

**ALIANSI STRATEGIS UNTUK MEMBANGUN KEUNGGULAN
KOMPETITIF UMKM
(STUDI PADA SP ALUMINIUM YOGYAKARTA)**

Ulfa Afifah

Magister Akuntansi, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Gadjah Mada,
Yogyakarta 55281, Indonesia

E-mail: ulfaafifah26@gmail.com

ABSTRAKSI

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pelaksanaan aliansi strategis untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dan menentukan faktor-faktor penghambat optimalisasi pelaksanaan aliansi strategis yang dilakukan SP Aluminium. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Penelitian ini menggunakan metode wawancara, observasi dan studi pustaka untuk mendapatkan data. Penelitian ini menggunakan konsep tahapan aliansi strategis untuk mendapatkan keunggulan bersaing untuk menilai optimalisasi aliansi strategis yaitu, tahap pembentukan, tahap operasional, dan tahap evaluasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa aliansi strategis belum optimal dalam memberikan keunggulan bersaing bagi SP Aluminium. Bantuan produksi mitra belum membantu SP Aluminium dalam memenuhi 100% pesanan dari distributor dan masih banyak produk dari mitra yang tidak sesuai dengan kualitas SP Aluminium. Hal tersebut disebabkan oleh beberapa faktor penghambat yaitu: tidak adanya kesepakatan tertulis (kontrak), tidak adanya perencanaan produksi internal yang berdampak pada perencanaan pemesanan kepada mitra, rendahnya kompetensi mitra, tidak adanya penilaian kinerja dan sistem insentif atau penghargaan, dan komunikasi yang tidak rutin.

Kata kunci: aliansi strategis, keunggulan kompetitif

1. PENDAHULUAN

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus yang bertujuan untuk melihat setiap tahapan dalam membangun aliansi strategis dan menentukan faktor-faktor penghambat optimalisasi aliansi strategis. Penelitian ini memilih UMKM SP Alumunium sebagai objek penelitian. SP Alumunium merupakan jenis UMKM menengah yang mengolah bahan baku mentah (alumunium) menjadi bahan siap pakai yaitu peralatan rumah tangga.

UMKM menarik untuk diteliti karena faktanya UMKM mendominasi sektor usaha di Indonesia yaitu sekitar 99,99%. UMKM memberikan kontribusi 57% terhadap PDB dan 97,2% terhadap penyerapan tenaga kerja (ADB, 2015).

Permasalahan dalam penelitian ini dilatar belakangi oleh sumbangsih nilai ekspor yang masih rendah dari UMKM. Padahal jika dihubungkan dengan konsep PDB, bahwa peningkatan PDB akan berbanding lurus dengan investasi, konsumsi, belanja pemerintah dan nilai ekspor. Namun kenyataannya jika dibandingkan dengan negara berkembang di Asia, UMKM di Indonesia berada pada peringkat paling rendah dalam sumbangsih nilai ekspornya (ADB, 2015). Hal tersebut disebabkan oleh masalah umum yang terjadi pada UMKM yaitu keterbatasan kapasitas produksi dan kekurangan tenaga kerja, sehingga *gap* antara permintaan dalam negeri dan jumlah yang mampu disediakan oleh UMKM diisi oleh pemain asing.

Pada dasarnya UMKM adalah jenis usaha yang fleksibel dan mudah untuk berubah, tetapi mereka memiliki keterbatasan pengetahuan untuk mengelola aset yang dimiliki. Sebuah usaha harus mampu mengatasi keterbatasan yang

dimiliki dengan memanfaatkan peluang yang ada. Aliansi strategis merupakan salah satu cara yang bisa dimanfaatkan UMKM untuk menutupi keterbatasannya. Aliansi strategis muncul ketika dua atau lebih organisasi independen bekerja sama dalam pengembangan, produksi, dan penjualan suatu produk atau jasa (Barney, 2007).

Aliansi strategis merupakan sebuah cara bagi UMKM agar dapat menerobos hambatan-hambatan yang terjadi baik secara internal maupun eksternal untuk bersaing secara internasional maupun domestik untuk mendapatkan keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif adalah kemampuan dalam mengatasi tantangan yang ada dan memanfaatkan peluang usaha yang ada, termasuk peluang dalam mengembangkan diri menjadi lebih besar (Hamel dan Prahalad, 1989).

SP Alumunium juga memiliki keterbatasan yang sama dengan UMKM pada umumnya yaitu keterbatasan kapasitas produksi. SP Alumunium hanya mampu memenuhi sekitar 80% pesanan distributor, untuk itu SP Alumunium melakukan aliansi strategis dalam bidang produksi dengan 3 orang mitra. Aliansi strategis yang dijalankan SP Alumunium dengan mitranya diindikasikan belum optimal karena masih terjadi pelanggaran komitmen seperti mitra yang tidak mampu memenuhi pesanan SP Alumunium dan kualitas produk yang rendah. Oleh karena itu, penelitian ini akan membahas tahapan implementasi aliansi strategis yaitu tahap pembentukan, operasional, dan tahapan evaluasi yang dilakukan SP Alumunium dan menganalisis faktor-faktor penghambat optimalisasi aliansi strategis.

2. TINJAUAN PUSTAKA

Aliansi strategis adalah salah satu bentuk kerja sama yang sering dilakukan. Aliansi strategis adalah keputusan yang berada diantara keputusan untuk membuat (*make*) atau membeli (*buy*), perusahaan tidak sepenuhnya melakukan aktivitas bisnis (*make*) dan tidak pula sepenuhnya bergantung pada perusahaan-perusahaan independen untuk melakukan aktivitas bisnisnya (*buy*) (Besanko *et al.*, 2013).

Menurut Thompson *et al.* (2016) aliansi strategis merupakan kesepakatan formal antara dua atau lebih perusahaan independen tentang persetujuan untuk bekerja sama secara kooperatif menuju beberapa tujuan.

Jadi, aliansi strategis merupakan pemanfaatan peluang untuk mengatasi keterbatasan perusahaan dengan melakukan hubungan kerja sama yang dibangun oleh dua atau lebih organisasi untuk saling memberikan kontribusi sumber daya dalam mencapai tujuan bersama dan mencapai keunggulan kompetitif. Kerja sama dapat dilakukan dalam hal tanggung jawab keuangan bersama, bergabung dalam kontribusi sumber daya dan kapabilitas, risiko bersama, pengendalian bersama dan saling ketergantungan. Aliansi strategis dapat dilakukan untuk memenuhi tujuan jangka panjang atau jangka pendek.

Tipe Aliansi Strategis

Menurut Dussage dan Garrette (1999) ada tiga tipe aliansi strategi, *complementary alliances*, *shared-supply alliance* dan *quasi-concentration alliance*. *Complementary Alliance* menggabungkan perusahaan yang mengontribusikan aset dan kapabilitas berbeda untuk proyek kerja sama. Aliansi ini bertujuan untuk mendapatkan keunggulan komplementer diantara mitra.

Agar aliansi komplementer terbentuk, produk yang dibawa oleh salah satu mitra harus tidak bersaing langsung dengan produk pasangan lainnya. *Shared-Supply Alliance*, aliansi tipe ini dipilih oleh perusahaan yang memilih untuk melakukan kolaborasi untuk mencapai skala ekonomi yang besar pada komponen produk tertentu atau tahapan proses produksi tertentu. Tujuan aliansi ini untuk meningkatkan efisiensi dalam produksi dan tidak memiliki dampak pada pemasaran dan penjualan untuk produk jadi atau barang jadi. *Quasi-Concentration Alliance* meliputi mitra yang berkontribusi pada aset dan kapabilitas yang serupa dalam hal membangun, memproduksi, dan memasarkan sebuah produk. Tujuan dari aliansi ini adalah mencapai skala ekonomi terbesar, produk atau proses yang sama akan dihasilkan oleh mitra (*single product*) (Dussauge dan Garrette, 1999).

Manfaat aliansi strategis

Aliansi strategis akan menjadi strategis karena perusahaan akan mendapatkan manfaat berupa: (1) memfasilitasi tercapainya tujuan bisnis penting misalnya penghematan biaya, meningkatkan kualitas, menambah fitur, (2) membantu untuk membangun, memperkuat, atau mempertahankan kompetensi inti atau keunggulan kompetitif, (3) membantu menghilangkan defisiensi sumber daya atau kelemahan kompetitif, (4) membantu bertahan melawan ancaman persaingan, atau mitigasi risiko signifikan dalam bisnis perusahaan, (5) meningkatkan kekuatan tawar-menawar diatas pesaing atau pembeli, (6) membantu membuka peluang pasar baru, dan (7) mempercepat pengembangan teknologi baru dan inovasi produk (Thompson *et al.*, 2016).

Elemen aliansi strategis

Manajemen harus memperhatikan empat elemen utama untuk membangun aliansi strategi yaitu desain aliansi, manajemen aliansi, menggunakan konstelasi aliansi, dan membangun kapabilitas internal aliansi (Bamford *et al.*, 2003). Desain aliansi merupakan identifikasi peran aliansi dalam strategi bisnis, menetapkan tujuan, rasionalisasi dan skop aliansi, menentukan kriteria dan metode untuk memilih mitra, dan membangun struktur dan proses untuk *sharing value* dan pengambilan keputusan dalam aliansi. Manajemen aliansi terdiri dari peraturan dasar tentang pertumbuhan hubungan kerja sama yang harus memberikan nilai terhadap mitra. Konstelasi aliansi adalah kumpulan aliansi yang sering bertindak sebagai unit yang berbeda dari suatu kompetisi. Kapabilitas aliansi memperlihatkan bahwa aliansi strategi yang baik dimulai dari diri sendiri. Perusahaan seharusnya tidak hanya membangun logika bisnis untuk aliansi tetapi tetap fokus pada masa depan dan mengelola sekumpulan aliansi dengan baik, menyelaraskan aliansi strategis dengan organisasi dan menginvestasikan sumber daya yang tepat untuk aliansi.

Proses pengembangan aliansi strategis

Proses pengembangan aliansi strategis dapat dibagi kedalam tiga tahapan utama: pembentukan, operasional, dan evaluasi (Wahyuni, 2003). Pembentukan, tahapan ini terdiri dari tujuan dan alasan awal melakukan aliansi, pembentukan kerja sama, pemilihan mitra, kesepakatan awal aliansi. Tahapan operasional, tahap ini terdiri dari kontribusi masing-masing pihak, pengendalian, konflik, dan bentuk komunikasi yang terjadi. Tahapan evaluasi

untuk mengukur pencapaian tujuan aliansi pada tahap pembentukan, tahap ini akan melihat kinerja aliansi dan perkembangan aliansi di masa depan.

Kunci sukses aliansi strategis

Bamford *et al.* (2003) menyatakan, ada sepuluh faktor kunci sukses dalam melakukan aliansi strategi: (1) memiliki tujuan strategi yang jelas, (2) mendapatkan mitra yang sesuai, mitra aliansi strategi harus memiliki tujuan dan kemampuan yang saling melengkapi, (3) Spesialisasi: memungkinkan masing-masing pihak yang beraliansi melakukan yang terbaik dengan mengalokasikan tugas dan tanggung jawab masing-masing, (4) membuat insentif atau penghargaan. Kerja sama dalam aliansi tidak pernah terjadi secara otomatis, terutama karena pada awalnya mitra adalah saingan. Dibutuhkan suatu pengukuran kinerja yang tepat seperti pencapaian target yang jelas untuk memberikan insentif, (5) meminimalisir konflik antara mitra, (6) berbagi informasi; komunikasi yang terus-menerus akan membangun kepercayaan dan mempertahankan proyek bersama sesuai target, (7) *exchange personel*. Terlepas dari hubungan aliansi, kontak pribadi dan kunjungan lapangan sangat penting untuk menjaga komunikasi dan kepercayaan, (8) beroperasi dalam waktu yang lama, (9) mengembangkan beberapa proyek bersama, (10) fleksibel dalam upaya menggapai peluang baru.

Kuglin (2002) menyatakan bahwa ada beberapa faktor kunci sukses yang mendukung kesuksesan aliansi strategis yaitu; (1) visi yang kuat untuk aliansi. (2) makna dari aliansi yang menggabungkan *passion* dan *focus*, (3) komitmen yang tidak tergoyahkan untuk berhasil tanpa rasa takut akan kegagalan. (4) kekuatan dari proses untuk masuk ke dalam

kesepakatan aliansi yang kuat (5) pengetahuan tentang cara bermitra, (6) keteguhan untuk bertahan di masa-masa sulit dan masa-masa senang.

Konsep Dasar Keunggulan Kompetitif

Keunggulan kompetitif adalah kemampuan dalam mengatasi tantangan yang ada dan memanfaatkan peluang usaha yang ada, termasuk peluang dalam mengembangkan diri menjadi lebih besar (Hamel dan Prahalad, 1989). Selanjutnya, keunggulan kompetitif juga dapat diartikan sebagai kemampuan perusahaan untuk menciptakan nilai bagi pelanggan, nilai tersebut tidak dilakukan atau berbeda dengan perusahaan lain atau pesaing. Nilai tersebut merupakan manfaat yang diterima oleh pembeli sehingga bersedia membayar kepada perusahaan untuk memperoleh manfaat tersebut. Keunggulan kompetitif merupakan hal yang membuat sebuah organisasi memiliki ciri khas yang dapat dilihat dari kompetensi inti perusahaan. Porter (1985) menjelaskan adanya tiga bentuk strategi dalam mencapai keunggulan kompetitif yaitu strategi diferensiasi produk, keunggulan biaya, dan strategi fokus.

3. METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini berupa pendekatan kualitatif yang bersifat studi kasus dengan SP Alumunium sebagai objek penelitian. Pendekatan kualitatif digunakan untuk memahami dan mengevaluasi pelaksanaan aliansi strategis pada objek penelitian. Penggunaan studi kasus dilakukan secara komprehensif untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai objek penelitian serta masalah yang

dihadapi dengan tujuan memperoleh penyelesaian masalah.

Sumber Data

Penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder. Menurut Sekaran dan Bougie (2013), data primer ialah data yang diperoleh dari tangan pertama yang digunakan untuk analisis dalam rangka menemukan solusi atau masalah yang diteliti, sedangkan data sekunder ialah data yang telah dikumpulkan oleh para peneliti, data yang diterbitkan dalam jurnal statistik, dan informasi yang tersedia dari sumber publikasi atau nonpublikasi. Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari hasil observasi, wawancara, dan studi dokumen. Data sekunder diperoleh dari studi pustaka.

Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan teknik observasi, studi dokumen, dan wawancara. Observasi dilakukan dengan cara mendatangi objek penelitian untuk melihat proses produksi, pemesanan kepada mitra dan observasi dokumen. Studi Dokumen ialah menelaah dokumen-dokumen yang berisikan data atau profil mitra SP Alumunium yang diperoleh dari bagian SDM, kebijakan-kebijakan dan SOP terkait aktivitas aliansi strategis, SOP produksi, dokumen harga pokok produksi, daftar upah mitra, nota mitra, dan semua peraturan terkait aktivitas dalam membangun hubungan kerja sama dalam aliansi strategis. Wawancara dilakukan dengan teknik semi terstruktur. Peneliti terlebih dahulu mempersiapkan panduan wawancara. Wawancara akan dilakukan dengan beberapa pihak sehubungan dengan topik atau permasalahan yang diambil, yaitu direktur utama, bagian keuangan, bagian produksi, dan mitra usaha.

Teknik Analisis Data

Menurut Miles dan Huberman (2014) analisis kualitatif tetap menggunakan kata-kata yang disusun kedalam teks yang diperluas. Teknik analisis data kualitatif terbagi dalam tiga aktivitas, yaitu pereduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi. Data direduksi untuk memilih, memutuskan, menyederhanakan, meringkas, dan mengubah data yang berasal dari tulisan atau transkrip yang telah dikumpulkan. Penyajian data kualitatif biasanya berupa tulisan yang bersifat naratif. Penyajian data dapat berupa suatu ukuran, grafik, diagram, tabel, dan jaringan hubungan. Penarikan kesimpulan yang diambil berdasarkan verifikasi atas analisis yang dilakukan sebelumnya. Kesimpulan berisi uraian naratif dari seluruh sub tema yang ada dalam tabel kategorisasi sehingga dapat memberikan jawaban atas pertanyaan penelitian.

Pengujian Data

Menurut Creswell (2014), pengujian data pada penelitian kualitatif meliputi dua hal, yaitu validitas dan reliabilitas. Pada penelitian kualitatif, validitas ialah memeriksa ketepatan temuan dengan melaksanakan beberapa prosedur, sedangkan reliabilitas ialah mengidentifikasi pendekatan yang digunakan peneliti konsisten dengan penelitian lain. Pada penelitian ini validitas dan reliabilitas data dilakukan dengan melakukan triangulasi sumber, triangulasi metode dan *member checking*.

Triangulasi teknik adalah menggali kebenaran informasi tertentu melalui berbagai teknik dan metode perolehan data, misalnya selain wawancara pengumpulan data juga dilakukan dengan observasi, dokumentasi atau konfirmasi. Triangulasi

sumber dilakukan dengan membandingkan informasi dengan responden yang berbeda. Hasil wawancara dan observasi dicek dengan sumber yang berbeda. Pengecekan difokuskan pada tema yang telah ditentukan peneliti berdasarkan hasil wawancara dan observasi. Metode *member checking* dilakukan dengan membuat verbatim wawancara dan akan menyerahkan kembali ke partisipan wawancara untuk mendapatkan tanda tangan serta memastikan keakuratan informasi yang dilakukan pada saat wawancara sebelumnya (Creswell, 2014).

4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Sehubungan dengan tujuan penelitian pertama, maka akan diuraikan setiap tahapan implementasi aliansi strategis di SP Alumunium. Pelaksanaan aliansi strategis oleh SP Alumunium dibagi menjadi tiga tahapan: tahap pembentukan, tahap operasional, dan tahap evaluasi. Pada tahap pembentukan tujuan awal melakukan aliansi ialah untuk menambah kapasitas produksi, peningkatan penjualan dan penghematan biaya. Mitra dipilih berdasarkan komitmen, kinerja memenuhi kualitas, dan kompetensi. Masing-masing mitra memberikan kontribusi yang berbeda bagi SP Alumunium. Mitra 1 menyuplai aksesoris kendil, mitra 2 waduk kendil dan mitra 3 menyuplai wajan. Tidak ada dokumen tertulis yang dihasilkan dari perjanjian awal. Perjanjian awal kerja sama ini yaitu, (1) pelatihan dari SP Alumunium terhadap mitra; (2) mitra membeli bahan baku dari SP Alumunium; (3) mitra mendapatkan alat produksi dari SP Alumunium; (4) pemesanan dilakukan secara informal via telepon atau aplikasi Whatsapp tanpa ada surat pemesanan pembelian dari SP Alumunium; (5) SP

Alumunium harus menerima keseluruhan produk yang dihasilkan mitra dan sesuai dengan kualitas; dan (6) mitra tidak diperbolehkan menjual produk yang menggunakan bahan baku dari SP ke pihak luar.

Pada tahapan operasional SP Alumunium mengontribusikan bantuan modal dan berbagi ilmu pengetahuan terutama mengenai proses produksi sedangkan mitra mengontribusikan tenaga kerja atau sumber daya manusia serta bantuan produksi. Pengendalian dominan dipegang oleh SP Alumunium, tetapi pengelolaan optimal belum dilakukan SP Alumunium. Fokus pengendalian adalah kualitas produk. Tidak ada kekhawatiran akan *spill-over* meskipun kemungkinan mitra menjadi pesaing sangat tinggi SP Alumunium melindungi strategi pemasarannya. Bentuk konflik yang dominan terjadi adalah pelanggaran kualitas produksi oleh mitra. Hal tersebut disebabkan oleh: (1) keterbatasan jumlah tenaga kerja yang dimiliki mitra; (2) kurangnya disiplin pekerja mitra; (3) pelatihan yang tidak rutin; dan (4) daya mesin mitra yang lebih rendah dari pada mesin yang dimiliki SP Alumunium. Komunikasi formal dan informal sudah jarang dilakukan oleh SP Alumunium dan mitra. Padahal komunikasi terbuka penting untuk dilakukan agar tetap mempertahankan komitmen dan kepercayaan antar pihak.

Pada tahapan evaluasi, tujuan penghematan biaya (Tabel 1 dan Tabel 2) dan peningkatan penjualan tercapai dengan optimal, tujuan mendapatkan tambahan produk dari mitra masih belum optimal. Kinerja mitra 1 dan 3 sudah dirasa lebih baik dari pada kinerja mitra 2 (masih banyak barang mati). Pengembangan aliansi strategis ini akan terus dilakukan oleh masing-masing pihak

Sehubungan dengan tujuan penelitian yang kedua, peneliti mendapatkan beberapa hasil temuan yang menjadi faktor penghambat dalam optimalisasi pelaksanaan aliansi strategis SP Alumunium. Terdapat 5 faktor penghambat dalam aliansi ini yaitu; (1) tidak adanya kesepakatan tertulis (kontrak); (2) tidak adanya perencanaan produksi internal yang berdampak pada perencanaan pemesanan kepada mitra; (3) rendahnya kompetensi mitra; (4) tidak adanya sistem insentif atau penghargaan; (5) komunikasi yang tidak rutin.

Aliansi strategis belum optimal dalam memberikan keunggulan kompetitif bagi SP Alumunium karena aliansi belum mampu membantu SP Alumunium dalam pemenuhan 100% pesanan distributor (tabel 3) dan belum optimal dalam mempertahankan strategi diferensiasi produk karena masih banyaknya produk dari mitra yang tidak sesuai dengan standar kualitas SP Alumunium (tabel 4).

Tabel 1. Perhitungan Biaya Produksi SP Alumunium 2017

Selama tahun 2017 SP Alumunium mengubah 653.821 kg bahan baku menjadi 525.440 ^a kg barang jadi.		
Keterangan	Jumlah ^b (Rp)	Per kg ^(a/b) (Rp)
Biaya variabel	15.495.388.102	29.490
Biaya tetap	2.056.827.189	3.914
Biaya Overhead Pabrik	1.146.213.697	2.181
Biaya produksi	18.698.428.988	35.868

Sumber: Diolah untuk tujuan penelitian dari laporan harga pokok produksi, laporan penerimaan dan pengeluaran 2017.

Tabel 2. Penghematan Membeli Produk Wajan Super dari Mitra

Nama wajan	Berat	Biaya produksi Per unit ^a (Rp)	Harga beli dari mitra ^c (rp)	Penghematan ^(a-c) (Rp)
10	0,37 kg	13.167	12.987	180
11	0,44 kg	15.658	15.156	502
12	0,535 kg	19.039	18.097	942
13	0,62 kg	22.419	20.727	1.692
14	0,835 kg	29.715	27.299	2.416
15	1,025 kg	36.476	33.119	3.357
16	1,255 kg	44.661	40.158	4.503

Keterangan: ^a berat wajan x biaya produksi per unit

^b 0,37 kg x Rp 35.868 = 13.167

Sumber: Diolah untuk tujuan penelitian dari laporan produksi, laporan upah mitra 2017

Tabel 3. Persentase Pemenuhan Pesanan Kendil

Keterangan		2015	2016	2017
Pesanan distributor		103.958	104.238	101.980
Volume produksi	produksi sendiri	58.272	59.375	57.362
	produksi mitra 2	23.647	25.892	25.242
Total volume produksi		81.919	85.267	82.604
Kekurangan pesanan distributor		22.039	18.971	19.376
Persentase pemenuhan pesanan		79%^a	82%^b	81%^c

Keterangan: ^{a,b,c} (total volume produksi/ pesanan distributor) x 100%

Sumber: Diolah untuk keperluan penelitian dari laporan produksi 2017

Tabel 4. Jumlah Produk Kendil dari Mitra yang Tidak Memenuhi Kualitas

Kendil	Barang diterima	Q1 ^a	Q2 ^b	Q3 ^c
13	667	456	83	128
14	524	314	43	167
15	693	486	87	120
16	470	320	13	137
Total	2354	1576	226	552

Keterangan: ^a. Lolos uji kualitas 100%

^b. Lolos uji kualitas 75%

^c. Tidak lolos uji kualitas

Sumber: Diolah untuk keperluan penelitian, 2018

5. KESIMPULAN

Simpulan

Aliansi strategis merupakan hubungan kerja sama yang dilakukan oleh dua perusahaan independen untuk menghasilkan keunggulan kompetitif. Perusahaan membangun aliansi strategis untuk memanfaatkan peluang dalam upaya menutupi keterbatasan internal. Pelaksanaan aliansi strategis oleh SP Aluminium

dibagi menjadi tiga tahapan: tahap pembentukan, tahap operasional, dan tahap evaluasi. Tahap pembentukan dipengaruhi oleh tujuan awal melakukan aliansi, pemilihan mitra, dan perjanjian awal aliansi. Tahapan operasional SP Aluminium dipengaruhi oleh kontribusi masing-masing pihak yang akan mempengaruhi pengendalian, konflik dan komunikasi dalam aliansi. Tahap evaluasi

terdiri dari komponen ketercapaian tujuan, kinerja mitra dan perkembangan aliansi strategis ke depannya.

Sehubungan dengan tujuan penelitian yang kedua, peneliti mendapatkan beberapa hasil temuan yang menjadi faktor penghambat dalam optimalisasi pelaksanaan aliansi strategis SP Alumunium. Terdapat 5 faktor penghambat dalam aliansi ini yaitu; (1) tidak adanya kesepakatan tertulis (kontrak); (2) tidak adanya perencanaan produksi internal yang berdampak pada perencanaan pemesanan kepada mitra; (3) rendahnya kompetensi mitra; (4) tidak adanya pengukuran kinerja dan sistem insentif atau penghargaan; (5) komunikasi yang tidak rutin. Aliansi strategis belum optimal dalam memberikan keunggulan kompetitif bagi SP Alumunium karena aliansi belum mampu membantu SP Alumunium dalam pemenuhan 100% pesanan distributor dan belum optimal dalam mempertahankan strategi diferensiasi produk karena masih banyaknya produk dari mitra yang tidak sesuai dengan standar kualitas SP Alumunium.

Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan penelitian tidak dapat peneliti hindari dalam mengumpulkan dan menganalisis data. Terdapat tiga keterbatasan terbesar yang dihadapi peneliti yaitu (1) terbatasnya informasi yang diperoleh dari hasil wawancara; (2) keterbatasan informasi yang didapat dari studi dokumen; (3) banyak data mentah yang tidak dapat peneliti analisis mengingat keterbatasan waktu yang peneliti miliki.

Rekomendasi

Peneliti akan memberikan rekomendasi kepada manajemen SP Alumunium.

Rekomendasi pada manajemen SP Alumunium dimaksudkan untuk menjadi gambaran dan masukan untuk melaksanakan aliansi strategis yang lebih optimal yaitu: (1) membuat kontrak yang berisi kesepakatan masing-masing pihak yang berisikan aturan dan kesepakatan-kesepakatan dalam aliansi strategis; (2) membuat perencanaan produksi yang akan mempengaruhi penjadwalan pemesanan kepada mitra, perencanaan tersebut harus memberikan informasi yang jelas mengenai waktu pemesanan serta kuantitas minimum yang akan dikerjakan oleh mitra selama periode berjalan; (3) mengatasi keterbatasan yang dimiliki mitra dengan cara melakukan pelatihan secara periodik, pembuatan jadwal pemesanan kepada mitra telah memperhitungkan faktor-faktor budaya, penyamaan daya mesin mitra, dan perlu melakukan kerja sama dengan mitra yang memiliki kekuatan yang sama bahkan lebih tinggi, misalnya mitra yang memiliki penguasaan tinggi terhadap teknologi; (4) membuat pengukuran kinerja dan sistem insentif atau penghargaan untuk meningkatkan motivasi mitra; (5) membangun komunikasi terbuka dan pertukaran informasi yang memadai.

DAFTAR PUSTAKA

- Atkinson, A.A., R.S. Kaplan, E. M. Matsumura, dan S.M. young. 2012. *Management Accounting: Information for Decision Making And Strategy Execution*. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- Anthony, Robert N., dan V. Govindarajan. 2007. *Management Control System*. Edisi 12. New York: McGraw-Hill.
- Bamford, James D., Benjamin Gomes Casseres, dan Michaels S. Robinson. 2003. *Mastering Alliance Strategy: A Comprehensive Guide to Design*,

- Management, and Organization*. United States of America: John Wiley & Sons.
- Barney, M., dan C. Booth. 2007. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Edisi 2. New Jersey: Prentive Hall.
- Besanko, D. Dranove, D. Shanley, M. dan Schaefer, S. 2013. *Economic of Strategy*. Edisi 6. Singapore: Jhon Wiley Sons. Ltd.
- Bleeke, J., dan Ernst, D. 1991. "The Way to Win in Cross-Border Alliances". *Harvard Business Review*. Vol 69 (6), p. 127-135.
- Buchel, B. 2002. "Framework of Joint ventures Development: Theory Building Through qualitative Research." *Journal of Management Studies*, 37, p 637-661.
- Creswell, John W. 2014. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Method*. Edisi 4. California: Sage Publication, Inc.
- Das, T.K., dan B.Teng. 2000. "A Resource Based theory of Strategic Alliances". *Journal of Management*, 26:1, 31-61.
- Doz, Y.L., dan G. Hamel. 1998. "Winning Alliance". *Harvard Business Review*. 67 (1): 133-139.
- Dussage, P., dan B. Garrette. 1999. *Cooperative Strategy: Competing Successfully through Strategic Alliances*. England: John Willey and Sons Ltd.
- Dussage, P., dan B. Garrette. 2000. "Learning from Competitor Mitra; Outcome and Duration of Scale and Link Alliance in Europe, North America, an Asia". *Strategic Management Journal*. 21 p 99-126.
- Gopar, Achamd H. 2011. Aliansi Strategis sebagai Praktik Kewirausahaan Usaha kecil dan Menengah. *Infokop* Vol 19. Juli 2011: 121-132.
- Habermas, J. 2001. *On the Pragmatic of Social Interaction: Preliminary Studies in the Theory of Communicative Action*. Cambridge: The MIT Press.
- Hamel, G., dan Prahalad, C., K. 1990. "The Core Competence of The Corporation". *Harvard Business review*. May-June, pp. 80-90.
- Hidayat, Anang, 2013. Aliansi Strategis dalam Membangun Keunggulan Kompetitif Usaha Kecil Menengah di Indonesia. *Pusat Penelitian Sumber Daya Regional LIPI*. Jurnal Vol. 16 No 1. Jakarta Selatan.
- Hill, Charles W. L., dan Jones, Gareth R. 2009. *Strategic Management Theory: An Integrated Approach*. South-Western Cengage Learning, Mason.
- Kaplan, Robert S. 1986. "The Evolution of Management Accounting," *The Accounting Review*, Vol 14, No 3. July.
- Kementerian Koperasi dan Usaha kecil dan Menengah Republik Indonesia. 2016. *Membangun Koperasi dan UMKM Mandiri, Kreatif dan Berdaya Saing Tinggi*. Laporan Tahunan Kementerian Koperasi dan Usaha kecil dan Menengah Republik Indonesia. Diakses dari www.depkop.go.id pada tanggal 24 September 2017.
- King, A. W., S. W. Fowler, dan C. P. Zeithami. 2001. "Managing Organizational Competencies for Competitive Advantage: The middle Management Edge". *Academy of Management Executive*. Vol. 15, No. 2, p. 95-106.
- Kuglin, Fred A. 2002. *Building, Leading and Managing Strategic Alliances – How to Work Effectively and Profitably with Mitra Companies*. New York: AMACOM.

- Lembaga Pengembangan Perbankan Indonesia, dan Bank Indonesia. 2015. *Profil Bisnis Usaha Mikro, kecil, dan Menengah (UMKM)*. Diakses dari www.bi.go.id pada tanggal 24 September 2017.
- Miles, M.B., dan Huberman, A.M. 2014. *Qualitative Data Analysis*. Baevery Hills: Sage Publication Inc.
- Murray, E.A., dan J. F. Mahon. 2000. "Strategic Alliance: Gateway to the New Europ". *Long Range Planing*. 26. P. 102-111.
- Nikolova, Liudmila Vasilevna, Rodionov, Dmitriy Grigorievich, dan Mokeeva, Tatiana Vasilievna. 2014. "The Formation of the Conflicts Management Models of the Strategic Alliances under the Conditions of the Globalization". *Journal of Asian Social Science*. Vol. 10. No. 19. Canadian Center of Science and Education.
- Nooteboom, B. 1999. *Interfirm Alliance: Analysis and Design*. London: Rutledge
- Porter, M. E. 1985. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press.
- Rahimi, Najmi. 2016. Aliansi Strategis untuk Keunggulan Bersaing pada APIPS Kerajinan Batik Yogyakarta. *Tesis*. Universitas Gadjah Mada.
- Robbins, P.S., dan Coulter M. 2016. *Management*. Edisi 13. Harlow. England: Pearson.
- Sekaran, Uma., dan Roger Bougie. 2013. *Research Methods for Business*. Edisi 6. United Kingdom: John Willey and Sons Ltd.
- Thompson, A.A., Gamble, J.E., dan Strickland, A.J. 2016. *Crafting and Executing Strategy: Concepts and cases (Global edition)*. Edisi 20E. MC. Graw Hill International Edition.
- Yoshino, M.Y., dan U.S, Rangan. 1995. *Strategic Alliances: an Entrepreneurial Guide to Globalization*. Boston. Mass: Harvard Business School Press.