

BAB 1
PENDAHULUAN

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Permasalahan

Tidak ada perusahaan yang mampu berdiri sendiri. Perubahan pasar yang begitu cepat serta persaingan yang sangat ketat, menuntut perusahaan untuk bereaksi lebih cepat lagi agar dapat unggul dalam bersaing. Tuntutan untuk meraih kondisi mendekati sempurna bagi perusahaan dalam kegiatan operasinya sangatlah berat diraih dan dihadapi manakala perusahaan harus berdiri sendiri. Merujuk pada pertimbangan tersebut, maka diperlukan kerjasama antara perusahaan-perusahaan untuk mencapai tujuan.

Perusahaan dituntut untuk tidak menutup mata terhadap kemampuan dan sumber daya di luar perusahaan itu sendiri. Setiap perusahaan tentu mempunyai keunggulan tertentu dan spesifik/unik dalam aktivitas mata rantainya (*value-chain activity*). Tidak menutup kemungkinan, kunci keberhasilan dalam kemampuan (*skills*) dan sumber daya (*resources*) yang sangat mendasar bagi kemajuan perusahaan di masa mendatang, terletak di luar batas-batas perusahaan (*outside the firm's boundaries*) dan di luar kendali langsung manajemen (*outside the management's control*).

Keunggulan yang spesifik/unik ini akan menghasilkan potensi yang saling dapat mengisi kelemahan-kelemahan di antara perusahaan. Potensi ini dapat ditumbuhkembangkan dalam bentuk kerjasama strategis (*strategic partnership*) yang saling melengkapi dan menguntungkan di antara perusahaan yang saling melakukan kerjasama.

Bagi perusahaan ataupun industri raksasa yang berambisi untuk sukses, *strategic partnership* menjadi tema sentral untuk mencapai kesuksesan bersaing pada era perubahan yang begitu cepat dalam pasar global. Keberhasilan dalam aliansi strategis tidak lepas dari pentingnya untuk mengenali peluang-peluang yang ada, dan keberhasilan kinerja organisasi/perusahaan dalam pengelolaannya.

Dalam situasi dunia baru yang seperti ini, kerjasama strategis pada akhirnya bukan merupakan suatu pilihan (*option*) lagi, namun menjadi suatu keharusan (*necessity*). Menurut Eisenhardt & Schoonhoven (1996), perusahaan masuk ke dalam aliansi strategis disebabkan oleh 2 (dua) alasan yaitu pertama, perusahaan masuk ke dalam aliansi strategis jika mereka berada pada posisi strategis yang lemah (*vulnerable strategic position*), kedua, perusahaan masuk ke dalam aliansi strategis untuk mengambil keuntungan dari aset yang dimiliki oleh partner. Menurut Madhok (1998), perusahaan masuk ke dalam aliansi strategis karena mereka mencoba untuk menghasilkan nilai melalui sinergi potensial (*value through potential synergies*). Sedangkan menurut Kogut (1989), terdapat tiga pendekatan teoritis yang menjadi dasar motivasi untuk melakukan kerjasama strategis yaitu: *transaction cost theory*, *strategic behaviour* dan *organizational knowledge and learning*.

Transaction cost theory merujuk pada usaha-usaha untuk meminimalkan total biaya produksi (*production cost*) dan transaksi (*transaction cost*). Menurut Williamson (1979), perusahaan membentuk aliansi untuk meminimalkan biaya-biaya dan resiko-resiko. Bentuk aliansi strategis menghadirkan proses internalisasi dalam perusahaan, dan oleh karenanya menghapuskan biaya-biaya yang berlebihan dalam pasar dan biaya yang menyertai proses negoisasi serta biaya-

biaya resiko. Proses pembentukan aliansi strategis dalam hal ini merupakan satu cara sebuah perusahaan beradaptasi dengan ketidakpastian lingkungannya.

Strategic behaviour merujuk pada usaha-usaha untuk memaksimalkan keuntungan melalui peningkatan posisi bersaing perusahaan relatif terhadap pesaingnya. Implikasi dari strategi ini adalah pemilihan *strategic partner* yang mampu menghasilkan keuntungan posisi bersaing yang lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya.

Organizational knowledge and learning merujuk pada usaha-usaha untuk memperoleh *organizational knowhow*, mempertahankan dan memelihara kemampuan organisasi dengan mengambil keuntungan dari pengetahuan (*current knowledge*) atau keunggulan biaya (*cost advantage*) yang dimiliki oleh partnernya. Proses pembelajaran organisasi dibedakan antara *tacit knowledge* dan *specific knowledge*. *Specific knowledge* dapat ditransfer melalui lisensi (*licencing*), sedangkan *tacit knowledge* adalah pengetahuan (*knowledge*) yang melekat secara individu (perusahaan), tidak dapat dibawa dan ditransfer melalui lisensi (Levitas, Hitt dan Dacin, 1997), serta hanya dapat ditransfer melalui pembelajaran bersama individu tersebut (Kogut, 1989).

Motivasi yang dimiliki oleh perusahaan untuk masuk dalam aliansi strategis tersebut bukannya tidak mendasar sama sekali. Terdapat latar belakang yang mendasari motivasi tersebut. Menurut Gulati (1998) dan Keil (2000), motivasi tersebut merupakan sebuah hasil dari faktor-faktor yang melatarbelakanginya, yaitu pada level internal (*firm*) dan eksternal (*industry and environment*). Latar belakang yang mendasari kecenderungan perusahaan untuk

masuk dalam kerjasama aliansi strategis tersebut yang selanjutnya akan dibahas dalam penelitian ini.

Sebagai bagian dalam *growth strategy* dalam kerangka *corporate level strategy*, penerapan aliansi strategis (*strategic alliances*) dewasa ini merupakan salah satu *mode of transaction* yang paling disukai. Sebagai salah satu *mode of transaction* yang paling disukai, aliansi strategis memainkan peranan penting dalam mengarahkan aktivitas ekonomi. Banyak perusahaan sudah melakukan aliansi selama beberapa tahun. Bentuk aliansi mulai populer dengan cepat sejak era 1980an. Aliansi strategis secara cepat meningkat dalam sisi jumlah pada sebagian besar industri (Hagendoorn & Schakenraad, 1990; Hergert & Moris, 1998). Data yang ada menyebutkan lebih dari 20.000 aliansi baru telah terbentuk antara tahun 1987 dan 1992 di kawasan Amerika saja (Speakman, 1996). Seiring dengan pertumbuhan frekwensi masuknya perusahaan dalam aliansi strategis (Hangedoorn, 1996), secara simultan perusahaan-perusahaan besar terlibat dalam ratusan aliansi strategis (Gulati, 1998). Disamping dari segi kuantitas, aliansi strategis juga berubah dari segi kualitas. Perusahaan sudah memulai aliansi strategis mendekati kepada bisnis intinya (*core business*) atau bahkan lebih jauh di dalamnya (Hagendoorn & Schakenraad, 1990). Perilaku korporasi tersebut kemudian diikuti oleh gelombang pandangan yang peduli akan aspek-aspek dalam aliansi strategis, baik kalangan akademis maupun dalam bentuk artikel-artikel manajemen.

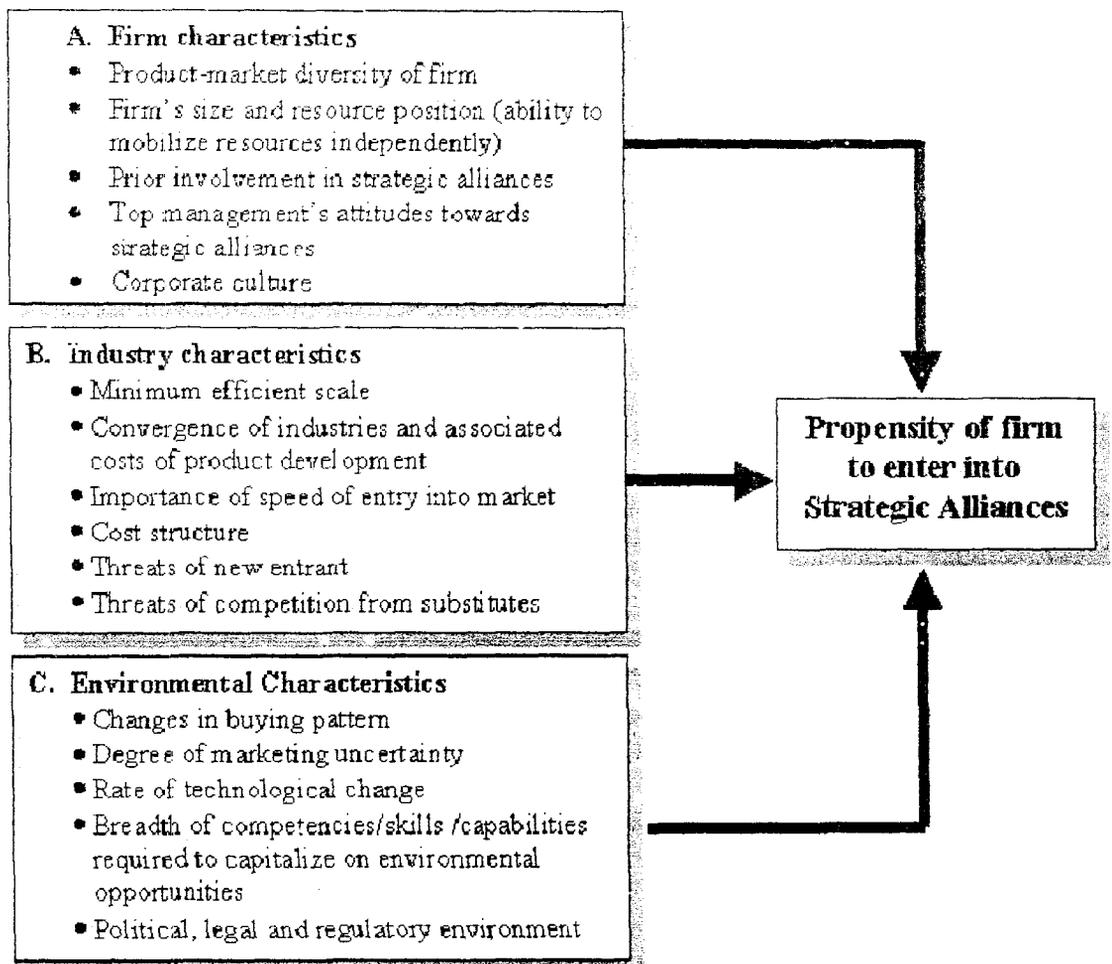
Implementasi aliansi strategis menawarkan sisi positif (*benefit*) dan negatif (*drawbacks*). Sisi positif berupa keuntungan yang dapat diambil dari aliansi strategis misalnya adalah keunggulan dalam *access to complementary assets*, dan

speed. Sedangkan beberapa sisi negatif (*drawbacks*) yang dapat ditimbulkan dari terbentuknya aliansi strategis misalnya: *lack of control*, *assist potential competitor*, *questionable long-term viability*, serta *difficult to integrate learning*.

Meskipun demikian, penerapan aliansi strategis tetap menarik minat perusahaan. Berbagai latar belakang mendasari pertimbangan perusahaan sehingga mereka cenderung untuk melakukan aliansi. Menurut **Varadarajan & Cunningham** (1995), terdapat tiga faktor latar belakang yang mempengaruhi kecenderungan sebuah perusahaan untuk masuk ke dalam aliansi strategis. Ketiga faktor tersebut adalah: *firm characteristics*, *industry characteristics*, dan *environmental characteristics*. Setiap faktor karakteristik memiliki variable-variable konstruk yang secara bersama-sama membentuk masing-masing faktor karakteristik. Gambar 1.1 pada halaman berikut menunjukkan ketiga faktor karakteristik dan variable-variable yang menjelaskan keberadaan masing-masing ketiga faktor karakteristik tersebut.

Adanya latar belakang yang mendasari kecenderungan perusahaan untuk masuk ke dalam bentuk aliansi strategis merupakan fenomena dan daya tarik yang ingin diungkap dalam penelitian ini. Penulis merasa perlu dan tertantang untuk melakukan penelitian dan kajian yang lebih mendalam (*exhaustive*) dari pada sekedar penjelasan ilustratif terhadap fenomena tersebut. Kalaupun Varadarajan dan Cunningham (1995) menempatkan ketiga karakteristik tersebut sebagai *predictor variables*, berbasis pada konsep umum mengenai perusahaan dan lingkungannya (Wright, et al, 1996), penulis cenderung menempatkan karakteristik-karakteristik eksternal (*environment characteristics dan industry characteristics*) sebagai *exogeneous variables* dan karakteristik-karakteristik

perusahaan (*firm characteristics*) serta kecenderungan perusahaan untuk masuk ke dalam aliansi strategis (*firm's propensity*) sebagai *endogeneous variables*. Di samping itu, ingin dilihat pula pengaruh langsung karakteristik-karakteristik eksternal terhadap kecenderungan perusahaan untuk masuk ke dalam aliansi strategis.



Gambar 1.1 *Propensity of Firm to enter Strategic Alliances*
 Sumber: Varadarajan & Cunningham, 1995:291

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana kontribusi karakteristik-karakteristik eksternal (*environmental characteristics* dan *industry characteristics*) mempengaruhi kecenderungan perusahaan untuk melakukan aliansi strategis. Penelitian ini juga dimaksudkan pula untuk mengetahui sejauh mana pengaruh dari karakteristik-karakteristik eksternal (*industry characteristics* dan *environmental characteristics*) terhadap karakteristik-karakteristik internal (*firm characteristics*) yang selanjutnya mempengaruhi kecenderungan perusahaan (*firm's propensity*) untuk melakukan aliansi strategis.

Merujuk pada latar belakang yang ada, maka muncul pertanyaan-pertanyaan sebagai berikut:

1. Apakah karakteristik-karakteristik eksternal (*industry characteristics* dan *environmental characteristics*) memiliki pengaruh terhadap karakteristik-karakteristik internal (*firm characteristics*)?
2. Apakah karakteristik-karakteristik eksternal (*industry characteristics* dan *environmental characteristics*) memiliki pengaruh terhadap kecenderungan perusahaan untuk melakukan aliansi strategis?
3. Apakah karakteristik-karakteristik internal (*firm characteristics*) memiliki pengaruh terhadap kecenderungan perusahaan untuk melakukan aliansi strategis?

1.3 Tujuan Penelitian

Merujuk pada rumusan masalah yang ada, tujuan penelitian dibedakan atas tujuan umum dan tujuan khusus sebagai berikut:

1.3.1 Tujuan Umum Penelitian

Merujuk pada perumusan masalah penelitian, tujuan umum penelitian ini dimaksudkan untuk membuat model hubungan konstruk antara karakteristik-karakteristik eksternal yang mempengaruhi kecenderungan perusahaan untuk masuk ke dalam aliansi strategis melalui karakteristik-karakteristik internal sebagai mediator.

1.3.2 Tujuan Khusus Penelitian

Adapun, tujuan khusus penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui apakah karakteristik-karakteristik eksternal (*industry characteristics* dan *environmental characteristics*) memiliki pengaruh terhadap karakteristik-karakteristik internal (*firm characteristics*).
2. Untuk mengetahui apakah karakteristik-karakteristik eksternal (*industry characteristic* dan *environmental characteristics*) memiliki pengaruh terhadap kecenderungan perusahaan untuk melakukan aliansi strategis.
3. Untuk mengetahui apakah karakteristik-karakteristik internal (*firm characteristics*) memiliki pengaruh terhadap kecenderungan perusahaan untuk melakukan aliansi strategis.

1.4 Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian ini disadari bahwa untuk memenuhi jumlah responden agar memenuhi persyaratan pengolahan data tidaklah mudah. Penelitian ini

menempatkan berbagai perusahaan dengan latar belakang industri yang berbeda sebagai responden. Pertimbangan ini didasari oleh pemikiran bahwa tidak mudah mencari responden yang berasal dari satu industri saja, serta mengingat tidak banyak jumlah perusahaan yang sudah tercatat dalam daftar perusahaan *go-public* di dalam satu industri tertentu. Dalam kenyataannya, setiap jenis industri yang berbeda akan memiliki karakteristik-karakteristik yang berbeda pula. Perusahaan yang berada dalam lingkungan industri yang dinamis, mempunyai kecenderungan yang relatif lebih besar untuk masuk dalam aliansi strategis. Sebaliknya, perusahaan dalam lingkungan industri yang non-dinamis mempunyai kecenderungan yang relatif lebih kecil untuk masuk ke dalam aliansi strategis. Hal lain yang menjadi pertimbangan adalah pendapat Simonin (1999) tentang adanya tingkat kompleksitas (*complexity*), *ambiguity* dan *knowledge tacitness* yang sangat bervariasi pada setiap industri yang berbeda, di mana seharusnya merupakan sesuatu yang harus dipertimbangkan dan memerlukan kajian lebih dalam lagi.

Penelitian lebih lanjut yang lebih spesifik sangat disarankan untuk mengkaji lebih dalam berkaitan dengan pengaruh perbedaan karakteristik yang ada di antara industri yang berbeda terhadap kecenderungan perusahaan untuk masuk ke dalam aliansi strategis.

1.5 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian ini adalah:

1. Hasil penelitian ini memberikan manfaat pengetahuan dan pendalaman bagi peneliti berkaitan dengan pemahaman aliansi strategis dan berbagai hal yang mendasari kecenderungan perusahaan untuk masuk ke dalamnya.

2. Hasil penelitian dapat menjadi bahan masukan bagi manajemen perusahaan yang ingin/telah beraliansi untuk melakukan kajian yang lebih mendalam tentang berbagai hal yang mendasari kecenderungan perusahaan-perusahaan untuk masuk ke dalam aliansi strategis.
3. Memberikan masukan bagi manajemen perusahaan yang ingin beraliansi tentang pentingnya memahami berbagai hal yang mendasari kecenderungan perusahaan-perusahaan untuk beraliansi, dan dari masukan tersebut dapat dipergunakan sebagai dasar membangun motivasi berdasarkan pertimbangan yang kuat sebelum melakukan aliansi strategis.
4. Hasil penelitian ini diharapkan menjadi sumber informasi dan referensi bagi penelitian selanjutnya, khususnya dalam rangkaian kerangka pemikiran aliansi strategis untuk membangun motivasi, pemilihan tipe aliansi dan faktor-faktor yang berpengaruh di dalamnya untuk mencapai sukses dalam aliansi.