

BAB 2

TINJAUAN LITERATUR

Kajian penelitian tentang strategi aliansi telah banyak dilakukan oleh para peneliti sesuai dengan fokus bidang kajian yang diinginkan. Penelitian tentang Analisis Strategi Aliansi pada Perusahaan Multinasional yang Bergerak Dalam Industri Minyak dan Gas Studi Kasus PT Sofresid Indonesia merupakan salah satu contoh penelitian yang ada. Penelitian tentang Pengembangan *Alliances Strategic Supply Chain Management* Pengadaan Kapal ALRI merupakan salah satu penelitian yang akan menambah wawasan dan cara berpikir tentang strategi aliansi dalam aspek pembahasan yang berbeda.

Dalam setiap penulisan ilmiah selalu didasarkan pada sejumlah teori tertentu untuk dapat membuktikan setiap hipotesis yang telah dibuat. Pada bab ini akan diuraikan beberapa teori yang berhubungan dengan penelitian, dimana kebutuhan TNI AL dalam rangka penambahan kekuatan armada

2.1. Teori Sumber Daya Manusia Internasional (SDMI).

2.1.1. *Cross Culture Knowledge.*

Lassere (2003:112) menyatakan bahwa setidaknya ada dua perbedaan budaya yang signifikan dalam aliansi. Problem utama bagi SDMI adalah adanya perbedaan budaya bagi ekspatriat yang ditugaskan di luar negeri, dimana harus dapat menyesuaikan dengan budaya lokal. Setiap orang di dunia mencerminkan interaksi kepribadiannya yang unik dengan kekuatan budaya dan lingkungan kolektif, tempat dia dibesarkan dan memperoleh pengalaman hidup. Tugas ekspatriat adalah mengenali persamaan dan perbedaan serta memasukan persepsi budaya kedalam proses perencanaan pemasaran.

Bagi ekspatriat, pencarian budaya universal merupakan orientasi yang bermanfaat. Budaya universal adalah metode tingkah laku yang ada dalam setiap budaya. Sejauh aspek lingkungan budaya bersifat universal dan bukannya unik, para perusahaan global dapat melakukan standarisasi

berbagai aspek program pemasarannya seperti rancangan produk dan komunikasi, yang merupakan dua unsur pokok dalam program pemasaran.

2.1.2. Corporate Culture.

Bagi perusahaan yang akan melaksanakan pengembangan usaha ke suatu negara tertentu atau melaksanakan strategi aliansi, hendaknya mempertimbangkan budaya perusahaan masing-masing, diantaranya perbedaan yang datang dari sejarah perusahaan (perusahaan yang baru berdiri versus perusahaan yang sudah lama berdiri). Struktur kepemilikan (perusahaan milik keluarga versus perusahaan publik), gaya manajerial (entrepreneurship versus birokrasi), termasuk didalamnya kepribadian dari pemimpinnya. Baik atau buruk pengalaman yang dimiliki oleh perusahaan yang beraliansi akan memiliki pengaruh yang sangat kuat dalam corporate culture.

2.1.3. Transfer Pengalaman.

Sebuah perusahaan global dapat memperoleh keunggulan pengalaman di pasar manapun di dunia. Pengalaman itu dapat diperoleh dari strategi, produk, imbauan iklan, praktik manajemen penjualan, ide promosi, dan sebagainya yang telah diuji di pasar sebenarnya dan menerapkannya di pasar lain yang sebanding.

Pada perusahaan internasional, para manager dirotasi secara teratur diantara anak perusahaannya ditingkat internasional. Dukungan diberikan untuk terjadinya interaksi para pekerja dengan kewarganegaraan yang berbeda dalam suatu lingkungan kerja, disesuaikan dengan tipe bisnisnya. Hal tersebut dimaksudkan untuk dapat menambah pengalaman/pengetahuan dalam wawasan bisnis, sehingga akan berdampak pada kinerja di perusahaan.

2.1.4. Budaya Indonesia.

Menurut Prof. Dr. Koentjaraningrat, seorang pakar antropologi budaya, ada beberapa kelemahan mentalitas budaya yang berpengaruh pada pembangunan nasional, yaitu:

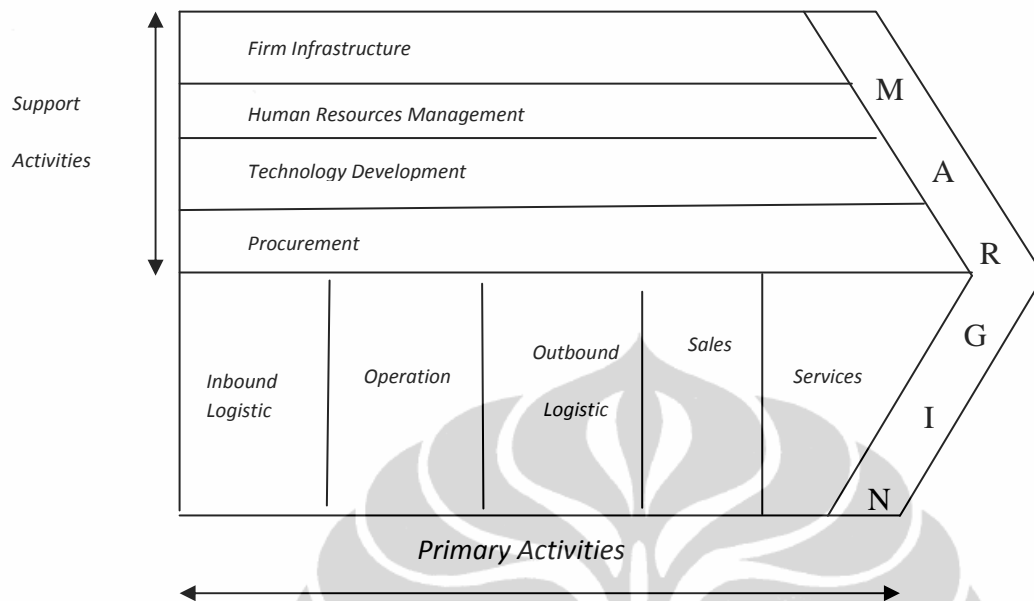
- a. Bersumber dari sistem budaya sejak beberapa generasi yang lalu:
 1. Kurang berorientasi pada hasil karya manusia
 2. Orientasi yang terlalu banyak mengarah ke jaman lampau dan kurang memiliki kemampuan untuk melihat kemasa depan.
 3. Terlalu banyak menggantungkan diri pada nasib
 4. Mentalitas menunggu dari atas.
 5. Kurang menghargai waktu.
 6. Kurang menghargai mutu.

- b. Berkembang sejak revolusi, yang sebenarnya tidak bersumber dari sistem nilai budaya dasar:
 1. Mentalitas suka menerabas.
 2. Sifat tak percaya pada diri sendiri.
 3. Sifat tak berdisiplin murni
 4. Sifat tak bertanggung jawab.

2.2. Teori Rantai Nilai (*Value Chain*)

Analisa rantai nilai memperlihatkan organisasi sebagai suatu proses yang berkelanjutan dalam kegiatan penciptaan nilai. Nilai adalah jumlah yang bersedia dibayarkan oleh pembeli untuk sesuatu yang diciptakan oleh perusahaan, Mudrajad Kuncoro. (2006:46). Adapun aktivitas *value chain* dapat dikategorikan menjadi dua tipe, yaitu aktivitas utama/*primary activities* (logistic kedalam / inbound logistics, operasi, logistics keluar/outbound logistics, pemasaran dan penjualan, serta pelayanan/servies), dan aktivitas pendukung / *support activities* (infrastruktur perusahaan, manajemen sumber daya manusia, pengembangan teknologi serta pembelian). Untuk lebih jelasnya, maka gambar 2.1 berikut menggambarkan mekanisme rantai nilai yang dikembangkan oleh Porter tersebut :

Rantai Nilai



Gambar 2.1 Rantai Nilai (value chain) Sumber Michael Porter, 1994

Aktifitas-aktifitas pendukung adalah fungsi-fungsi terintegrasi yang berlangsung disetiap aktifitas-aktifitas utama. Keunggulan kompetitif dihasilkan dari cara suatu perusahaan mengorganisir dan melaksanakan fungsi yang tersembunyi ini dalam perusahaannya. Untuk mendapatkan keunggulan kompetitif yang lebih unggul dari kompetitornya, suatu perusahaan harus menghasilkan nilai tertentu bagi konsumennya dengan cara menghasilkan kinerja lebih efisien dan lebih unik dibandingkan dengan kompetitornya.

Analisis value chain sangat berguna untuk mengidentifikasi kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) perusahaan. Analisis value chain ini mengasumsikan bahwa tujuan ekonomis dasar dari setiap perusahaan adalah menciptakan nilai yang diukur dengan pendapatan total perusahaan. Dalam analisis value chain, manajer membagi aktivitas perusahaan dalam aktivitas yang menciptakan hasil tambah. Dengan menganalisis kekuatan dan kelemahan dari tiap-tiap aktivitas ini, para manajer akan mampu mengetahui secara lebih mendalam kemampuan perusahaan secara keseluruhan. Dengan demikian analisis value chain juga merupakan alat yang cukup baik untuk analisis SWOT (*strength, weakness, opportunity, threat*).

Dari keterangan di atas dapat di tarik suatu kesimpulan bahwa yang disebut analisis value chain adalah analisis yang dilakukan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan suatu perusahaan dengan asumsi bahwa tujuan ekonomis dasar dari setiap perusahaan ialah menciptakan nilai. Analisis ini dilakukan dengan membagi kegiatan perusahaan dalam kegiatan-kegiatan yang menciptakan nilai tambah, dan setiap kegiatan tersebut dianalisis kekuatan maupun kelemahannya.

Dengan kata yang lebih sederhana bahwa konsep *value chain* Porter ini ingin menjelaskan bahwa setiap mata rantai, baik yang utama maupun yang mendukung bisa menambah nilai pada produk yang dihasilkan. Sebagai contoh perusahaan membawa masuk bahan mentah dari luar ke pabrik, maka yang terjadilah yang disebut dengan perubahan *place utility*. Tadinya bahan mentah tersebut ada diluar pabrik, sekarang sekarang siap diolah menjadi produk jadi. Dan ketika bahan tersebut diolah, maka terjadilah *form utility*. Bentuknya yang sekarang menjadi *finished goods* tentu saja memberikan nilai tambah. Kalau barang jadi ini siap dijual dan berada di pasar maka terjadi *place utility* sekali lagi. Oleh karena letaknya ada di pasar dan agar proses ini berjalan dengan mulus harus ada aktivitas pemasaran yang menyangkut berbagai aspek sehingga dapat menjadi *branded goods* dengan nilai jual tertentu. Setelah itu ada *services* yang menyertai produk tersebut, sehingga terjadilah suatu 'paket' yang dibeli konsumen. Untuk mendukung terjadinya aliran 'penambahan nilai' ini ada empat hal yang menjadi pendukung di antaranya adalah infrastruktur, teknologi, sumber daya manusia dan fungsi pembelian.

Sedangkan dalam hubungannya dengan *supply chain*, analisis kelemahan dan kekuatan dengan keterkaitannya dengan *value chain* perubahan ini dilakukan dalam rangka mencoba meningkatkan *efisiensi* dan *efektivitas* di dalam perusahaan sendiri (tahap awal manajemen *supply chain*). Aktvitas nilai (*value activities*) perusahaan, seperti telah disinggung di atas dapat dibagi menjadi dua katagori, yaitu ;

2.2.1. *Primary Activities*

Aktivitas yang menyumbang dalam hal penciptaan fisik barang hasil produksi, penjualan dan pendistribusiannya kepada pembeli, dan juga layanan purna jual. Lima katagori yang masuk dalam aktivitas ini adalah logistic masuk (*inbound logistic*), operasi (*operation*), logistic keluar (*outbond logistics*), marketing dan penjualan (*marketing and sales*), dan layanan pelanggan (*customer service*). Dalam melakukan analisis value chain, kelima aktivitas ini dapat telusuri lebih lanjut, misalnya :

- a. Logistik masuk
 - Apakah system pengendalian material sudah baik
 - Apakah aktivitas pergudangan untuk bahan baku sudah efisien
 - Lokasi fasilitas distribusi untuk meminimalkan waktu perkapalan
- b. Operasi
 - Produktivitas penggunaan perlengkapan dibandingkan dengan para *competitor*
 - Kecocokan otomatisasi dengan proses produksi
 - Efektivitas system pengendalian produk untuk meningkatkan mutu dan biaya
 - Efisiensi dan tata letak pabrik serta desain arus barang
- c. Logistik keluar
 - Efisiensi arus barang jadi ke pelanggan
 - Efisiensi kegiatan pergudangan barang jadi
 - Marketing dan penjualan

- Efektivitas riset pasar mengenai kebutuhan dan segmentasi pelanggan
 - Inovasi dalam promosi dan advertansi
 - Evaluasi alternatif saluran distribusi
 - Motivasi kompetensi tenaga penjual
 - Pengembangan kesan (*image*) mutu barang
 - Pengembangan kesetiaan merek (*brand royalty*) dari pada pelanggan
- d. Layanan pelanggan
- Cara-cara menampung masukan dari pelanggan untuk perbaikan mutu barang
 - Kemampuan memberikan tanggapan atas keluhan pelanggan
 - Kebijakan pemberian jaminan (*warranty dan guarantee*)
 - Kemampuan memberikan layanan penggantian suku cadang dan reparasi

2.2.2. *Support Activities*

Aktivitas ini adalah aktivitas yang membantu *primary activities* dan membantu satu sama lain. Terdapat empat aktivitas yang masuk didalamnya, yaitu manajemen sumber daya manusia (*human resource management*), pengembangan teknologi (*technology development*), pengadaan atau pembelian (*procurement*), dan infrastruktur perusahaan (*firm infrastructure*), yang secara lebih terperinci dapat dikembangkan sebagai berikut:

- a. Manajemen sumber daya manusia
- Efektivitas dari prosedur rekrutment, pelatihan, dan pengembangan karir untuk semua karyawan.

- Kelayakan system remunerasi, penghargaan, dan sangsi untuk memberikan motivasi dan merangsang karyawan.
- Pemeliharaan lingkungan kerja yang meminimalkan absensi dan perputaran (*turnover*) para karyawan.
- Hubungan dengan serikat buruh.
- Keaktifan para manajer dan teknisi dalam partisipasinya di organisasi profesi, tingkat kepuasan kerja dan motivasi para karyawan.

b. Pengembangan teknologi

- Keberhasilan aktivitas riset dan pengembangan dalam inovasi produk dan proses.
- Kualitas hubungan kerja antara karyawan dibagian R&D (*research and development*) dan karyawan di bagian lain.
- Ketetapan waktu dalam aktivitas riset dan pengembangan yang dijanjikan.
- Mutu laboratium dan fasilitas lainnya.
- Kualifikasi dan pengamanan para teknisi dan *scientist* laboratorium.
- Kemampuan lingkungan kerja untuk mendorong inovasi dan kreativitas.

c. Pengadaan dan pembelian

- Pengembangan *alternative* sumber pengadaan untuk mengurangi ketergantungan

- Efektivitas dan efisiensi pengadaan bahan baku, bahan penolong, bahan keperluan operasi, dan sebagainya dalam arti mutu, waktu dan harga.
- Efektivitas dan efisiensi prosedur pengadaan barang.
- Pengembangan criteria pilihan antara membeli, menyewa, atau sewa guna (*leasing*).
- Hubungan dengan para pemasok kunci.

d. Infrastruktur perusahaan

- Kemampuan untuk mengenal kesempatan baru dalam pasar atau potensi ancaman lingkungan
- Mutu dari *system* perencanaan strategis untuk mencapai tujuan perusahaan
- Koordinasi dan integrasi semua kegiatan yang berhubungan dengan *value chain*
- Tingkat dukungan *system* informasi untuk melaksanakan keputusan rutin dan strategis
- Keakuratan dan ketepatan waktu informasi untuk manajemen dalam keadaan biasa dan lingkungan yang kompetitif
- Hubungan dengan pengambil keputusan public dan kelompok terkait
- Kesan *public* terhadap perusahaan

2.3. Teori Keunggulan Bersaing (*Competitive Advantage*)

Persaingan yang kompetitif dalam dunia internasional menjadi suatu fenomena yang tidak bisa dihindari. Kenneth Ohmae dalam Clarke dan Clegg (2003:65) menyatakan sebagai berikut :

“ *On a political map, the boundaries between countries are as clear as ever. But on a competitive map, a map showing the real flows of financial and industrial activity, those boundaries have largely disappeared. People want to buy the best and cheapest products- no matter where in the world they are produced.... we've become global citizens, and so must the companies that want to sell us things... Global needs leads to global products*”.

Porter (1985:4)

“Strategi adalah alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing”

Chaffe (1985:10)

“Strategi adalah kekuatan motivasi untuk *stakeholders* seperti manajer, karyawan, konsumen, komunitas, pemerintah dan sebagainya, baik secara langsung maupun tidak langsung menerima keuntungan atau biaya yang ditimbulkan oleh semua tindakan yang dilakukan oleh perusahaan”

Henry Mintzberg (1995:7)

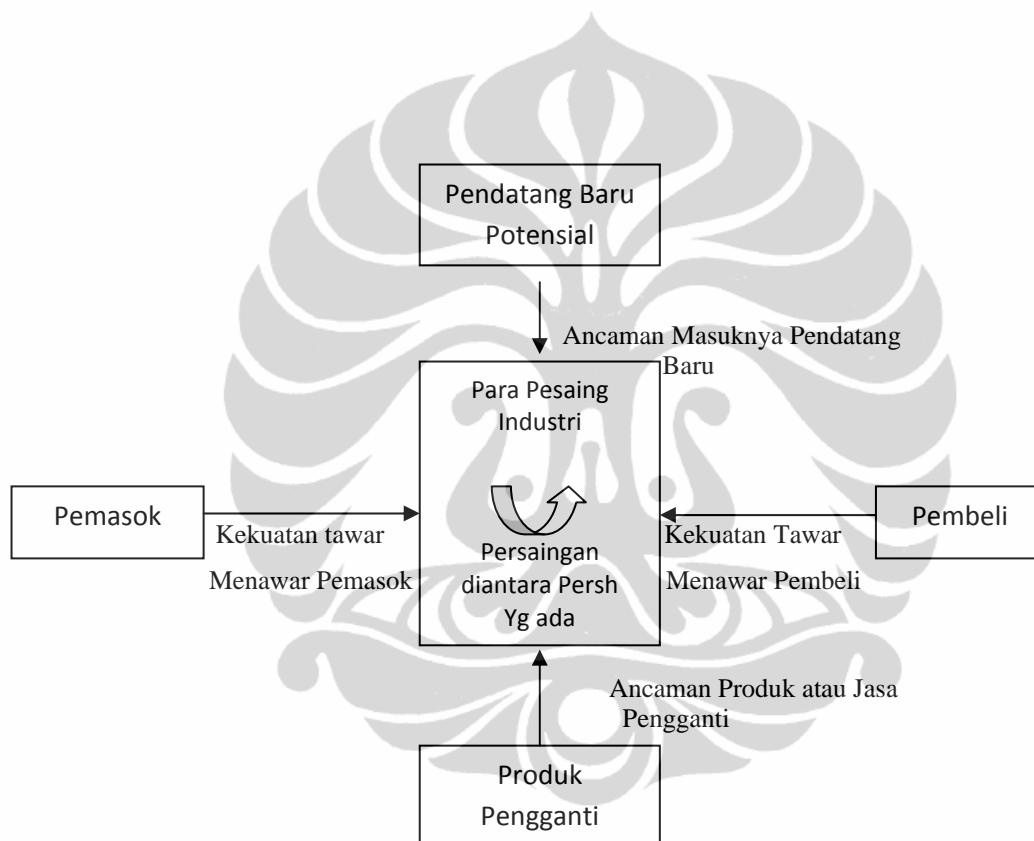
“Strategi adalah pola atau rencana yang terintegrasi dari tujuan organisasi, kebijakan-kebijakan, dan urutan pelaksanaan kegiatan. Perumusan strategi yang baik dapat membantu menyusun dan mengalokasikan sumber daya organisasi secara unik dan tahan lama berdasarkan keunggulan-keunggulan dan kelemahan-kelemahan, antisipasi perubahan lingkungan, dan gerakan-gerakan lainnya”.

Gary Hamel dan C.K.Prahalad (1995:29)

“Strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) terus menerus dan dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan dimasa depan. Dengan demikian perencanaan strategi hampir selalu dimulai dari “apa yang dapat terjadi” bukan dimulai dari “apa yang terjadi”. Terjadinya kecepatan inovasi pasar baru dan perubahan pola

konsumen memerlukan kompetensi inti (*core competences*) . Perusahaan perlu mencari kompetensi inti didalam bisnis yang dilakukan”.

Mintzberg, Ahlstrand dan Lampel (1998:101) menyatakan bahwa competitive advantage diawali dengan teori dari Michael Porter berupa model yang mengidentifikasi adanya lima kekuatan dari lingkungan organisasi yang mempengaruhi kompetisi atau persaingan. Model ini kemudian dikenal dengan five forces .



Gambar:2.2 Kekuatan-kekuatan yg mempengaruhi Persaingan Industri
Sumber : Michael E.Porter dialih bahasa Agus M, MSM. Strategi Bersaing: Teknik Menganalisa Industri dan Pesaing (1980:4)

Porter (1980: 6) menyatakan bahwa lima kekuatan kompetitif yaitu masuknya pendatang baru, ancaman produk pengganti, kekuatan tawar menawar pembeli, kekuatan tawar menawar pemasok (*supplier*), serta persaingan diantara para pesaing yang sudah ada dalam kompetisi. Semua komponen kekuatan merupakan pesaing bagi perusahaan- perusahaan di dalam industri yang mempunyai skala luas (*extended rivalry*).

Pada gambar 2.1 di atas terlihat bahwa kelima kekuatan secara bersama-sama sangat menentukan intensitas persaingan dalam industri dan kekuatan-kekuatan tersebut akan terus saling mengalahkan satu sama lain. Sebagai contoh suatu perusahaan dengan market share yang besar dan kuat, kemudian tidak ada barang substitusi akan menghadapi adanya ancaman (*threat*) dari adanya pendatang baru. Pendatang baru ini belum tentu miskin pengalaman, ada kalanya sebagai pendatang baru maka produk atau *service* yang dihasilkan jauh lebih murah dengan kualitas yang hampir sama.

Porter (1980: 34) menyatakan bahwa ada tiga *generic strategy* yang mungkin dilakukan untuk mencapai keunggulan kompetitif. Ketiga strategi tersebut adalah *overall cost leader ship*, *differentiation* dan *focus*.

a. *Cost leader Ship*

Keunggulan biaya menyeluruh dalam industri melalui seperangkat Kebijakan fungsional yang ditujukan kepada sasaran pokok. Keunggulan biaya memerlukan konstruksi agresif dari fasilitas skala yang efisien, usaha yang giat untuk mencapai biaya karena pengalaman, pengendalian biaya dan *overhead* yang ketat, penghindaran pelanggan marginal serta meminimalkan biaya dalam bidang litbang, pelayanan, armada penjualan, periklanan dan lain – lain.

b. *Differentsiasi*.

Mendiferensiasikan produk atau jasa yang ditawarkan perusahaan yaitu menciptakan sesuatu yang baru dan dirasakan oleh konsumen merupakan hasil industri yang berbeda. Pendekatan untuk melakukan diferensiasi dapat bermacam – macam bentuknya, yaitu merek, teknologi, pelayanan, jaringan, penyalur dan lain – lain.

c. *Fokus*.

Memusatkan pada kelompok pembeli, segmen lini produk atau pasar geografis tertentu seperti halnya differnsiasi, fokus dapat bermacam – macam bentuknya. Strategi biaya rendah dan diferensiasi ditujukan untuk mencapai

sasaran mereka dikeseluruhan industri, maka fokus dibangun untuk melayani target tertentu secara baik dan semua kebijakan fungsional dikembangkan atas dasar pemikiran ini.

2.4. *Supply Chain Management (SCM).*

Supply chain menyangkut hubungan yang terus-menerus mengenai barang, uang, dan informasi. Barang umumnya mengalir dari hulu ke hilir, uang mengalir dari hilir ke hulu, sedangkan informasi mengalir baik dari hulu ke hilir maupun dari hilir ke hulu. Dilihat secara horisontal, ada lima komponen utama atau pelaku dalam *Supply Chain*, yaitu *supplier* (pemasok), *manufactur* (pabrik pembuat barang), *distributor* (pedagang besar), *retailer* (pengecer), dan *customer* (pelanggan). Secara vertikal, ada beberapa komponen utama *supply chain*, yaitu *buyer* (pembeli), *transporter* (pengangkut), *warehouse* (penyimpan), *seller* (penjual), dan sebagainya.

- *A supply chain is the alignment of firm bring products or services to market.*¹
- *Supply chain management is the coordination of production, inventory, location and transportation among the participants in a supply chain to achieve the best mix of responsiveness and efficiency for the market being served.*²
- *Supply chain management is a set of approaches utilized to efficiently integrate suppliers, manufactures, werehouses, and stores, so that mercandise is produced and distributed at the right quantities, to the right locations, at the right time, in order to minimize system wide costs while satisfying level requirement.*

Secara lebih komprehensif *supply chain management* dapat didefinisikan sebagai kombinasi antara seni dan ilmu pengetahuan yang digunakan oleh perusahaan dalam proses bisnisnya , dari awal proses berupa pemenuhan bahan baku yang akan digunakan untuk menghasilkan hasil produk ataupun jasa hingga

¹ Lambert, Douglas M, James R Stock dan Lisa M Ellram, *Fundamental of Logistik Management: Mc Graw-Hill;1988*

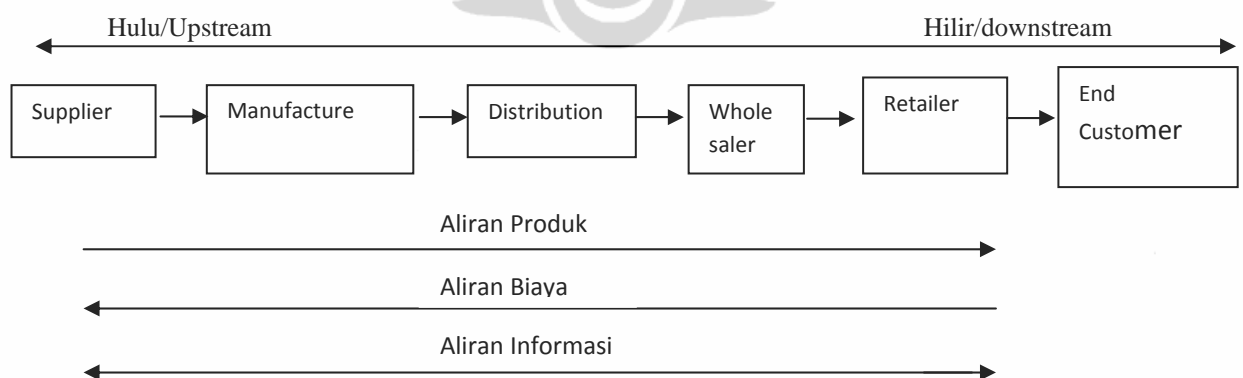
² Hugos,Michael;*Essential of Supply Chain Management: John Wiley & Sons,Inc;2003*

proses *delivery* ke *customers* dari produk atau jasa yang dihasilkan tersebut, dengan biaya serendah mungkin dan memperoleh kepuasan sesuai yang diharapkan oleh *customers*.

“ A *Supply Chain*” consists of *interdependent organizations working for the efficiency of the entire supply chain or in general, ‘supply chain management’ can be defined as “an integrative philosophy to manage the total flow of a distribution channel from the supplier to the ultimate user”*(Cooper,1993:13)

Supply chain dititikberatkan pada koordinasi pergerakan dan penyimpanan fisik item (stock, 2001:533)

Tujuan utama dari *Supply Chain Management* (SCM) adalah penyerahan atau pengiriman produk secara tepat waktu, demi memuaskan konsumen, mengurangi biaya, meningkatkan segala hasil dari seluruh *supply chain* (bukan hanya satu perusahaan), mengurangi waktu, memusatkan kegiatan perencanaan dan distribusi. Keunggulan kompetitif dari SCM adalah bagaimana ia mampu manage aliran barang atau produk dalam suatu rantai *supply*. Dengan kata lain model SCM mengaplikasikan bagaimana suatu jaringan kegiatan produksi dan distribusi dari suatu perusahaan dapat bekerja bersama-sama untuk memenuhi tuntutan konsumen.



Gambar 2.3 Struktur Supply Chain
Sumber Yasrin dalam Manajemen Usahawan 2001:4

SCM adalah konsep atau mekanisme untuk meningkatkan produktivitas total perusahaan dalam rantai suplai melalui optimalisasi waktu, lokasi dan aliran kuantitas barang/material.

Prinsip SCM pada hakekatnya adalah sinkronisasi dan koordinasi aktivitas-aktivitas yang berkaitan dengan aliran material/produk, baik yang ada dalam satu organisasi maupun antar organisasi. SCM yang ada didalam satu organisasi misalnya saja melibatkan bagian-bagian didalam perusahaan itu sendiri seperti melibatkan bagian pembelian, *warehouse*, produksi, akuntansi, pemasaran dan sebagainya. Hal yang sama juga apabila SCM tersebut melibatkan antar perusahaan seperti *supplier*, distributor, *wholesaller*, pabrik dan sebagainya. Dengan kata lain bisa dikatakan bahwa SCM merupakan suatu *cross functional* team dari berbagai bagian yang terlibat didalamnya.

Ada dua fungsi SCM yaitu:

1. SCM secara fisik mengkonversikan bahan baku menjadi produk jadi dan menghantarkannya ke pemakai akhir (*end user*). Fungsi pertama ini berkaitan dengan ongkos-ongkos fisik, yaitu ongkos material, ongkos penyimpanan, ongkos produksi, ongkos transportasi dan sebagainya.
2. SCM sebagai media pasar, yakin memastikan bahwa apa yang disuplai oleh rantai *supply chain* mencerminkan aspirasi pelanggan atau pemakai akhir tersebut. Fungsi kedua ini berkaitan dengan biaya-biaya *survey* pasar, perancangan produk, serta biaya-biaya akibat tidak terpenuhinya aspirasi konsumen oleh produk yang disediakan oleh sebuah rantai *supply chain*. Ongkos-ongkos ini bisa berupa ongkos *markdown*, yakni penurunan harga produk yang tidak laku dijual dengan harga normal, atau ongkos kekurangan *supply* yang dinamakan dengan *stockout cost*.

SCM adalah suatu pendekatan untuk mengelola aliran informasi ataupun *inventory* melalui channel yang ada. Sebuah pendekatan sistem digunakan untuk melihat aktivitas *supply chain* sehingga informasi dibagikan sebagai kebutuhan untuk mengoptimalkan performansi *supply chain* (Ellram, 1995: 117)

Supply management atau *supply chain management* sering digunakan untuk mengacu pada usaha *Purchasing department* dalam melakukan usaha yang lebih baik dan juga responsif terhadap supplier.

Ada 4 tahap yang dikemukakan oleh (Steven, 1989:8) terhadap SCM & organisasi berikut :

1. *The Baseline Organization – focus rests on short-term distribution efficiency, with reactive management and preoccupation with cost management.*
2. *Functional Integration – short-term budget focus and management of finished goods customer service. Order processing and service this format.*
3. *Internal Integration - medium-term focus and measurement against annual goals with management attention resting with productivity improvements. The management of sourcing and production planning are paramount to the competitive strategy of this format.*
4. *External Integration – long-term attention to integrating corporate strategies and policies. Flow management techniques are adopted to provide a platform for world-class competitive position. Cros-functional management., integration and capability management are key element of this class fully integrated organization.*

Multi purchasing / sourcing dapat didefinisikan sebagai aktivitas manajemen pembelian didalam organisasi yang mengambil tempat pada geografi yang berbeda (Hines. 2000:205)

Dengan demikian, manajemen *supply chain* pada hakikatnya adalah perluasan dan pengembangan konsep dan arti dari manajemen *logistic*. Kalau manajemen *logistic* mengurus arus barang, termasuk pembelian, pengendalian tingkat persediaan, pengangkutan, penyimpanan, dan distribusi dalam satu perusahaan, maka manajemen *supply chain* mengurus hal yang sama tetapi meliputi antar perusahaan yang berhubungan dengan arus barang, mulai dari bahan mentah sampai barang jadi yang di beli dan di gunakan oleh pelanggan.

a. Pengertian strategis

Ber macam-macam pengertian strategis, tergantung berbagai sudut pandang, meskipun pada mulanya artinya hanya tunggal. Strategis dapat dirumuskan dalam pengertian sebagai cara, sebagai pola, sebagai posisi, sebagai perspektif, sebagai rencana, dan sebagai manajemen.

1. Sebagai Cara

Strategis dapat dimengerti sebagai suatu manuver khusus yang di maksudkan untuk mengalahkan lawan atau kompetitor tertentu.

2. Sebagai Pola

Strategi merupakan suatu rangkaian tindakan yang menunjukkan ketaatan asas, baik disengaja maupun tidak disengaja

3. Sebagai Posisi

Strategis dapat di rumuskan sebagai cara mendudukan suatu organisasi dalam suatu lingkungan tertentu. Dalam pengertian ini, strategi merupakan kekuatan mediasi untuk menjembatani organisasi dengan kekuatan-kekuatan luar seperti kompetisi, ekonomi, dan politik yang saling berinteraksi.

4. Sebagai Perspektif

Strategi dapat dimengerti sebagai konsep atau acara pandang melihat dunia luar. Cara pandang ini dapat menentukan sikap yang akan diambil atau mengubah atau pun melanggenngkan sikap yang sudah diambil.

5. Sebagai Rencana

Strategi adalah suatu rangkaian tindakan yang dipikirkan dan akan dilakukan untuk memajukan suatu organisasi.

6. Sebagai Manajemen

Sebagai manajemen, strategi berhubungan dengan formulasi, implementasi, dan evaluasi maupun pengawasan dari serangkain tindakan yang perlu dilakukan untuk menjaga kelangsungan hidup dan perkembangan suatu organisasi.

b. Strategi pembelian dan strategi supply chain dapat dibedakan bukan dari tujuannya, melainkan dari cakupannya.

- Strategi penjualan mencakup bidang lebih sempit, yaitu antara perusahaan sendiri dengan perusahaan pemasok barang.
- Strategi supply chain mencakup bidang yang lebih luas, yaitu menyangkut pembelian yang dilakukan tidak hanya oleh perusahaan sendiri, tetapi juga oleh perusahaan-perusahaan lain yang terkait dalam rantai pasokan yang dimaksud.

“ Purchasing describes the process of buying: learning of the need, locating and selecting a supplier, negotiating prices and other pertinent terms, and following up to ensure delivery.” Leenders, Fearon, Flynn, Johnson

Definisi yang lebih terkini, yang menggambarkan juga perkembangan fungsi pembelian dalam perusahaan, dirumuskan oleh The British *Chartered Institute of purchasing Management (CIPS)* sebagai berikut ³:

Purchasing is the proses by the organizational unit which, either as a function or as part of an integrated supply chain, is responsible both for procuring supplier of the right quality, quantity, time and price and the management of the suppliers, there by contributing to the competitive advantage of the enterprise and the achievement of corporate strategy.

Prinsip- prinsip klasik pembelian.

- Sesuai dengan mutu yang dibutuhkan (the right quality);
- Dalam jumlah yang diperlukan (the right quantity);
- Sesuai dengan waktu yang dibutuhkan (the right time);
- Sesuai dengan tempat yang diperlukan (the right place);
- Dengan harga yang wajar (the right price);
- Dari sumber yang tepat (the right source).

³ Strategi Manajemen Pembelian dan Supply Chain Oleh Richardus EkoIndrajit dan Richardus Djokopranoto.

Riset yang dilakukan oleh CAPS pada penghujung abad ke- 20 mengungkapkan bahwa kecenderungan manajemen pembelian dan supply chain pada permulaan abad ke-21 yaitu kecenderungan mendatang antara lain ialah:

- Meningkatkan kesadaran akan fungsi strategis pembelian. Kegiatan yang di anggap strategis termasuk juga evaluasi, seleksi, dan pembinaan pemasok.
- Pembinaan yang bersifat taktis, bukan strategis, seperti pembelian barang dengan nilai kecil, pembelian barang dengan standar umum dan tidak bersifat kritis, banyak diserahkan pada pihak luar.
- Pembelian barang strategis akan dilakukan dengan kontrak jangka panjang pada pemasok dan jadwal penyerahan sepenuhnya diserahkan pada pemakai barang.
- Penggunaan internet akan meluas dalam transaksi pembelian dan dalam pembelian global.
- Organisasi pembelian inti masih akan tetap dipelihara dengan staf yang lebih ahli dan terlatih, yang lebih terfokus pada perusahaan keunggulan kompetitif perusahaan dengan cara pemilihan pemasok mitra, ikut serta dalam pembuatan disain, dan pembuatan R&D pemasok.
- Kemitraan pembeli dan penjual dikembangkan dalam semangat aliansi-strategis.
- Organisasi dan semangat supply chain akan dikembangkan dengan saling berbagi dalam informasi milik intelektual, penelitian, pemanfaatan fasilitas, sumber daya manusia, dan asset lainnya.
- Peningkatan koordinasi dengan pemasok antara lain dengan menggunakan model Kyoryoku kai.
- Sumber pembelian global dianggap sebagai hal yang sangat kritis dalam usaha penetrasi global.
- Terjadi kecenderungan untuk meningkatkan negosiasi atas dasar win-win.
- Pihak yang dominant dalam supply chain akan lebih didominasi pemilihan dan penetapan pemasok.

- Harga pembelian tetap dianggap sebagai hal yang penting, namun selanjutnya akan selalu dikaitkan dengan usaha keseluruhan perusahaan untuk meningkatkan keuntungan.
- Faktor perlindungan lingkungan menjadi semakin kritis dan penting untuk dipertimbangkan oleh fungsi pembelian.
- Jumlah staf pembelian secara absolut akan semakin berkurang, terutama karena pembelian barang tidak kritis, seperti yang telah disinggung diatas, akan lebih banyak diserahkan kepada pihak ketiga.
- Petugas pembelian akan lebih banyak lagi memerlukan tambahan pelatihan tingkat tinggi dalam ketrampilan dan pengetahuan, termasuk dalam kepemimpinan dan ketrampilan mempengaruhi orang.

2.5. Teori Strategi Aliansi

Strategi aliansi yang digunakan oleh beberapa perusahaan terutama perusahaan multinasional adalah sebagai suatu bentuk kerja sama yang bersifat strategis dan saling menguntungkan pihak-pihak yang terlibat aliansi guna menghasilkan sinergi, yang dalam jangka panjang menghasilkan keunggulan komperatip yang satu sama lain saling melengkapi sehingga melahirkan suatu kombinasi kekuatan yang sangat efektif dalam memanfaatkan sumber daya global secara optimal, hal ini merupakan salah satu teori yang menjadi dasar untuk pembahasan topik permasalahan.

Menurut Kenichi Omahe (1989:143) menyatakan pada dasarnya sebuah perusahaan dapat mempertimbangkan untuk membentuk aliansi bilamana perusahaan tersebut berniat:

1. Melakukan investasi yang besar dibidang R&D dalam rangka meningkatkan daya saing di pasar internasional.
2. Memasuki pasar baru khususnya pasar internasional
3. Meluncurkan barang konsumen baru dengan merek baru ke pasar internasional

4. Memperluas kapasitas pabrik untuk memenuhi peningkatan order pembeli di manca negara
5. Memperoleh pangsa pasar internasional, sementara pasar itu sudah dijejali pesaing. Untuk itu mungkin diperlukan kolaborasi dengan pesaing – pesaing terpilih yang masing – masing memiliki keunggulan tersendiri untuk menciptakan pasar baru.

Kanter (1994:97-98) menyatakan bahwa ;“*Business alianse are living systems, evolving progressively in their possibilities. Succesful aliances build and improve collaborative advantage by first acknowledging and then effectively managing the human aspects of their aliances*”

Menurut Kanter terdapat tiga persyaratan untuk melakukan strategi aliansi,yaitu:

1. Kemampuan (*Capability*)

Kartner (1994:98) menyatakan bahwa *capability* masing-masing perusahaan harus benar-benar menjadi pertimbangan dalam melakukan aliansi. Misalnya sebuah perusahaan yang mempunyai *capability* dalam bidang teknologi, untuk meningkatkan kompetitif perusahaan, maka perusahaan ini membutuhkan perusahaan lain yang mempunyai *capability* dalam bidang marketing, sehingga aliansi dapat terwujud.

2. Keserasian (*Compatibility*)

Perusahaan yang melakukan aliansi harus dilihat dari faktor *compatibility*. Kanter (1994:101) menyatakan bahwa faktor *compatibility* ini meliputi kesesuaian/kecocokan antara lain dalam hal philosophy, legacy, strategi dan keinginan antar partner. Hal ini didorong adanya kenyataan bahwa sebuah aliansi yang berhasil tidak berarti tanpa friksi, tetapi yang penting memiliki kemampuan untuk mengatasi dan menyelesaikan friksi tersebut secara bersama – sama. Kesesuaian ini penting agar terdapat keselarasan dalam melaksanakan strategi aliansi tersebut.

3. Kelengkapan (*Complementary*).

Kanter (1994: 98) menyatakan bahwa *complementary* dapat menghubungkan perusahaan-perusahaan yang menghasilkan produk yang berbeda dalam bentuk strategi aliansi. *Complementary* ini sering diwujudkan dalam hubungan kolaborasi yang disebut sebagai *value-chain partnership* seperti *customer-supplier relationship*. Misalnya *Inmarsat* yang merupakan pemilik telekomunikasi satelit, *customer* menggunakan jasa satelit, menjadi *supplier* bagi teknologi ke korporasi dan sebagai regulator yang membuat *policy*.

Kanter (1994:101) menyatakan bahwa terdapat delapan kriteria agar *partnership* dengan perusahaan lain dapat berhasil, yaitu:

1. *Individual excellence*

Kedua belah pihak merupakan *partner* yang kuat dan memiliki *value* yang diberikan kepada aliansi. Motivasi melakukan *relationship* adalah positif bukan negatif yang justru akan melemahkan aliansi.

2. *Importance*

Relationship harus sesuai dengan strategi yang telah digariskan bersama, dan *partner* yang beraliansi merasa perlu untuk mewujudkan strategi tersebut sehingga berjalan dengan baik.

3. *Interdependence*

Tiap-tiap *partner* saling membutuhkan satu sama lain (*complementary*) dan tidak ada yang dapat diselesaikan sendiri melainkan harus bersama-sama.

4. *Investment*

Tiap-tiap *partner* saling berinvestasi satu sama lain, misalnya dalam hal *cross-ownership*, *equity swaps* atau *mutual board service*. Hal ini untuk menunjukkan bahwa masing-masing *partner* mempunyai komitmen jangka panjang untuk keberhasilan aliansi.

5. *Information*

Komunikasi harus selalu terbuka. Masing-masing partner melakukan sharing informasi yang berhubungan dengan objective dan goals, data teknis, manajemen konflik dan perubahan situasi.

6. *Integration*

Tiap-tiap partner mengembangkan hubungan dan *shared ways of operating* sehingga mereka dapat bekerja bersama. Partner membuka hubungan dengan banyak karyawan di semua tingkatan. Partner menjadi guru dan sekaligus sebagai pendengar.

7. *Institutionalization*

Hubungan diwujudkan dalam bentuk formal, dengan tanggung jawab dan proses pengambilan keputusan yang jelas.

8. *Integrity*

Tiap-tiap partner harus berjalan kedepan berdasarkan pada mutual trust. Masing-masing partner tidak menyalahgunakan informasi yang didapat dan tidak merusak satu sama lain.

Dengan memenuhi delapan kriteria di atas maka, diharapkan pelaksanaan strategi aliansi dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan.

Lassere (2003:97) mengatakan bahwa: “ *Alliance is the sharring of capabilities between two or more firms with the view of enhancing their competitive advantage and/or creating new business without losing their respective strategic autonomy*”

Dari definisi di atas aliansi merupakan sharing / berbagi kemampuan antara dua perusahaan atau lebih dengan tujuan untuk mencapai keunggulan kompetitif dan menciptakan bisnis baru tanpa harus kehilangan otonomi atau strategi yang *independent*.

Lebih lanjut, Laserre (2003:99) menjelaskan bahwa strategi aliansi berada di suatu tempat antara kontrol penuh terhadap partnernya karena alasan hukum atau karena kontrak terlalu sulit untuk diselesaikan karena ketidakpastian dan ketidakmampuan partner dalam mengembangkan kemampuan internalnya, sehingga diperlukan aliansi. Aliansi sering disebut sebagai “ *a governance structure involving an incomplete contract between separate firms and in which each partner has limited control*”. Adanya bisnis internasional dan tekanan terhadap globalisasi membuat strategi aliansi diperlukan oleh perusahaan multinasional.

Doz dan Hamel (1998; xii) mengatakan bahwa: “ *Strategic alliances are a logical and timely response to intense and rapid changes in economic activity, technology, and globalization, all of which have cast many corporations into two competitive races : one for the world and the other for the future*”

Artinya adalah strategi aliansi merupakan response yang logis terhadap perubahan yang sangat intens atau cepat dalam bidang ekonomi, teknologi dan globalisasi semuanya dilakukan oleh perusahaan dalam dua kompetisi yaitu kompetisi masa kini dan kompetisi masa yang akan datang.

Gaughan (2002:21) “ *A strategic alliance is a more flexible concept than a joint venture and refers to a myriad of arrangements between firms whereby they work together for varying periods of time to accomplish a specific goal*”

Menurut Patrick A.Gaughan, strategi aliansi adalah merupakan bentuk lain dari joint venture, tetapi strategi aliansi lebih *flexible* dan mengacu pada rencana yang disusun oleh perusahaan-perusahaan yang beraliansi untuk kurun waktu tertentu untuk menyelesaikan pekerjaan.

Yoshino dan Rangan dalam Clarke dan Clegg (1998:106) mendefinisikan strategi aliansi sebagai berikut: “ *Alliances are co-operations between two or more independent firms involving shared control and continuing contributions by all partners. The major strategic objectives of alliances are maximizing value; enhancing learning protecting core competencies and maintaining flexibility*”.

Aliansi menurut Yoshino dan Rangan adalah merupakan kerja sama yang dilakukan antara dua perusahaan atau lebih yang *independent* termasuk berbagai kontrol dan meneruskan kontribusi oleh semua partner. Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam strategi aliansi adalah pembelajaran, core competencies dan menjaga fleksibilitas.

Czinkota, Ronkainen dan Moffet(1996:455) menyatakan bahwa: “ *A Strategic alliance (or partnership) is an informal or formal arrangement between two or more companies with a common business objective.it is something more than the traditional customer-vendor relationship but something less than outright acquisition. The alliances can take forms ranging from informal cooperation to joint ownership of worldwide operations*”.

Czinkota, Ronkainen dan Moffet mengatakan bahwa strategi aliansi merupakan suatu hubungan *partnership* baik formal maupun informal antara dua perusahaan atau lebih dengan tujuan bisnis.

Hubungan aliansi dari sekedar hubungan klien-vendor, tapi bukan merupakan suatu akuisisi. Gaughan (2002:7) mengatakan bahwa: “ *Acquisition is a subsidiary merger, which is a merger of two companies in which the target company becomes a subsidiary or part a subsidiary of the parent company*”.

Akuisisi berdasarkan definisi di atas merupakan salah satu bagian dari merger yaitu merupakan kombinasi antara dua perusahaan atau korporasi dimana salah satu perusahaan yang diakuisisi menjadi bagian atau subsidiary dari perusahaan pengakuisisi, yang dalam hal ini menjadi parent company sehingga akuisisi sering juga disebut dengan istilah subsidiary merger.

Root (1994:1992) mendefinisikan strategi aliansi sebagai berikut: “ *Alliance strategi is a long-term collaboration between two two or more companies (usually Mutinational Corporations MNCs) that combinie the core competencies of the partners to build global competitive advantages*”.

Jadi Franklin R Root mengatakan bahwa strategi aliansi merupakan kolaborasi jangka panjang antara dua perusahaan atau lebih (biasanya perusahaan

multinasional) yang menggabungkan core competencies dari partner-partner yang bergabung untuk membangun keunggulan kompetitif secara global. Strategi aliansi dapat merupakan kolaborasi dari beberapa bisnis yang mempunyai nilai tambah (value add).

Doz dan Hamel dalam Lasserre (2003:100) membagi strategi aliansi dalam tiga kategori, yaitu:

1. *Coalitions*

Koalisi merupakan strategi aliansi yang terdiri dari competitor, distributor dan supplier dalam industri yang sama untuk kemudian memberikan kemampuan masing-masing dalam perspektif dunia global. Strategi aliansi ini terjadi di industri penerbangan .

2. *Co-specializations*

Co-specialization Strategi aliansi antara beberapa perusahaan yang bergabung bersama dan saling melengkapi kemampuan untuk menciptakan produk atau teknologi baru. Tiap-tiap partner memberikan kontribusi dalam bentuk asset, sumber daya atau kompetensinya. Kontribusi tersebut digabungkan dan kemampuan bersama tersebut diperlukan untuk mengembangkan bisnis. Strategi aliansi tipe ini adalah dalam bidang industri aerospace.

3. *Learning alliances*

Learning alliances adalah strategi aliansi dimana ditujukan untuk melakukan know-how transfer antar partner. Aliansi antara Toyota dan General motor, dimana GM belajar proses manufaktur dari Toyota dan Toyota belajar marketing untuk pasar di Amerika Utara adalah merupakan contoh dari learning alliances.

Lasserre (2003:101-124) menyatakan bahwa tahap-tahap dalam strategi aliansi sebagai framework analisis adalah:

a. Memahami strategi context dan strategic value dari aliansi

Strategy context adalah merupakan pemahaman yang mendalam mengenai industri driver dan competitive force. Kedua hal tersebut tidak dapat dikerjakan sendiri-sendiri melainkan harus dikerjakan bersama. Strategi value atau potential value adalah nilai strategi atau nilai yang potensial yang dihasilkan oleh aliansi dan nilai yang ditangkap oleh masing-masing partner.

b. Partner analysis

Analisis partner terdiri dari beberapa kajian yang berhubungan dengan partner yang beraliansi yaitu strategic fit, capabilities fit, organizational fit dan cultural fit. Keempat analisis tersebut akan dijelaskan secara detail sebagai berikut;

1) *Strategic fit*

Strategic fit digunakan untuk mengkaji tingkat kesesuaian antar partner, dengan memberikan strategi objective dari masing-masing partner baik implicit maupun explicit. Jika strategi objektifnya dijelaskan secara *explicit* maka itu akan lebih mudah ditangkap. Tetapi jika strategy objective nya terdapat sesuatu yang *implicit* (hidden agenda), maka kajian dilanjutkan secara lebih mendalam mengenai:

- Pentingnya aliansi bagi partner
- Posisi kompetitif relatif dari partner
- Kesesuaian agenda strategi

Pentingnya aliansi bagi partner ditentukan oleh contextual analysis yang sudah dilakukan sebelumnya. Jika dua atau lebih partner mempunyai strategi

yang kuat untuk ditanamkan dalam bisnis, maka komitmen yang tinggi dapat dicapai.

Tetapi jika pentingnya strategi tidak seimbang, dalam arti bahwa strategi aliansi penting untuk satu partner dan tidak penting untuk partner lainnya, maka komitmen tidak akan pernah tercapai atau divergen sehingga komitmen di masa depan akan selalu dipertanyakan. Demikian juga jika masing-masing partner mempunyai strategi objective yang lemah, dengan kondisi seperti itu maka penggunaan strategy partnership perlu dipertanyakan.

2) *Capabilities Fit*

Digunakan untuk melakukan kajian terhadap partner yang beraliansi apakah cukup mampu untuk memberikan kontribusi yang dibutuhkan untuk *competitive capabilities* terhadap *group framework analysisi capabilities fit* terdiri dari :

- Menentukan kontribusi apa yang bisa diberikan dan masing-masing partner terhadap *value chain* berdasarkan *resources asset* dan *competencies* yang dimiliki
- Menentukan kebutuhan *value chain* dari bisnis berupa *asset,resources* dan *competencies*
- Menentukan *potensial gap* yang terjadi antar partner yang mungkin bisa diselesaikan dengan investasi bersama dan evaluasi bahwa tambahan investasi dalam aliansi akan membuat aliansi dimasa depan berhasil.

3) *Culture Fit*

Culture Fit Assesment digunakan untuk.

- Untuk mengerti dan memahami adanya perbedaan secara alami
- Untuk mengantisipasi konsekwensi yang mungkin terjadi dalam aliansi

- Mengambil langkah yang perlu untuk menjaga adanya efek negatif

Dalam aliansi ada tiga jenis perbedaan dalam budaya organisasi yaitu :

- Corporate Culture yaitu perbedaan yang datang dari sejarah perusahaan (perusahaan yang baru berdiri versus perusahaan yang sudah lama berdiri). Struktur kepemilikan (perusahaan milik keluarga versus perusahaan publik), gaya manajerial (entrepreneurship versus birokrasi) termasuk didalamnya kepribadian dari pemimpinnya. Baik atau buruk pengalaman yang dimiliki oleh perusahaan yang beraliansi akan memiliki pengaruh yang sangat kuat dalam corporate culture.
- Industry Culture adalah norma yang diturunkan dari bisnis yang akan dimasuki: perusahaan fast moving consumer goods tidak akan bisa fit atau sesuai jika beraliansi dengan perusahaan yang bergerak dibidang chemical.
- National Culture adalah produk sejarah, sistem pendidikan, agama, kondisi sosial dari tiap negara yang tergabung dalam aliansi yang akan dibentuk. Perbedaan national atau ethnic culture ini akan mempengaruhi perusahaan yang beroperasi di negara lain yang memiliki ethnic culture yang berbeda.

Lasserre (2003:112) menyatakan setidaknya ada dua perbedaan budaya yang signifikan dalam aliansi yaitu corporate culture dan ethnic culture (budaya nasional). Perbedaan tersebut akan memiliki dampak terhadap manajemen aliansi sebagai berikut:

- Dari definisi obyektif aliansi : pertumbuhan versus keuntungan, jangka pendek versus jangka panjang dalam perdagangan mungkin akan diperburuk oleh perbedaan budaya.
- Dalam menentukan persaingan dan melaksanakan bisnis : price competition versus differentiation.

- Dalam komunikasi antar partner : formal versus non-formal, hirarki versus horizontal, tingkat keterbukaan, penekanan dalam komunikasi antar personal.
- Dalam pendanaan dan investasi
- Dalam human resources management : kriteria perekrutan, tingkat otonomi dan kriteria performance.

4) *Organizational fit*

Organizational fit sangat erat kaitannya dengan cultural fit. Tujuannya adalah untuk mengkaji apakah sistem dan prosedur antara partner yang beraliansi berbeda secara signifikan dalam mempengaruhi performa kerja dalam aliansi. Ukuran utama yang termaksud dalam organizational fit adalah :

- Tingkat desentralisasi dari pembuatan keputusan
- Tingkat dokumentasi dari policy dan peraturan
- Sistem dan metode accounting dan reporting
- Jenis insentif yang digunakan untuk memotivasi karyawan

c. Negosiasi dan Desain

1) *Operational Scope*

Dalam aliansi, pertama kali yang harus disetujui adalah format organizational design dan operational content. Dalam organization design, terdapat dua pilihan organisasi aliansi yaitu menggunakan broker atau menggunakan operator sebagai fungsi dari empat tipe generik aliansi.

Broker digunakan jika aliansi menggunakan jasa pihak ketiga sebagai badan koordinasi. Di dalam broker terdapat perwakilan dari masing-masing partner yang beraliansi sehingga semua permasalahan yang menyangkut manajemen maupun

operasional diselesaikan dalam broker tanpa mengganggu operasi yang terjadi di tiap partner yang beraliansi.

Desain organisasi broker terdiri dari project team and joint commite. Sedangkan desain organisasi dari operator adalah memiliki dan mengoperasikan sendiri kemampuan operasionalnya., terdiri dari self contained dan transfer platform. Dalam kasa aliansi antara Sofresis Indonesia dan Saipem Indonesia desain organisasi yang digunakan adalah self contained, dimana masing-masing partner akan mengembangkan strategi bisnis dan melakukan reporting keparent company.

2) *Interface and Governance*

Pembuatan keputusan yang berhubungan dengan aliansi merupakan bagian yang sangat sulit dalam negosiasi antar partner. Terdapat enam hal yang harus dicapai kesepakatan, yaitu;

a) *Legal structure* dan mekanisme pembuatan keputusan. Dalam negosiasi mengenai kesepakatan aliansi, partner yang memiliki saham mayoritas cenderung untuk memiliki control dalam joint venture. Dari studi yang dilakukan oleh para akademis menemukan bahwa adanya kontrol mayoritas merupakan salah satu persyaratan dalam aliansi dengan partner pemegang saham yang dominan. Dinyatakan juga control tidak selalu berkorelasi dengan kesuksesan. Dalam kondisi demikian sharing 50:50 venture merupakan aliansi yang ideal.

b) Tingkat dari integrasi tugas

Integrasi tugas didefinisikan sebagai kegiatan yang dilakukan dalam aliansi, aktivitas apa yang dilakukan oleh tiap-tiap partner harus terintegrasi.

c) *The appointment of the executives*

Penugasan dari satu manager atau partner representative ke partner lain dalam satu aliansi menjadi kurang efektif yang disebabkan adanya kemungkinan munculnya konflik yang terjadi karena perbedaan attitude.

d) *Value distribution*

Aliansi akan menghasilkan nilai (create value) dan nilai ini akan didistribusikan ke partner-partner sesuai dengan kesepakatan. Proses distribusi nilai ke partner-partner ini sering menimbulkan masalah. Misal dalam distribusi profit atau keuntungan ke partner, distribusi profit atau keuntungan ini dapat terjadi secara fair jika dan hanya jika profit itu datangnya dari joint venture tanpa ada input tambahan capital dari partner. Oleh karena itu, dalam aliansi lebih memilih format “revenue-sharing” dari pada “profit sharing” sehingga tiap partner akan menerima revenue yang dihasilkan oleh aliansi, terserah tiap partner akan menggunakan revenue yang diperoleh untuk memanager biaya dan profit yang akan diperoleh.

e) *Proses komunikasi dan reporting*

Proses komunikasi yang terjadi seharusnya tidak hanya dilakukan di top management level saja, melainkan juga harus dilakukan secara horizontal dan vertikal antar partner maupun didalam partner.

f) *Mekanisme conflict resolution*

Gesekan dan konflik yang terjadi didalam aliansi hampir merupakan sesuatu yang tidak dapat dihindari. Kekecewaan, frustrasi dan conflict of interest akan muncul secara cepat setelah kesepakatan aliansi dimulai atau

selama berlangsungnya aliansi. Seluruh kontrak termasuk aspek hukum antara pemegang saham dalam aliansi diselesaikan dalam “arbitrage clauses”. Problem sebenarnya adalah membuat mekanisme pemecahan masalah secara internal, bukan pada saat memutuskan untuk berhenti atau keluar dari aliansi.

Aliansi secara legal structure dibuat berdasarkan bentuk joint venture, dimana equity participation dan kontribusi nilai secara jelas didefinisikan. Terdapat beberapa bentuk joint venture yang secara umum dalam aliansi global, yaitu:

1) *Equity participation by one in the capital of the other*

Tipe ini merupakan aliansi yang sangat dekat hubungannya dengan akuisisi. Perbedaannya terletak pada tingkat kontrol terhadap operasi perusahaan dimana salah satu partner tidak mengambil 100% operation control.

2) *Joint equity participation*

Aliansi tipe ini cenderung kepada pengambilan saham dari perusahaan partnernya yang diikuti dengan contract agreement.

3). *Longterm contract agreement*

Pemberian longterm kontrak kepada supplier seperti distribution agreement atau manufacturing agreement.

4) *R&D joint project*

Aliansi dalam bentuk kerjasama *research* dan *development*.

d. *Implementasi*

Implementasi merupakan tahap terakhir dalam manajemen aliansi. Dua jenis *implementasi* yang dapat dilakukan adalah *integration* dan *co-operation*; serta *learning*.

1. *Integration dan co-operation*

Pertama kali aliansi terbentuk, tahap implementasi secepatnya harus dilakukan sehingga struktur aliansi dapat bekerja dan team yang dialokasikan dapat mencapai output yang direncanakan. Tahap ini dilakukan oleh *integration team*. *Integration team* merupakan *functional working group* yang terdiri dari manager-manager antar partner yang bekerja untuk mengidentifikasi pelaksanaan aliansi. Identifikasi yang dilakukan termasuk didalamnya adalah

- Proses yang digunakan
- *Information technology* yang digunakan
- Metode pengukuran yang digunakan
- System accounting mana yang digunakan

2. *Learning* hampir dilakukan oleh tiap partner yang beraliansi. *Learning* di bedakan menjadi dua yaitu:

a) *Learning from the alliance*

Dalam *learning from the alliances*, partner dapat belajar mengenai bisnis, tugas, harapan, dan kemampuan. Partner menemukan karakteristik dan trend pasar, industri dan competitive drivers. Isu yang spesifik dalam aliansi adalah mekanisme organisasi dimana *learning* mengambil

tempat dalam aliansi dan mendistribusikannya ke partner. Hal ini dapat dilakukan dengan melakukan setting-up dan menggunakan database dan kemungkinan menggunakan intranet software. Hal ini yang sudah dilakukan dalam aliansi antara Sofresid Indonesia dengan Saipem Indonesia.

b) *Learning from the partners*

Reich dan Mankin dalam Lasserre (2003:123) mengeluarkan publikasi berupa artikel “*joint venture with japan give away our future*” .

Doz, Hamel dan Prahalad dalam Lasserre (2003:123) menyatakan bahwa “*Western partners could use alliances to regain competitiveness against japanese competitors*”.

Dalam kasus di atas, argumentasi didasarkan pada “*learning from the partners*” dalam konteks aliansi. Dalam pelaksanaannya “*learning from the partner*” mengandung dua implikasi yaitu *clarity the objective dan organizational receptivity*. *Clarity of objective* mengandung makna bahwa untuk belajar dalam aliansi harus jelas apa yang akan dipelajari dan melakukan set-up terhadap learning agenda yang menjelaskan mengenai tahapan learning. Tidak semua kemampuan dapat dipelajari sekaligus, tetapi melalui tahapan-tahapan.

Sementara *receptivity* mengandung arti beberapa jenis mekanisme organisasi internal yang akan digunakan dalam aliansi seperti akumulasi, mempertahankan dan *transfer knowledge*.

Kemitraan yang dikembangkan tidak sekedar suatu kemitraan belaka, tetapi perlu diharapkan pada suatu kemitraan yang strategis, yaitu kemitraan yang memberikan kontribusi pada kelangsungan hidup dan kelangsungan perkembangan perusahaan.

Tony Lendrum mengatakan sebagai berikut: “*Strategic partnering or alliance is the cooperative development of successful, long tern, strategic relationship, based on mutual trust, world- class and sustainable competitive*

advantage for all the partners, relationships which have a further separate and positive impact the partnership/ alliance”.

Untuk memahami lebih lanjut apa yang dimaksud dengan definisi tersebut, perlu di uraikan sedikit komponen-komponennya.

1. *Cooperative Development*

Ini adalah suatu pengembangan dalam kerja sama, perbaikan yang terus menerus, dalam suasana saling percaya. Pengembangan tersebut dilakukan dengan visi yang sama mengenai kepentingan bersama. Semangat ini berlawanan dengan pengembangan yang konfrontatif

2. *Successful*

Keberhasilan tidak hanya menjadi tujuan bersama, tetapi tingkat keberhasilan tersebut dalam suatu ukuran kinerja bersama atau key performance Indicator (KPI) dalam semua aspek kegiatan. Ukuran yang cukup lengkap misalnya dengan menggunakan Balanced scorecard, di mana pengukuran dilakukan dengan empat perspektif keuangan, perspektif pelanggan, pespektif proses internal, dan prespektif pertumbuhan.

3. *Long Term*

Pengertian jangka waktu lama biasanya minimal lima tahun. Namun, setelah kemitraan berjalan dengan baik dan berhasil, konsep waktu dan juga persyaratan menjadi kurang relevan lagi, karena kemitraan akan berjalan secara terus-menerus. Banyak perusahaan yang telah mengembangkan kemitraan selama lebih dari 20 atau 25 tahun.

4. *Strategi*

Strategi berarti kemitraan merupakan tindakan yang sangat kritikal dalam kelangsungannya jalannya perusahaan. Dalam kemitraan, tingkat saling ketergantungan di antara kedua belah pihak sangat tinggi sehingga perlu ditangani dengan sungguh-sungguh. Ini bukan merupakan sesuatu

yang negative karena disamping ketergantungan yang tinggi, juga ada tingkat keuntungan yang tinggi secara resiprokal.

5. *Mutual Trust*

Secara sederhana dapat dimengerti bahwa tanpa saling percaya, kemitraan atau aliansi tidak mungkin dapat berjalan. Kepercayaan tidak timbul seketika dngan sendirinya, tetapi harus secara sadar dikembangkan, dan ini memerlukan waktu yang panjang. Kepercayaan haruslah berdasarkan pada kompetensi dan karakter masing-masing individu dan organisasi.

6. *World Class*

Hubungan kemitraan dapat dikatakan berkelas dunia apabila sudah mempunyai hubungan kemitraan yang terbaik pada saat ini. Untuk itu diperlukan benchmarking.

7. *Sustainable Copetitive Advantage*

Modifikasi batasan mngenai pengertian keuntungan kompetitif yang berkelanjutan yang di buat oleh Michel Porter adalah sebagai berikut: Sustainable competitive advantage is all about generating sustainable value for the customer: 1) *beyond the cost of vreating it*; 2) *greater than the price the customer is prepared to payfor it*; and 3) *superior to the competition*.

Jadi, kemitraan harus berusaha mengusahakan keuntungan kompetitif yang berkelanjutan ini dengan memperhatikan terus-menerus keadaan pasar dan kompetisi yang dihadapi. Melakukan kemitraan tanpa melihat dan mempedulikan pasar dan kompetisi adalah seperti melakukan pelatihan tetapi tidak pernah mempraktikan.

8. *All the Partners*

Ini adalah hubungan yang saling menguntungkan, suatu win-win relationship, dalam suka dan duka, saling berbagi dalam keuntungan dan resiko. Hubungan ini berlaku untuk semua pemasok dan pembeli.

9. *Separate and Positive Impact*

Hubungan yang erat bermanfaat dalam jangkauan yang melebihi kemitraan itu sendiri. Untuk mengecek keberhasilan yang sesungguhnya dari kemitraan antara lain adalah melihat seberapa jauh kemitraan tersebut diakui, seberapa jauh kemitraan tersebut dijadikan benchmark atau acuan, seberapa jauh kemitraan tersebut dijadikan model, dan seberapa jauh kemitraan tersebut dicontoh oleh perusahaan-perusahaan lain yang sejenis.

Didalam mengambil keputusan untuk melakukan aliansi strategi pada umumnya terdapat beberapa tujuan yang diinginkan oleh pihak – pihak yang beraliansi yaitu antara lain :

1. Mengembangkan atau melalui perluasan pangsa pasar
2. Mengurangi, menekan dan mengatasi pembiayaan dalam pengadaan teknologi, penelitian serta pengembangan produk dan pelayanan perusahaan.
3. Mengurangi, menekan dan mengatasi ancaman – ancaman kompetitif dari para pesaing.
4. Meningkatkan inovasi produk atau pelayanan perusahaan, diantaranya melalui pencarian inspirasi dari mitra aliansi.
5. Melakukan alih teknologi (*Transfer Of Technology*)
6. Membangun kemampuan perusahaan yang lebih besar.
7. Menembus rintangan (*Barriers*) dalam memasuki pasar baru dan blok perdagangan regional.

2.6. Peraturan Pemerintah.

Peraturan pemerintah R.I. dalam hal keterlibatan peran serta industri dalam negeri telah diwadahi dalam keputusan Presiden RI dalam Keppres NO.80 Tahun 2003 pada Bab IV Lain-lain telah mengatur tentang Pendayagunaan produksi dalam negeri, Usaha kecil Termasuk Koperasi kecil dengan kemitraan perusahaan luar negeri, Pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa dengan dana pinjaman/hibah luar

negeri harus dilaksanakan melalui cara pelelangan internasional, serta menggunakan kandungan lokal (*local content*).

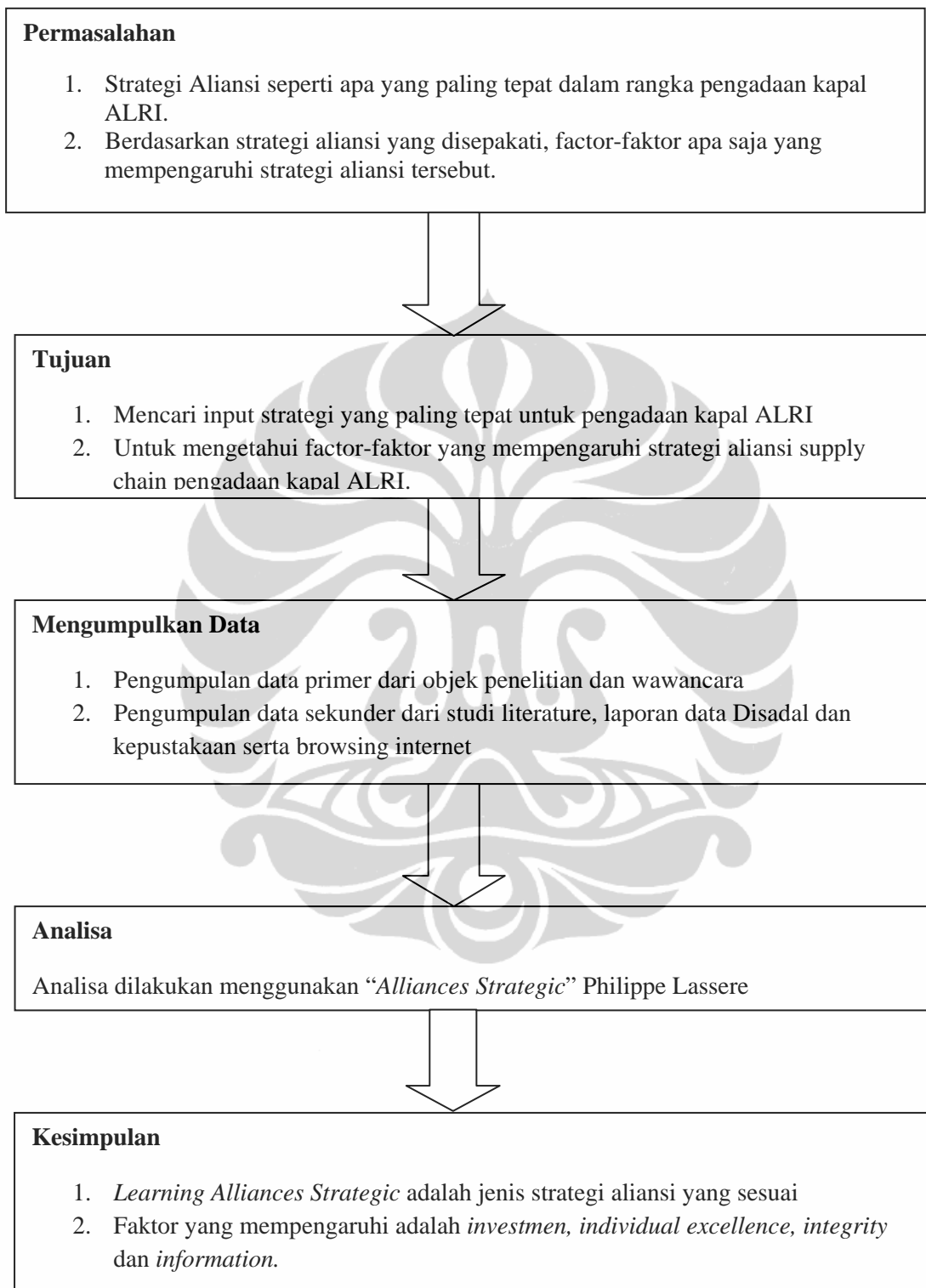
Peraturan pemerintah tersebut tentunya harus dapat ditindak lanjuti dan didukung oleh semua komponen lembaga pemerintahan maupun swasta, agar dalam memenuhi kebutuhan barang dan jasa yang telah diproduksi dalam negeri diwajibkan menggunakan produk dalam negeri sehingga tercipta suatu sistem yang terintegrasi untuk saling mendukung dalam mengoptimalkan industri dalam negeri.

Upaya-upaya peningkatan kemampuan industri dalam negeri dalam rangka era globalisasi harus dimulai dari sekarang, mengingat teknologi terus berkembang dengan pesat. Kekurangan sarana prasarana dan kemampuan teknologi yang dimiliki oleh industri dalam negeri perlu dicarikan solusinya untuk melaksanakan strategi kerjasama kemitraan internasional agar mampu bersaing dipasar global.

Salah satu upaya yang perlu dilakukan yaitu dengan menggunakan konsep strategi aliansi dengan adanya kemitraan dalam rangka penambahan alutsista TNI khususnya pembangunan kapal TNI AL yang begitu kompleks, perlu adanya semangat kebersamaan dalam lingkup industri strategi nasional (instranas) dalam rangka mewujudkan kemandirian bangsa.

Manfaat yang dapat diperoleh dari strategi aliansi adanya transfer of technology, meningkatkan kemampuan skill SDM yang ada, meningkatkan kesejahteraan rakyat, menambah devisa negara, terhindar dari penekanan negaralain dalam hal ini embargo atas penggunaan peralatan militer.

2.7 Kerangka Pemikiran



Gambar 2.4 Kerangka Pemikiran

Operasional Konsep

Operasionalisasi data primer dan sekunder dijelaskan pada tabel dibawah ini

Tabel 2. 1 Operasional Konsep Variabel Data Primer

Entitas	Topik
Manajemen Atas	Cara melihat peluang
Manajemen Menengah	Cara melihat strategi

Tabel 2.2 Operasional Konsep data Sekunder

Data	Sumber
Laporan Pengadaan TA 2000-2008	Sekunder
Kekuatan Alut Sista TNI AL	Sekunder
Industri Strategi Nasional	Sekunder
Laporan Anggaran TNI	Sekunder
Teori Strategi Aliansi	Sekunder
Luas Wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia	Sekunder