidak dapat dicapai dengan usaha sendiri (Dicken, 1992). Di dalam suatu aliansi selalu membagi resiko sekaligus keuntungan dengan cara menanggung pengambilan keputusan bersama untuk bidang tertentu. Karena itu tidak seperti pada merger, identitas pelaku aliansi tidak melebur jadi satu, hanya beberapa aktivitas bisnis dari peserta aliansi yang dilibatkan, misalnya dalam bidang R&D, distribusi, pengolahan atau pemasaran. Jadi perusahaan/group tetap terpisah. Oleh karena itu alasan rasional ditempuhnya strategi aliansi adalah memanfaatkan keunggulan suatu perusahaan dan mengkompensasi kelemahannya dengan keunggulan yang dimiliki partnernya.

Faktor Pendorong Aliansi

Beberapa faktor yang menjadi pendorong terjadinya aliansi :

- a. Terjadinya perubahan-perubahan mendasar dalam ekonomi global seperti persaingan yang semakin ketat, perkembangan teknologi yang cepat, meningkatnya biaya-biaya (pembangunan, produksi, pemasaran produk baru).
- b. Tingginya biaya dan resiko untuk membuat jaringan distribusi, logistik, manufaktur dan lain-lain di setiap pasar kunci di dunia apabila ditanggung sendiri (terbatasnya sumber daya sendiri).
- c. Dibutuhkan waktu yang cukup lama untuk membangun keahlian karyawan, R&D dan membina hubungan baik dengan pelanggan dan pemasok.
- d. Perusahaan kecil dan menengah butuh menjadi besar, untuk itu mereka membutuhkan akselerasi yang lebih cepat.
- e. Dunia kini sangat terbuka dan tidak mengenal batas. Terutama dalam masalah dana, pemanfaatannya harus seefisien mungkin. Maka ada kecenderungan perusahaan menjadi semakin linier dan flat.

Aspek Fundamental / Prasyarat Utama Aliansi (Kanter, 1994)

- Aliansi harus mampu menghasilkan manfaat bagi setiap partner dan bukan hanya sekedar deal bisnis saja.
- Keberhasilan aliansi bisnis akan banyak bertumpu pada rasa kesatuan dan kebersamaan (kolaborasi) melalui proses penciptaan nilai bersama-sama, bukan hanya sekedar proses pertukaran atas sejumlah nilai investasi tertentu.

- Aliansi yang terbentuk tidak dapat sepenuhnya dikendalikan oleh sistem formal yang ada, tetapi membutuhkan suatu jaringan atau hubungan antar manusia yang kokoh dan didukung dengan infrastruktur internal yang mampu memperkuat proses belajar dari masing-masing pihak.

Dari prasyarat menunjukkan bahwa untuk keberhasilan suatu aliansi dibutuhkan kesediaan memberi dan menerima dari pihak-pihak yang beraliansi, yang menjadi tantangan bisnis saat ini dan mendatang adalah seberapa besar toleransi yang dapat diberikan kepada pihak luar untuk mengendalikan bisnis bersama. Karenanya proses aliansi sering terhambat karena adanya perbedaan budaya antar perusahaan yang beraliansi.

Sedangkan menurut Saka Abadi, (1994) terdapat beberapa faktor yang mesti dipertimbangkan dalam melaksanakan strategi aliansi yaitu :

- a. Apakah kedua perusahaan itu bisa saling mengisi satu dengan lainnya secara strategis. Ini berarti, harus bisa bekerja sama dalam rangka mengembangkan *key success factor* (KSF) nya, baik yang tangible maupun intangible.
- b. Masing-masing pihak harus mempunyai kelebihan yang bisa dimanfaatkan oleh partnernya. Harus ada kaitan yang bersifat *strategic partnership*.
- c. Perusahaan yang akan melakukan strategi aliansi itu harus paling tidak punya culture/ budaya yang sama atau agak sama, jika tidak agak sulit melakukan strategi aliansi.
- d. Arah strategi harus ditujukan kepada konvergensi menuju suatu titik tertentu.
- e. Pengembangan SDM harus saling menunjang di antara kedua pihak, agar searah sehingga dapat menyebabkan strategi aliansi itu sinergis.

Berkaitan dengan corporate culture ada tiga faktor yang harus dipenuhi agar strategi aliansi berhasil yaitu : pertama, masing-masing pihak harus mempunyai budaya yang kuat; kedua, agar bisa membangun *corporate image* satu sama lain harus saling mengisi dan ketiga, berkaitan dengan *core competence*, dimana perusahaan mengarahkan penguasaannya kepada hal-hal yang bersifat keunggulan kompetitif, maka budaya harus dipersatukan.

Selain hal-hal di atas, efektivitas strategi aliansi juga hanya bisa dicapai dengan pengurangan konsentrasi kekuatan dan keseimbangan manajerial.

Peta Global Strategi Aliansi

Secara umum strategi aliansi dalam skala global dapat dikategorikan menjadi dua yaitu Aliansi Patungan (*Alliance Joint Venture*) dan Aliansi khusus fungsional (*Functional-Specific Alliance*). Perbedaannya adalah sebagai berikut :

<i>Alliance Joint Venture</i>	<i>Functional-specific competitive alliance</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Badan hukum terpisah dengan atau kadang-kadang tanpa, kontribusi ekuitas. ▪ Kerja sama dapat terbatas pada suatu fungsi atau mencakup fungsi yang luas ▪ Adalah umum bagi partner untuk bekerja sama dalam suatu produk atau segmen pasar tertentu, sementara pada saat yang sama tetap beroperasi sebagai pesaing di pasar lain. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Badan hukum tidak terpisahkan ▪ Kerja sama terbatas pada satu atau sejumlah fungsi tertentu, misal : dalam litbang (riset produk baru dan teknologi), persetujuan distribusi silang, persetujuan lisensi silang, persetujuan kerja sama manufaktur, <i>joint bidding consortia</i>

Kelebihan dan Kelemahan Strategi aliansi

Strategi aliansi pada dasarnya memiliki beberapa keuntungan, yaitu :

- Sinergi, terjadi sebagai hasil penggabungan kekuatan-kekuatan dari masing-masing perusahaan
- Mempercepat sistem operasi, terutama bagi perusahaan kecil bergabung dengan perusahaan besar
- Resiko yang ditanggung secara bersama
- Transfer teknologi diantara perusahaan
- Memasuki pasar perusahaan lain tanpa perlu mengeluarkan banyak biaya untuk bersaing
- Memperluas jangkauan pasar dengan saluran distribusi yang baru
- Memudahkan penyesuaian terhadap perubahan teknologi baru, dengan adanya akses dalam informasi bidang *engineering* dan *marketing* yang semakin luas

Sedangkan kelemahan strategi aliansi (biasanya karena kesalahan manajemen) yang sering terjadi :

- Aset / milik perusahaan dipergunakan oleh perusahaan rekan untuk kepentingan perusahaannya sendiri, karena perusahaan tidak menjaga dengan baik.
- Ada pihak yang tidak mau tau tentang masalah operasi padahal efektivitas operasi kegiatan aliansi tergantung pada manajer operasional, yang lebih parah jika CEO tidak mengetahui bagaimana proses operasional dari suatu aliansi.
- Sulit menemukan rekan usaha yang paling sesuai dan dapat dipercaya.

Piramida Pengembangan Aliansi (PPA)

PPA Adalah sebuah model dalam membentuk suatu aliansi, pada model ini dikemukakan bahwa untuk membangun suatu aliansi melalui tahap-tahap sbb :

1. Identifikasi misi dan tujuan perusahaan dalam mempersiapkan suatu strategi yang tepat.
2. Mencari dan menemukan rekan yang sesuai dengan visi, misi dan tujuan perusahaan.
3. Melakukan negosiasi, dalam hal ini mengemukakan rencana dan harapan yang ingin dicapai dalam aliansi. Proses pada tahap ini dikenal dengan istilah 8 I yaitu :
 - 1) *Individual Exelence*, dimana masing-masing pihak mempunyai nilai tertentu yang dapat disumbangkan dalam kerja sama ini.
 - 2) *Importance*, kesamaan sasaran ini cocok dengan sasaran strategik dari pihak lain, sehingga pada masing-masing pihak ingi agar strategi ini dapat berjalan.
 - 3) *Interdependence*, adanya ketergantungan dari pihak-pihak yang bersangkutan.
 - 4) *Investment*, pihak-pihak saling menginvestasikan sesuatu untuk menunjukkan kesungguhan dalam berbisnis.
 - 5) *Information*, bersedia saling bertukar informasi yang dibutuhkan untuk menunjang kesuksesan.
 - 6) *Integration*, dalam masalah operasional sehingga dapat bekerja dengan lebih lancar.
 - 7) *Institutionalization*, hubungan dari pihak-pihak telah disahkan secara formal sehingga ada kejelasan dalam tanggung jawab maupun pengambilan keputusan.
 - 8) *Integrity*, masing-masing pihak saling menghormati sehingga keparcayaan dapat diperdalam.
4. Dibuat *Memorandum Of Understanding (MOU)* untuk memberikan *outline* mengenai *strategic fit*, cara operasional, pengaturan sumber daya manusia sampai kepada objektif (*three dimension fit*) dan tujuan akan dicapai.
5. Realisasi dari MOU berupa antara lain membuat struktur baru, fungsi-fungsi baru, dasar hukum, sistem organisasi dan rencana-rencana operasional untuk mengatur kerja tim.
6. Penandatanganan kontrak secara legal dari masing-masing pihak.

Selain langkah-langkah, untuk memperlancar proses strategi aliansi pada tahap rencana operasional perlu dibina personal relationship terutama untuk manajer operasional, juga operational integration untuk melihat apakah sarana pendukung di masing-masing pihak dapat digunakan dengan baik. Selain itu perlu diperhatikan perbedaan operational dari masing-masing pihak yang didasarkan dari budaya perusahaan, industri maupun lokasinya.

KESIMPULAN

Strategi aliansi merupakan suatu alternatif untuk dapat menang dalam kondisi hiper kompetisi pada era global saat ini. Strategi aliansi memungkinkan suatu perusahaan atau group mencapai tujuan tertentu yang tidak dapat dicapai dengan usaha sendiri dengan cara menggabungkan kekuatan-kekuatan yang dimiliki pihak-pihak yang beraliansi (berupa sumber daya-sumber daya dan keunggulan kompetitif). Proses aliansi dapat tidak berjalan lancar dengan adanya perbedaan budaya diantara perusahaan-perusahaan yang beraliansi, karena dengan budaya yang berbeda akan menimbulkan perbedaan operasional antar perusahaan, sehingga sulit untuk dapat membentuk *teamwork* yang solid.

Perbedaan budaya itu dapat diminimalkan dengan menciptakan suatu nilai baru yang merupakan nilai bersama dari perusahaan-perusahaan yang beraliansi sehingga pelaksanaan strategi aliansi dapat mencapai kesuksesan. Untuk menciptakan nilai baru yang akan mendukung kesuksesan strategi aliansi, diperlukan beberapa faktor yaitu toleransi, opini dari karyawan, komitmen dari senior manajemen atau CEO dan seluruh anggota organisasi serta kesatuan visi pada level CEO (kepercayaan dan asumsi-asumsi dasar).

DAFTAR PUSTAKA

- Abadi, Saka. Nopember 1994. Hal-Hal Penting Dalam Aliansi Strategi. *Usahawan* no. 11 Th XXII.
- Bliss, William G. 1999. Why is Corporate Culture Important ? *Supplement to the February Workforce*.
- Gardner, Richard L. 1999. Benchmarking Organizational Culture : Organizational as a Primary Factor in Safety Performance. *Professional Safety*.
- Goni, Roy. Nopember 1994. Aliansi Strategi. Upaya Mengembangkan Keunggulan Strategik dalam Format Hiper Kompetisi. *Usahawan* no. 11 Th XXIII.
- Huseini, Martanti dan Mamahit, M. Edward. Nopember 1994. Strategi Aliansi : Suatu Alternatif Baru Dalam Mewujudkan "Win-Win Competition". *Usahawan* no. 11 Th XXIII.
- Jalal, Octa Melia. Juli 2000. Budaya Organisasi Sebagai Konsep Strategi Perubahan. *Manajemen*.
- Kuncoro, Mudradjad. Nopember 1994. Peta Bisnis Aliansi Strategik. *Usahawan* no. 11 Th XXIII.
- Pearce and Robinson. 1997. *Manajemen Strategik*. Binarupa Aksara Jakarta.
- Utomo, Hargo. Nopember 1994. Strategi Aliansi dan Persaingan Global. *Usahawan* no. 11 Th. XXIII.