

DINAMIKA KOMPETISI DAN KERJASAMA DALAM ALIANSI STRATEGIS

Daniel Tambunan, Giovanni Christy, Nur Arief Kurniawan, Rifaizal Samual, Wani Sabu
Pascasarjana S3 STIK-PTIK Angkatan IX
Jalan Tirtayasa Raya 6 Kebayoran Baru Jakarta Selatan 12160

Submitted: 17 May 2024

Accepted: 26 May 2024

Published: 27 May 2024

Abstract

This article discusses strategic alliances, the dynamics of competition versus cooperation, and alliance instability affecting organisational performance. Drawing on five key references, this article explores the key factors that influence the stability of strategic alliances in international markets and how the dynamics of competition and co-operation within the alliance affect the performance of the alliance. Strategic alliances allow firms to access limited resources, share risks, and expand market reach. The success of these alliances depends on factors such as trust, communication, and alignment of strategic goals between partners. The instability of alliances in emerging markets such as Nigeria is due to cultural differences, strategy mismatch and changing market conditions. Negative events that befall one of the partners can trigger distrust and defection, threatening the viability of the alliance. The dynamics of competition and co-operation are often a dilemma in strategic alliances. The balance between competition and co-operation is the key to a successful alliance. Companies need to manage these dynamics carefully to ensure effective co-operation without compromising each party's competitive advantage. This article concludes that factors affecting alliance stability, as well as strategies for managing competition and co-operation are essential for companies to achieve competitive advantage and long-term success in the global market.

Keywords: *Strategic Alliances, Dynamics of competition and cooperation, Organisational Performance*

Abstrak

Artikel ini membahas tentang aliansi strategis, dinamika kompetisi versus kerja sama, dan ketidakstabilan aliansi yang mempengaruhi kinerja organisasi. Mengacu pada lima referensi utama, artikel ini mengeksplorasi faktor-faktor utama yang mempengaruhi stabilitas aliansi strategis di pasar internasional dan bagaimana dinamika kompetisi serta kerja sama dalam aliansi mempengaruhi kinerja aliansi tersebut. Aliansi strategis memungkinkan perusahaan untuk mengakses sumber daya yang terbatas, berbagi risiko, dan memperluas jangkauan pasar. Keberhasilan aliansi ini bergantung pada faktor-faktor seperti kepercayaan, komunikasi, dan keselarasan tujuan strategis antara mitra. Ketidakstabilan aliansi di pasar berkembang, seperti Nigeria disebabkan oleh perbedaan budaya, ketidakcocokan strategi, dan perubahan kondisi pasar. Peristiwa negatif yang menimpa salah satu mitra dapat memicu ketidakpercayaan dan defeksi, yang mengancam kelangsungan aliansi. Dinamika kompetisi dan kerja sama sering kali menjadi dilema dalam aliansi strategis. Keseimbangan antara kompetisi dan kerjasama adalah kunci keberhasilan aliansi. Perusahaan perlu mengelola dinamika ini dengan hati-hati untuk memastikan kerjasama berjalan efektif tanpa mengorbankan keunggulan kompetitif masing-masing pihak. Artikel ini menyimpulkan faktor-faktor yang mempengaruhi stabilitas aliansi, serta strategi untuk mengelola kompetisi dan kerjasama sangat penting bagi perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif dan keberhasilan jangka panjang di pasar global.

Kata Kunci: Aliansi Strategis, Dinamika kompetisi dan kerja sama, Kinerja Organisasi

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Artikel ini merupakan hasil dari diskusi kelompok belajar dalam mata kuliah Manajemen Strategi pada Program Pascasarjana S3 STIK-PTIK. Diskusi tersebut lalu kami rangkum dalam artikel yang membahas tentang aliansi strategis, dinamika kompetisi versus kerja sama, dan ketidakstabilan aliansi yang mempengaruhi organisasi. Artikel ilmiah ini mengacu pada lima referensi utama yaitu "*Strategic Management Competitiveness & Globalization Concepts and Cases*" oleh Hitt, Ireland, dan Hoskisson (2020), serta artikel ilmiah yang ditulis oleh Turino Kurniawan (2014), Xu Jiang, Yuan Li, dan Shanxing Gao (2008), Ghosn (2002), dan Bruyaka et al. (2014).

Aliansi strategis merupakan salah satu pendekatan utama dalam manajemen strategis yang terbukti efektif dalam membantu perusahaan mencapai keunggulan kompetitif (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2020). Hitt, Ireland, dan Hoskisson (2020) menjelaskan bahwa aliansi strategis memungkinkan perusahaan untuk mengakses sumber daya yang terbatas, berbagi risiko, dan memperluas jangkauan pasar. Namun tidak semua aliansi strategis berhasil, sehingga menurut kelompok kami penting untuk mengeksplorasi faktor-faktor yang mempengaruhi stabilitas dan kinerja aliansi ini, khususnya di pasar internasional.

Ketidakstabilan aliansi sering kali menjadi tantangan utama yang dihadapi oleh perusahaan. Seperti yang dikemukakan oleh Turino Kurniawan (2014) dalam artikelnya "*Alliance Instability among Indonesian Subsidiaries in The Nigerian Market*" yang mempelajari ketidakstabilan aliansi di pasar yang berkembang seperti Nigeria. Penelitian ini mengungkap bahwa perbedaan budaya, ketidakcocokan strategi, dan perubahan kondisi pasar sering kali menyebabkan ketidakstabilan aliansi, yang berdampak negatif pada kinerja perusahaan. Faktor-faktor merupakan kunci untuk keberhasilan perusahaan dalam konteks aliansi strategis internasional.

Xu Jiang, Yuan Li, dan Shanxing Gao (2008) dalam penelitian berjudul "*The stability of strategic alliances: Characteristics, factors and stages*" mengidentifikasi bahwa kepercayaan, komunikasi, dan keselarasan tujuan strategis adalah kunci utama dalam menjaga stabilitas aliansi. Penelitian ini memberikan kerangka kerja yang penting untuk memahami bagaimana aliansi dapat dibentuk dan dipertahankan dalam jangka panjang. Kepercayaan dan komunikasi yang efektif antar mitra adalah elemen fundamental dalam mengelola aliansi strategis.

Lalu bagaimana aliansi strategis dapat menjadi solusi untuk menyelamatkan perusahaan dari krisis? Carlos Ghosn (2002) dalam artikelnya "*Saving the Business Without Losing the Company*" menunjukkan hal tersebut berdasarkan pengalamannya dalam merestrukturisasi Nissan melalui aliansi dengan Renault. Ghosn (2002) menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif dan visi yang jelas dapat membawa perubahan positif yang signifikan. Ghosn menekankan pentingnya kepemimpinan dalam mengelola dan memanfaatkan aliansi strategis secara efektif.

Setelah aliansi strategis berjalan, ternyata ada faktor yang mengancam kelangsungan aliansi strategis tersebut. Bruyaka et al. (2014) dalam artikel berjudul "*Run Away or Stick Together? The Impact of Organization-Specific Adverse Events on Alliance Partner Defection*" menjelaskan bahwa peristiwa negatif yang menimpa salah satu mitra aliansi dapat memicu ketidakpercayaan dan defeksi, yang mengancam kelangsungan aliansi. Penelitian ini menekankan pentingnya manajemen risiko dan mitigasi dalam aliansi strategis untuk mengatasi peristiwa negatif.

Dalam konteks aliansi strategis, dilema antara kompetisi dan kerjasama sering kali muncul. Di satu sisi, perusahaan harus berkolaborasi untuk mencapai tujuan bersama, tetapi di sisi lain, mereka tetap bersaing di pasar yang sama. Hitt et al. (2020) menjelaskan bahwa keseimbangan antara kompetisi dan kerjasama adalah kunci keberhasilan aliansi. Perusahaan

perlu mengelola dinamika ini dengan hati-hati untuk memastikan kerjasama berjalan efektif tanpa mengorbankan keunggulan kompetitif masing-masing pihak.

Manajemen risiko yang kompleks sering kali terlibat dalam aliansi strategis. Bruyaka et al. (2014) menunjukkan bahwa perusahaan perlu memiliki mekanisme untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mengelola risiko yang timbul dari kerjasama. Ini termasuk mengembangkan rencana kontingensi dan strategi mitigasi untuk menghadapi peristiwa negatif yang dapat mempengaruhi stabilitas aliansi. Manajemen risiko yang efektif menjadi kunci untuk memastikan keberlanjutan aliansi.

Setiap organisasi memerlukan sosok kepemimpinan yang kuat, sehingga kepemimpinan dalam aliansi strategis menjadi sangat krusial. Carlos Ghosn (2002) menunjukkan bahwa kepemimpinan yang visioner dan kuat dapat mengarahkan perusahaan menuju keberhasilan dalam aliansi, terutama dalam situasi krisis. Kepemimpinan yang efektif mampu membangun kepercayaan, memastikan komunikasi yang baik, dan mengarahkan semua pihak menuju tujuan bersama. Aspek kepemimpinan ini tidak dapat diabaikan dalam manajemen aliansi.

Selain kepemimpinan, komunikasi yang efektif juga menjadi faktor penting dalam menjaga stabilitas aliansi. Xu Jiang et al. (2008) menekankan bahwa komunikasi yang baik antara mitra aliansi dapat membantu mencegah kesalahpahaman dan memfasilitasi koordinasi yang lebih baik. Komunikasi yang terbuka dan transparan harus menjadi prioritas dalam manajemen aliansi untuk menghindari konflik dan meningkatkan kerjasama.

Kepercayaan antar mitra aliansi juga merupakan elemen kunci dalam keberhasilan aliansi strategis. Xu Jiang (2008) mengidentifikasi bahwa tingkat kepercayaan yang tinggi dapat memperkuat kerjasama dan mengurangi risiko konflik. Membangun dan mempertahankan kepercayaan memerlukan waktu dan usaha, tetapi ini adalah investasi penting untuk keberhasilan jangka panjang.

Aliansi strategis sering kali dihadapkan pada tantangan budaya dalam konteks internasional. Turino Kurniawan (2014) menyoroti bahwa perbedaan budaya antara mitra aliansi dapat menyebabkan ketidakstabilan. Perusahaan perlu memahami dan menghormati perbedaan budaya ini, serta mengembangkan strategi untuk mengelola keragaman budaya dalam kerjasama. Perbedaan budaya dapat menjadi ancaman namun juga peluang jika dikelola dengan baik.

Dalam konteks kompetisi dan kerjasama, perusahaan perlu menemukan keseimbangan yang tepat. Hitt et al. (2020) menjelaskan bahwa terlalu fokus pada kompetisi dapat merusak kerjasama, sedangkan terlalu banyak kerjasama dapat mengurangi keunggulan kompetitif. Perusahaan perlu mengelola dinamika ini dengan bijak untuk memastikan bahwa aliansi dapat berjalan efektif tanpa mengorbankan tujuan individu.

Pengembangan model teoretis baru diperlukan untuk memahami lebih baik dinamika aliansi strategis. Xu Jiang (2008) menunjukkan bahwa pendekatan multi-disiplin yang menggabungkan perspektif manajemen, psikologi, dan sosiologi dapat memberikan wawasan yang lebih mendalam. Model teoretis ini harus mampu mengakomodasi berbagai faktor dan dinamika yang mempengaruhi stabilitas dan keberhasilan aliansi.

Aliansi strategis merupakan alat penting bagi perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif dan mengatasi tantangan pasar. Keberhasilan aliansi sangat tergantung pada kemampuan perusahaan dalam mengelola dinamika kompetisi dan kerjasama, memahami faktor-faktor penentu stabilitas, dan mengatasi ketidakstabilan yang mungkin timbul. Artikel ini memperdalam pemahaman tentang aliansi strategis dan mengembangkan strategi yang lebih efektif untuk mengelola kerjasama lintas perusahaan.

Rumusan Permasalahan

Dalam konteks manajemen strategis, aliansi strategis telah menjadi alat penting bagi perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif dan mengatasi tantangan global. Namun, keberhasilan aliansi tidak selalu terjamin dan sering kali dihadapkan pada berbagai tantangan yang dapat menyebabkan ketidakstabilan. Permasalahan utama yang dapat diangkat dari artikel ilmiah ini adalah bagaimana perusahaan dapat mengelola aliansi strategis agar tetap stabil dan produktif di tengah tantangan internal dan eksternal. Aliansi yang stabil memungkinkan perusahaan untuk meraih manfaat maksimal dari kerjasama, sementara ketidakstabilan dapat menyebabkan kegagalan dan kerugian besar.

Dari permasalahan tersebut, artikel ini akan menjawab: "*Apa saja faktor-faktor utama yang mempengaruhi stabilitas aliansi strategis di pasar internasional?*". Kemudian artikel ini juga akan mengeksplorasi "*Bagaimana dinamika kompetisi dan kerjasama dalam aliansi strategis mempengaruhi kinerja aliansi tersebut?*". Dengan menjawab kedua pertanyaan ini akan memberikan pengetahuan yang lebih mendalam tentang manajemen aliansi strategis, serta menawarkan panduan praktis bagi perusahaan yang berupaya membangun dan mempertahankan kesuksesan suatu aliansi strategis. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya berkontribusi pada literatur akademis tetapi juga memiliki implikasi praktis yang signifikan bagi manajer perusahaan yang terlibat dalam aliansi strategis.

Artikel ilmiah ini disusun dengan pendekatan yang mengedepankan studi pustaka dan tinjauan literatur serta didukung hasil diskusi dari kelompok belajar kami. Studi pustaka dilakukan dengan meneliti lima referensi utama yang telah disebutkan sebelumnya. Pendekatan ini bertujuan untuk mengumpulkan dan menganalisis informasi yang relevan mengenai dinamika aliansi strategis, khususnya dalam konteks kompetisi dan kerjasama, serta faktor-faktor yang mempengaruhi stabilitas aliansi.

PEMBAHASAN

Aliansi Strategis dalam Strategi Koperasi (Kerja Sama)

Dalam manajemen strategis, strategi kerja sama menjadi sangat penting bagi perusahaan untuk berbagi sumber daya unik mereka guna mencapai tujuan bersama yang signifikan. Ini sering terjadi karena perusahaan menemukan peluang yang tidak dapat mereka kejar sendiri, baik karena keterbatasan jenis maupun jumlah sumber daya yang diperlukan, seperti kemampuan teknologi atau keahlian khusus, serta akses ke pasar tertentu (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2020).

Strategi kerja sama atau *cooperative strategy* memungkinkan perusahaan untuk berkolaborasi dan mencapai tujuan yang tidak mungkin dicapai secara individu. Kolaborasi ini penting untuk menciptakan nilai bagi pelanggan, yang mana nilai tersebut mungkin tidak dapat diwujudkan oleh perusahaan sendiri. Melalui kerja sama ini, perusahaan dapat menggabungkan kekuatan mereka dan mencapai hasil yang lebih baik daripada jika mereka bekerja secara terpisah.

Untuk menciptakan keunggulan kompetitif, perusahaan yang menggunakan strategi kerja sama sering mengembangkan apa yang disebut keunggulan kolaboratif atau relasional. Keunggulan ini berasal dari hubungan yang terjalin antara mitra yang berkolaborasi, yang kemudian menjadi dasar untuk membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Hubungan ini memberikan kekuatan tambahan yang tidak dapat dicapai melalui upaya individu.

Keberhasilan strategi kerja sama juga terbukti dapat membantu perusahaan untuk unggul dalam daya saing strategis dan meraih keuntungan di atas rata-rata. Hal ini terjadi karena perusahaan mampu menciptakan keunggulan kompetitif yang unik melalui kolaborasi yang efektif dengan mitra mereka. Sebagai hasilnya, perusahaan yang terlibat dalam strategi

kerja sama cenderung lebih kompetitif dan dapat memanfaatkan peluang pasar dengan lebih baik dibandingkan para pesaingnya.

Secara keseluruhan, strategi kerja sama memberikan kerangka kerja bagi perusahaan untuk mengejar peluang yang lebih besar dan kompleks, serta membangun keunggulan kompetitif melalui kolaborasi yang strategis. Dengan berbagi sumber daya dan keahlian, perusahaan dapat mencapai tujuan yang lebih ambisius dan meningkatkan daya saing mereka di pasar global. Hal ini menunjukkan pentingnya kolaborasi dalam dunia bisnis modern, di mana hubungan yang kuat antara mitra bisnis menjadi kunci keberhasilan.

Aliansi strategis kerja sama terbagi menjadi tiga jenis, yaitu usaha patungan, aliansi strategis ekuitas, dan aliansi strategis tanpa ekuitas. Perbedaan utama di antara ketiganya adalah pengaturan kepemilikan (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2020).

Usaha Patungan (*Joint Venture*) merupakan aliansi strategis di mana dua atau lebih perusahaan menciptakan entitas independen secara hukum untuk berbagi sumber daya mereka guna menciptakan keunggulan kompetitif. Aliansi Strategis Ekuitas (*Equity Strategic Alliance*) adalah aliansi di mana dua atau lebih perusahaan memiliki persentase kepemilikan yang berbeda dari sebuah entitas yang dibentuk melalui penggabungan beberapa sumber daya mereka untuk menciptakan keunggulan kompetitif. Sementara itu, Aliansi Strategis Tanpa Ekuitas (*Nonequity Strategic Alliance*) adalah aliansi di mana dua atau lebih perusahaan mengembangkan hubungan kontraktual untuk berbagi beberapa sumber daya mereka tanpa mendirikan entitas independen yang terpisah dan tanpa mengambil posisi ekuitas.

Alasan Perusahaan Mengembangkan Aliansi Strategis Kerja Sama

Perusahaan membentuk aliansi strategis untuk berbagai alasan yang bertujuan meningkatkan daya saing mereka. Salah satu alasan utamanya adalah menciptakan nilai yang tidak dapat dihasilkan secara individual dan memasuki pasar dengan lebih cepat. Aliansi strategis memungkinkan perusahaan untuk memanfaatkan sumber daya kolektif guna mencapai tujuan yang lebih besar dibandingkan jika beroperasi sendiri. Dalam konteks ini, aliansi strategis berfungsi sebagai jembatan yang memungkinkan perusahaan mengakses peluang pasar yang lebih luas dan memaksimalkan potensi sumber daya mereka.

Seberapa identik perusahaan dalam aliansi juga memainkan peran penting dalam keputusan mereka. Kesamaan dalam budaya, nilai, dan tujuan bisnis dapat memperkuat ikatan kemitraan, membuat mitra lebih mungkin untuk bertahan meskipun ada peristiwa merugikan (Bruyaka et al., 2014). Ketika perusahaan memiliki visi dan misi yang sejalan, proses kolaborasi menjadi lebih lancar, dan potensi konflik dapat diminimalisir. Hal ini menjadi kunci dalam menjaga stabilitas aliansi strategis dalam jangka panjang.

Alasan lain adalah keterbatasan sumber daya yang menghalangi perusahaan untuk mengejar semua peluang yang tersedia. Dengan berkolaborasi, perusahaan dapat menjangkau pelanggan baru, memperluas penawaran produk, dan mendistribusikan produk tanpa meningkatkan struktur biaya secara signifikan. Aliansi strategis juga memungkinkan perusahaan untuk bersaing lebih efektif di berbagai pasar dan mencegah masuknya pesaing baru atau tindakan persaingan tertentu. Ini memberikan fleksibilitas dan kapasitas tambahan yang sangat dibutuhkan oleh perusahaan dalam lingkungan bisnis yang dinamis.

Strategi kerja sama tingkat bisnis (*Business Level Cooperative Strategy*) melibatkan penggabungan beberapa sumber daya perusahaan untuk menciptakan keunggulan kompetitif dalam satu atau lebih pasar produk tertentu. Strategi ini dirancang untuk memperoleh keunggulan kompetitif di pasar produk tertentu dengan berkolaborasi dengan mitra yang memiliki sumber daya pelengkap. Perusahaan membentuk aliansi strategis tingkat bisnis ketika yakin bahwa kolaborasi tersebut akan menghasilkan keunggulan yang tidak dapat dicapai secara individu, sehingga meningkatkan peluang kesuksesan di pasar tersebut.

Aliansi strategis komplementer, baik vertikal maupun horizontal, merupakan bentuk utama dari strategi kerja sama tingkat bisnis. Aliansi komplementer vertikal melibatkan pembagian sumber daya dari berbagai tahap rantai nilai, yang sering kali dibentuk untuk merespons perubahan lingkungan atau peluang inovasi. Misalnya, sebuah perusahaan dapat berkolaborasi dengan pemasok untuk mengembangkan teknologi baru yang dapat meningkatkan efisiensi produksi atau kualitas produk.

Sebaliknya, aliansi strategis komplementer horizontal melibatkan perusahaan yang berbagi sumber daya pada tahap yang sama dalam rantai nilai. Aliansi ini biasanya difokuskan pada pengembangan produk bersama dan peluang distribusi jangka panjang. Contohnya adalah kemitraan antara dua perusahaan teknologi untuk bersama-sama mengembangkan produk perangkat lunak baru yang dapat memenuhi kebutuhan pasar yang terus berkembang. Kerjasama semacam ini memungkinkan perusahaan untuk berbagi risiko dan biaya pengembangan, serta mempercepat waktu peluncuran produk ke pasar.

Strategi kerja sama yang dikelola dengan baik dapat menghasilkan pertumbuhan yang signifikan dan meningkatkan kinerja perusahaan. Aliansi strategis memungkinkan perusahaan untuk mengakses sumber daya dan kapabilitas yang tidak mereka miliki, memperluas pasar, dan memperkenalkan inovasi yang lebih cepat. Keunggulan kompetitif yang diperoleh dari strategi kerja sama dapat memberikan nilai yang berkelanjutan bagi perusahaan dan pemangku kepentingannya (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2020). Dengan demikian, aliansi strategis menjadi alat penting dalam arsenal manajemen strategis perusahaan, membantu mereka untuk tetap relevan dan kompetitif di pasar global yang semakin kompleks.

Aliansi Strategis dalam Strategi Kompetitif

Dalam konteks persaingan kompetitif, pasar dapat diklasifikasikan menjadi pasar siklus lambat, cepat, dan standar. Setiap jenis pasar memiliki karakteristik dan dinamika yang unik, yang mempengaruhi strategi aliansi yang digunakan oleh perusahaan.

Pasar siklus lambat (*slow-cycle markets*) adalah pasar di mana keunggulan kompetitif perusahaan terlindungi dari peniruan untuk jangka waktu yang relatif lama. Industri kereta api, telekomunikasi, utilitas, dan jasa keuangan adalah contoh pasar siklus lambat. Perusahaan di pasar ini sering menggunakan aliansi strategis untuk memasuki pasar terbatas atau membangun waralaba di pasar baru. Aliansi dalam pasar ini memungkinkan perusahaan untuk memperkuat posisi mereka dan memanfaatkan peluang jangka panjang.

Pasar siklus cepat (*fast-cycle markets*) ditandai oleh keunggulan kompetitif yang tidak terlindungi dari imitasi, menghambat keberlanjutan jangka panjang. Pasar ini sangat tidak stabil, tidak dapat diprediksi, dan kompleks. Perusahaan di pasar ini harus terus mencari sumber keunggulan kompetitif baru. Aliansi strategis membantu perusahaan di pasar siklus cepat untuk bertransisi secara efektif ke masa depan dan mendapatkan legitimasi lebih cepat di pasar baru. Melalui kolaborasi ini, perusahaan dapat mempercepat inovasi dan adaptasi terhadap perubahan pasar yang cepat.

Pasar siklus standar (*standard-cycle markets*) berada di antara pasar siklus lambat dan cepat. Di pasar ini, aliansi strategis biasanya melibatkan mitra yang memiliki sumber daya saling melengkapi. Aliansi dalam pasar ini sering difokuskan pada pengembangan produk bersama dan distribusi yang lebih luas. Kerjasama yang efektif di pasar siklus standar dapat membantu perusahaan mempertahankan keunggulan kompetitif yang lebih berkelanjutan.

Strategi respons kompetitif melibatkan penggunaan aliansi strategis untuk merespons tindakan kompetitif dari pesaing. Karena sifatnya yang sulit dibatalkan dan mahal untuk dioperasikan, aliansi strategis lebih cocok untuk tindakan strategis jangka panjang daripada respons taktis jangka pendek. Misalnya, perusahaan dapat membentuk aliansi untuk meluncurkan produk baru yang dapat menyaingi inovasi pesaing. Ini memungkinkan

perusahaan untuk secara proaktif mengatasi ancaman kompetitif dan mempertahankan posisi pasar mereka.

Selain itu, aliansi strategis juga digunakan untuk mengurangi ketidakpastian di pasar yang cepat berubah atau saat memasuki pasar baru dan negara berkembang. Aliansi ini membantu perusahaan melakukan perlindungan nilai terhadap risiko yang terkait dengan pengembangan produk baru dan ekspansi pasar, terutama di lingkungan yang tidak stabil. Kolaborasi dengan perusahaan lokal di negara berkembang atau dalam aliansi litbang dapat membantu mengurangi risiko dan memfasilitasi adaptasi yang lebih cepat.

Namun, strategi kerja sama tingkat bisnis tidak selalu sah secara hukum, terutama dalam kasus strategi kolusi. Kolusi eksplisit, di mana perusahaan secara langsung bernegosiasi mengenai produksi dan harga, serta kolusi diam-diam, di mana perusahaan mengkoordinasikan tindakan mereka secara tidak langsung, dapat menghasilkan pengurangan persaingan dan peningkatan harga di atas tingkat pasar yang kompetitif. Meskipun kolusi eksplisit biasanya ilegal, kolusi diam-diam dapat terjadi secara alami di industri dengan beberapa pemain besar yang saling mengenal tindakan satu sama lain.

Secara keseluruhan, aliansi strategis memainkan peran penting dalam strategi kompetitif perusahaan di berbagai jenis pasar. Dengan memahami karakteristik dan dinamika pasar, perusahaan dapat mengembangkan strategi aliansi yang efektif untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Dinamika Kompetisi (Competitive Risks) versus Kerjasama (Cooperative Strategies)

Dalam dunia bisnis modern, kompetisi dan kerjasama sering kali dianggap sebagai dua sisi mata uang yang berlawanan. Namun, dalam praktiknya, keduanya dapat saling melengkapi dan mendukung strategi perusahaan untuk mencapai keberhasilan jangka panjang. Hitt et al. (2020) menekankan pentingnya menyeimbangkan kompetisi dan kerjasama agar perusahaan dapat bertahan dan berkembang dalam lingkungan bisnis yang dinamis. Sebagai contoh, Nissan berhasil menyelamatkan bisnisnya melalui pendekatan yang menekankan kerjasama internal dan eksternal tanpa kehilangan identitas perusahaannya (Ghosn, 2002).

Ketidakstabilan dalam aliansi strategis dapat disebabkan oleh berbagai faktor seperti perubahan lingkungan bisnis, perbedaan tujuan antara mitra, dan perbedaan budaya organisasi. Jiang et al. (2008) mengidentifikasi karakteristik, faktor, dan tahap-tahap yang mempengaruhi stabilitas aliansi. Sementara itu, Kurniawan (2014) menyoroti ketidakstabilan aliansi di antara anak perusahaan Indonesia di pasar luar negeri, yang sering kali menghadapi ketidakpastian lingkungan bisnis dan perbedaan dalam ekspektasi dan kontribusi antara mitra.

Penelitian Turino Kurniawan (2014) memberikan wawasan penting terkait beberapa aspek kunci dalam manajemen aliansi strategis. Meskipun aliansi strategis dimaksudkan untuk menghasilkan kerja sama yang saling menguntungkan, ketidaksetaraan dalam kontribusi dan ekspektasi dapat memicu kompetisi yang tidak sehat. Ketidakpuasan terhadap mitra lokal yang pasif dalam pengembangan distribusi produk adalah contoh nyata dari konflik ini. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun tujuan utama aliansi adalah kerja sama, elemen kompetisi tetap ada, terutama ketika ada ketidakseimbangan dalam kekuatan tawar-menawar antara mitra.

Mengelola keseimbangan antara kompetisi dan kerja sama adalah salah satu tantangan utama dalam aliansi strategis. Ghosn (2002) menggambarkan bagaimana Nissan berhasil melakukan turnaround setelah aliansi strategis besar dengan Renault. Ghosn menekankan pentingnya membangun kepercayaan dan komunikasi terbuka untuk mendorong kolaborasi yang efektif. Pembentukan Tim Lintas Fungsi (*Cross-Functional Teams* atau CFT) di Nissan memungkinkan berbagai departemen bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama, mengatasi silo organisasi, dan mempromosikan inovasi.

Kolaborasi yang efektif tidak hanya terbatas pada hubungan internal, tetapi juga pada hubungan dengan mitra eksternal. Aliansi strategis dengan mitra yang memiliki sumber daya

dan kapabilitas yang saling melengkapi dapat menciptakan sinergi yang menguntungkan semua pihak. Namun, perbedaan budaya organisasi dan prioritas strategis dapat menyebabkan ketegangan dan konflik. Dalam kasus Renault-Nissan, keberhasilan aliansi ini bergantung pada kemampuan kedua perusahaan untuk mengatasi perbedaan tersebut dan fokus pada tujuan bersama.

Keberlanjutan aliansi strategis sangat dipengaruhi oleh dinamika kompetisi dan kerjasama. Meskipun kompetisi dapat mendorong inovasi dan efisiensi, kerjasama yang baik memungkinkan perusahaan untuk berbagi risiko dan sumber daya, serta mencapai tujuan yang lebih besar. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk terus mengembangkan strategi yang seimbang antara kompetisi dan kerjasama agar dapat bertahan dan berkembang di pasar yang kompetitif.

Secara keseluruhan, penelitian dan kasus-kasus yang dibahas menunjukkan bahwa keseimbangan antara kompetisi dan kerjasama adalah kunci keberhasilan dalam aliansi strategis. Dengan memahami dan mengelola dinamika ini, perusahaan dapat menciptakan nilai jangka panjang dan mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Ini menekankan pentingnya pendekatan yang strategis dan adaptif dalam menghadapi tantangan dan peluang dalam dunia bisnis yang terus berubah.

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Ketidakstabilan Aliansi

Aliansi strategis merupakan bentuk kerjasama antara dua atau lebih perusahaan dengan tujuan mencapai target strategis yang sulit dijangkau secara mandiri. Menurut Hitt et al. (2020), aliansi strategis adalah alat penting untuk mencapai keunggulan kompetitif di pasar global. Dalam konteks ini, penelitian Turino Kurniawan (2014) tentang ketidakstabilan aliansi antara anak perusahaan Indonesia di pasar Nigeria menyoroti tantangan dalam mempertahankan aliansi strategis di lingkungan pasar yang dinamis.

Perspektif yang diambil oleh Jiang et al. (2008) dan Kurniawan (2014) menunjukkan perbedaan dalam memandang faktor-faktor yang mempengaruhi stabilitas aliansi. Jiang et al. (2008) menekankan faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi stabilitas aliansi, sementara Kurniawan (2014) fokus pada tantangan spesifik yang dihadapi oleh perusahaan Indonesia di pasar Nigeria. Bruyaka et al. (2014) menambah dimensi baru dengan mengkaji bagaimana peristiwa negatif yang dialami salah satu mitra dapat mempengaruhi stabilitas aliansi.

Turino Kurniawan (2014) menemukan bahwa ketidakstabilan aliansi seringkali disebabkan oleh ketidakseimbangan kekuatan tawar-menawar dan konflik ekspektasi. Penelitian ini menunjukkan bahwa ketidakstabilan sering terjadi ketika mitra lokal tidak dapat memenuhi peran mereka secara memadai, terutama dalam pengembangan sistem distribusi yang efektif. Ketidakpuasan terhadap kinerja mitra lokal dapat menyebabkan perubahan strategi, termasuk penambahan mitra baru atau pengakhiran aliansi. Temuan ini menyoroti pentingnya evaluasi terus-menerus terhadap kinerja mitra dan fleksibilitas dalam mengadaptasi strategi aliansi.

Ghosn (2002) dan Kurniawan (2014) menggunakan studi kasus untuk menggambarkan ide utama dalam penelitian mereka. Ghosn (2002) menggambarkan pengalaman pribadinya di Nissan, sementara Kurniawan (2014) menggunakan studi kasus anak perusahaan Indonesia di Nigeria. Pendekatan studi kasus ini memberikan konteks praktis yang membantu dalam memahami penerapan konsep-konsep teoritis dalam situasi nyata yang dapat diamati secara empiris.

Selain itu, dari keseluruhan referensi yang dibahas mengkaji pengaruh lingkungan eksternal terhadap aliansi strategis. Hitt et al. (2020) dan Jiang et al. (2008) mengakui pentingnya faktor lingkungan eksternal, sementara Kurniawan (2014) lebih mendalam mengeksplorasi pengaruh lingkungan bisnis yang dinamis di Nigeria terhadap stabilitas aliansi.

Ketidastabilan aliansi sering kali disebabkan oleh ketidakpuasan terhadap kinerja aliansi dan persepsi ketidakadilan. Jiang et al. (2008) menyoroti bahwa perusahaan yang merasa kontribusinya lebih besar daripada manfaat yang diterima cenderung ingin mengubah atau membubarkan aliansi. Untuk mengatasi hal ini, evaluasi kinerja yang teratur dan transparan sangat penting. Perusahaan perlu memantau apakah aliansi memenuhi tujuan yang telah ditetapkan dan mengambil tindakan proaktif untuk menyesuaikan kontribusi atau manfaat jika diperlukan. Dengan demikian, potensi ketidakstabilan dapat diminimalkan dan hubungan kemitraan dapat dipertahankan.

Hasil penelitian Kurniawan (2014) menunjukkan bahwa aliansi strategis sering digunakan oleh perusahaan multinasional untuk memasuki pasar baru dan mengatasi tantangan lokal. Keberhasilan aliansi strategis sangat tergantung pada kontribusi dan kompetensi mitra lokal. Ketika mitra lokal gagal memenuhi ekspektasi, nilai aliansi bagi perusahaan asing menurun, yang dapat mengarah pada ketidakstabilan aliansi. Temuan ini menegaskan pentingnya pemilihan mitra lokal yang tepat dan pengelolaan ekspektasi yang realistis dalam aliansi strategis.

Meskipun aliansi strategis dimaksudkan untuk menghasilkan kerja sama yang saling menguntungkan, ketidaksetaraan dalam kontribusi dan ekspektasi dapat memicu kompetisi yang tidak sehat. Ketidakpuasan terhadap mitra lokal yang pasif dalam pengembangan distribusi produk merupakan contoh nyata dari konflik ini. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun tujuan utama aliansi adalah kerja sama, elemen kompetisi tetap ada, terutama ketika ada ketidakseimbangan dalam kekuatan tawar-menawar antara mitra.

Bruyaka et al. (2014) mengeksplorasi dampak peristiwa merugikan spesifik organisasi terhadap keputusan mitra aliansi untuk tetap mendukung atau meninggalkan kemitraan. Penelitian ini menyoroti risiko penilaian negatif (*stigmatization risk*) dan bagaimana ketakutan ini mempengaruhi keputusan perusahaan lain dalam mempertahankan atau mengakhiri kemitraan.

Peristiwa merugikan yang menimpa salah satu mitra dapat memicu keinginan mitra lainnya untuk meninggalkan kemitraan. Risiko dihakimi secara negatif dan kekhawatiran akan dikaitkan dengan peristiwa merugikan menjadi faktor utama dalam keputusan ini. Ketakutan akan penilaian negatif menjadi lebih dominan ketika hubungan antara mitra tidak kuat atau jika mereka khawatir dengan dampak reputasional.

Secara keseluruhan, penelitian ini menyoroti pentingnya mengelola ekspektasi dan kontribusi dalam aliansi strategis untuk meminimalkan ketidakstabilan. Dengan memahami faktor-faktor yang mempengaruhi stabilitas aliansi, perusahaan dapat mengembangkan strategi yang lebih efektif untuk mengelola kemitraan mereka. Evaluasi kinerja yang teratur, transparansi, dan komunikasi yang baik adalah kunci untuk mempertahankan hubungan kemitraan yang stabil dan saling menguntungkan.

Bagaimana agar Aliansi Strategis berhasil?

Agar aliansi strategis berhasil, penting bagi perusahaan untuk mengelola dan mengevaluasi kemitraan mereka secara efektif. Jiang, Li, dan Gao (2008) mengemukakan bahwa persepsi ketidakadilan dalam kontribusi dan manfaat yang diterima dapat memicu ketidakstabilan aliansi. Ketika perusahaan merasa bahwa mereka memberikan lebih banyak daripada yang mereka terima, keinginan untuk mengubah atau meninggalkan aliansi menjadi tinggi. Oleh karena itu, manajer harus memastikan bahwa kontribusi dan manfaat dalam aliansi dirasakan adil oleh semua pihak.

Evaluasi yang efektif terhadap kinerja aliansi memerlukan pemahaman mendalam tentang tujuan yang ingin dicapai dan bagaimana masing-masing mitra memberikan kontribusinya. Manajer harus mempertimbangkan apakah sumber daya yang diberikan oleh mitra digunakan secara optimal dan apakah aliansi tersebut menghasilkan nilai yang

diharapkan. Penting juga untuk memastikan bahwa tidak ada mitra yang merasa dieksploitasi atau mendapatkan manfaat yang tidak seimbang dari aliansi tersebut (Jiang et al., 2008).

Selain itu, pemilihan mitra yang tepat dengan sumber daya yang saling melengkapi dan reputasi yang baik sangat penting untuk stabilitas aliansi. Pengalaman kolaborasi yang sukses sebelumnya dapat meningkatkan kemungkinan keberhasilan aliansi di masa depan. Pembagian kerja dan tanggung jawab yang jelas juga dapat mengurangi potensi perselisihan dan meningkatkan koordinasi antara mitra, sehingga peluang keberhasilan aliansi semakin besar (Jiang et al., 2008).

Kepercayaan memainkan peran penting dalam mempertahankan aliansi strategis. Mitra yang saling mempercayai cenderung lebih terbuka dalam berbagi informasi dan lebih kooperatif dalam menghadapi tantangan. Kepercayaan mengurangi ketakutan akan dimanfaatkan dan meningkatkan solidaritas di antara mitra, sehingga kemitraan menjadi lebih tahan terhadap peristiwa merugikan (Bruyaka et al., 2014).

Pengalaman Nissan dalam rencana pemulihannya yang dipimpin oleh Carlos Ghosn menunjukkan pentingnya kepercayaan dan komunikasi dalam aliansi strategis. Ghosn menerapkan pendekatan yang menekankan kerjasama internal dan eksternal, termasuk pembentukan tim lintas fungsi (Cross-Functional Teams atau CFT). Pendekatan ini membantu Nissan mengatasi silo organisasi dan mempromosikan kolaborasi yang efektif, yang sangat penting untuk keberhasilan aliansi (Ghosn, 2002).

Keberhasilan Nissan dalam rencana pemulihannya juga melibatkan penutupan pabrik yang tidak efisien dan pengurangan jumlah pemasok, yang secara signifikan meningkatkan efisiensi operasional. Pendekatan ini menunjukkan bagaimana aliansi strategis yang dikelola dengan baik dapat menghasilkan penghematan biaya dan peningkatan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Investasi dalam model-model baru dan ekspansi ke pasar baru juga merupakan bagian dari strategi yang berhasil mengembalikan Nissan ke jalur keuntungan.

Selain itu, Nissan menjual bagian bisnis yang tidak terkait dengan pembuatan mobil, yang memungkinkan mereka untuk lebih fokus pada bisnis inti mereka. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan profitabilitas tetapi juga memberikan preseden bagi perusahaan lain dalam mengelola portofolio bisnis mereka. Strategi ini menunjukkan bagaimana manajemen yang cermat terhadap hubungan dengan pemasok dan divestasi aset non-inti dapat membantu meningkatkan fokus dan efisiensi perusahaan.

Secara keseluruhan, keberhasilan aliansi strategis sangat bergantung pada manajemen yang efektif, pemilihan mitra yang tepat, kepercayaan, dan komunikasi yang terbuka. Dengan mengelola aliansi secara cermat, perusahaan dapat menciptakan nilai jangka panjang dan mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan di pasar global. Pendekatan yang diambil oleh Nissan dapat menjadi contoh bagi perusahaan lain dalam mengelola aliansi strategis mereka untuk mencapai kesuksesan yang serupa.

Pelajaran Penting dari Mantan CEO Nissan, Carlos Ghosn

Di balik kesuksesan Carlos Ghosn, seorang eksekutif otomotif terkenal yang pernah menjabat sebagai presiden dan CEO Nissan di Tokyo, terdapat pelajaran berharga yang perlu dipahami. Ghosn awalnya dianggap sebagai pahlawan industri otomotif karena berhasil memimpin Nissan keluar dari krisis finansial pada tahun 1999. Namun, setelah itu ia terlibat dalam kontroversi hukum yang mengakibatkannya menjadi buronan Jepang. Ghosn terjerat dalam skandal keuangan yang melibatkan tuduhan menyembunyikan pendapatan dan menggunakan aset perusahaan untuk kepentingan pribadi. Upaya melarikan diri Ghosn dari Jepang ke Lebanon menciptakan skandal internasional yang mencuat ke arena global.

Kasus Ghosn mencerminkan kompleksitas dalam manajemen perusahaan besar, terutama dalam konteks aliansi strategis antara Nissan dan Renault. Ghosn berhasil membawa Nissan keluar dari ambang kebangkrutan dan menjadikannya salah satu produsen otomotif

terbesar di dunia. Ghosn dihormati atas kesuksesannya sebagai pemimpin bisnis global, tetapi kejatuhannya menunjukkan bagaimana kekuasaan dan reputasi dapat dengan cepat berbalik menjadi bumerang.

Kisah Ghosn menunjukkan risiko dan kompleksitas yang dihadapi dalam manajemen perusahaan besar, serta pentingnya menjaga keseimbangan antara kepentingan perusahaan dan individu. Kasus ini menggugah diskusi tentang etika bisnis, transparansi dalam laporan keuangan, dan pentingnya menjaga keseimbangan antara kepentingan perusahaan dan individu dalam lingkungan bisnis yang kompetitif.

PENUTUP

Kelima referensi yang menjadi dasar artikel ini memiliki persamaan dalam pengakuan pentingnya aliansi strategis untuk mencapai keunggulan kompetitif. Aliansi strategis diakui sebagai alat penting bagi perusahaan untuk memperluas pasar, mengakses teknologi baru, dan mengurangi risiko. Hitt et al. (2020) menekankan pentingnya kolaborasi untuk mencapai tujuan strategis yang sulit dicapai sendiri. Serupa, Ghosn (2002) dalam pengalamannya di Nissan menyoroti bagaimana strategi kerjasama dapat menyelamatkan perusahaan dari krisis, memperlihatkan pentingnya keseimbangan antara kompetisi dan kerjasama.

Selain itu, faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan dan stabilitas aliansi juga dilihat pada semua referensi. Turino Kurniawan (2014) menyoroti ketidakstabilan aliansi di pasar Nigeria yang disebabkan oleh perbedaan budaya, ketidakcocokan strategi, dan perubahan kondisi pasar. Jiang et al. (2008) mengidentifikasi kepercayaan, komunikasi, dan keselarasan tujuan strategis sebagai kunci utama dalam menjaga stabilitas aliansi. Bruyaka et al. (2014) menambahkan bahwa peristiwa negatif yang menimpa salah satu mitra dapat memicu ketidakpercayaan dan defeksi, yang mengancam kelangsungan aliansi.

Meskipun terdapat persamaan, kelima referensi memiliki pendekatan yang berbeda dalam mengkaji aliansi strategis. Hitt et al. (2020) memberikan pandangan teoritis dan praktis secara menyeluruh tentang manajemen strategis, sedangkan Kurniawan (2014) lebih fokus pada studi kasus spesifik mengenai anak perusahaan Indonesia di Nigeria. Jiang et al. (2008) mengkaji karakteristik, faktor, dan tahap yang mempengaruhi stabilitas aliansi dari sudut pandang teoretis dan empiris.

Ghosn (2002) dan Kurniawan (2014) menggunakan studi kasus untuk mengilustrasikan ide-ide mereka. Ghosn menggambarkan pengalaman pribadinya dalam merestrukturisasi Nissan, sementara Kurniawan menggunakan kasus anak perusahaan Indonesia di Nigeria. Pendekatan ini memberikan konteks praktis yang membantu dalam memahami penerapan konsep-konsep teoritis dalam situasi nyata. Hitt et al. (2020) dan Jiang et al. (2008) menekankan pentingnya faktor lingkungan eksternal, namun Kurniawan lebih mendalam dalam mengeksplorasi pengaruh lingkungan bisnis yang dinamis di pasar Nigeria.

Aliansi strategis merupakan alat penting bagi perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif dan mengatasi tantangan pasar. Keberhasilan aliansi sangat tergantung pada kemampuan perusahaan dalam mengelola dinamika kompetisi dan kerjasama, memahami faktor-faktor penentu stabilitas, dan mengatasi ketidakstabilan yang mungkin timbul.

REFERENSI

- Bruyaka, O., Philippe, D., & Castañer, X. (2014). Run Away or Stick Together? The Impact of Organization-Specific Adverse Events on Alliance Partner Defection. *Academy of Management Review*, 03(23), 1–57.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2020). *Strategic Management Competitiveness & Globalization Concepts and Cases: 13th Edition*. Boston: Cengage Learning, Inc.
- Ghosn, C. (2002). Saving the Business Without Losing the Company. *Harvard Business Review*, 1(1), 1–10.

Jiang, X., Li, Y., & Gao, S. (2008). The stability of strategic alliances: Characteristics, factors and stages. *Journal of International Management*, 14(2), 173–189. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2007.09.002>

Turino Kurniawan, H. (2014). Alliance Instability among Indonesian Subsidiaries in The Nigerian Market. *International Research Journal of Business Studies*, 7(2), 1–13.