

STRATEGI KOOPERATIF DAN KEUNGGULAN KOMPETITIF

Sinjo James Laoh

Staff Pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Klabat

Firm's critical resources may span firm boundaries and may be embedded in interim. Resource and routines increasing important unit of analysis for understanding competitive advantages is the relationship between firms and identify four potential sources of inter organizational competitive advantage such as: relations specific assets, knowledge sharing, complementary resources and capabilities, and effective governance. Corporate revenue in turn could be attained through interrelation of the industrial characteristic structure towards its bargaining power, barriers to entry and substitute of product or services.

Keywords: collaboration and alliance strategy, competitive advantage, industrial structure.

Pendahuluan

Saat ini para ahli strategi beradu pendapat secara fundamental tentang perbedaan kinerja perusahaan. Mereka berusaha untuk mencari sumber-sumber keunggulan kompetitif, sehingga muncul dua pandangan yang boleh menjadi sumber pengembalian perusahaan. Pertama, pandangan struktur industri yang dikembangkan oleh Michael Porter (1980) yang menyatakan bahwa pengembalian yang luar biasa didapat melalui fungsi dari hubungan antar perusahaan dalam suatu industri yang memiliki karakteristik structural yang saling mendukung seperti *bargaining power, barriers to entry, substitute of product or services*.

Kedua, pandangan resource based dimana kinerja perusahaan yang berbeda diakibatkan oleh sumber daya perusahaan yang heterogen. Perusahaan memiliki kesanggupan untuk melakukan akumulasi sumber daya dan kapabilitas yang terbatas, bernilai, tidak dapat di ganti dan sukar untuk ditiru sehingga memperoleh keunggulan kompetitif. Jadi perusahaan sebagai unit utama analisis dan keunggulan kompetitif diperoleh melalui sumber daya dan kapabilitas yang di miliki dan di control oleh perusahaan (Dess, Lumpkin, Taylor. 2007).

Namun pada kenyataannya banyak sumber daya dan malah sumber daya yang kritikal diperoleh melalui *outsourcing* dan sumber daya atau *input* tersebut highly customized oleh pemasok, dan menurut Nishiguchi (2004) kecenderungan ini meningkat selama dua decade ini. Suatu studi yang dilakukan oleh Dyer (1996) menganjurkan bahwa produktifitas dapat diperoleh melalui rantai nilai dimana *trading partner* bersedia untuk memiliki hubungan investasi secara khusus dalam hal sumber daya dengan daya yang di peroleh dari berbagai sumber atau penggabungan sumber daya melalui cara-cara yang unik dapat memperoleh keunggulan kompetitif disbanding dengan pesaing yang tidak melakukan kebijakan tersebut. Hal ini menyatakan bahwa sumber daya perusahaan yang kritikal

menyebabkan perusahaan perlu memperluas batasan-batasan dan menjadi suatu kegiatan *interfirm* yang rutin melalui suatu kolaborasi seperti pembelajaran, biaya transaksi yang rendah, dan *pooling of resources*.

Kerangka Teori

Ada beberapa karakteristik dari hubungan *interorganizational* yang dapat dilakukan oleh perusahaan seperti: investasi aktiva, pertukaran informasi seperti harga, teknologikal dan system fungsional diantara perusahaan dimana hubungan tersebut saling bergantung tapi dalam tingkat yang rendah, dan biaya transaksi rendah dan investasi minimal dalam mekanisme tatakelola (Williamson, 1985).

Menurut Ghoshal (2005) dengan kondisi tersebut maka memudahkan perusahaan untuk beralih pada partner yang lain karena memenuhi karakteristik-karakteristik tersebut. Jadi aliansi atau *partnership* tersebut dapat memperoleh keunggulan kompetitif bila perusahaan melakukan investasi pada aktiva-aktiva yang spesifik, melakukan pertukaran pengetahuan yang substansi seperti *joint learning*, kombinasi komplementari yang unik sehingga tercipta produk-produk baru atau layanan yang memiliki keunikan, dan melakukan biaya transaksi rendah karena mekanisme tatakelola yang lebih efektif. Dengan demikian keunggulan kompetitif diperoleh bila ada kombinasi dari aliansi atau kerjasama, pertukaran, investasi aktiva, pengetahuan, kapabilitas, dan bekerja dalam suatu mekanisme tatakelola efektif sehingga tercipta suatu sinergisitas kombinasi aktiva, pengetahuan dan kapabilitas.

Hubungan Antar Perusahaan Melalui Aktiva yang Spesifik. Amit dan Schoemaker (2005) menyatakan bahwa spesialisasi aktiva adalah menjadi suatu hal yang sangat penting dalam aktiva strategi dalam memperoleh keunggulan kompetitif. Jadi perusahaan harus mencari cara-cara untuk menciptakan aktiva yang specific bersama-sama dengan *alliance partner*. Dan jenis aktiva yang

spesifik seperti tempat atau lokasi yang dapat dijangkau untuk menekan biaya transportasi dan inventori dan juga dapat mengurangi biaya aktifitas koordinasi. Aktiva fisik (physical asset) yang ada hubungan dengan mesin-mesin yang *customized* sehingga mampu menciptakan diferensiasi produk dan meningkatkan kualitas produk. Aktiva manusia (human asset) untuk memperoleh pengalaman-pengalaman dalam bekerja sama, informasi, bahasa dan know-how, sehingga komunikasi menjadi efektif dan efisien dan mengurangi kesalahan-kesalahan komunikasi dan meningkatkan mutu serta lebih cepat menjangkau pasar.

Asanuma (2004) telah menyatakan bahwa perusahaan-perusahaan otomotif Jepang yang mengembangkan hubungan dengan pemasok dalam hal ketrampilan specific menghasilkan keuntungan yang luar biasa dan memperoleh keunggulan kompetitif. Studi yang sama dilakukan oleh Dyer (2004) didapati bahwa hubungan kolaborasi dalam hal investasi specific antara perusahaan otomotif dengan pemasok memberikan kontribusi kinerja yang luar biasa karena pada industri otomotif membutuhkan teknologi yang kompleks dan cepat berubah. Dan hasil dari hubungan tersebut berdampak pada biaya rantai nilai menjadi rendah, diferensiasi produk menjadi lebih lebar, produk cacat hamper tidak ada, dan siklus pengembangan produk menjadi lebih cepat.

Hubungan Antar Perusahaan Melalui Patungan Pengetahuan (Sharing Knowledge). Pembelajaran nterorganisasional menjadi hal penting untuk memperoleh kesuksesan industri *scientific instruments* lebih dari duapertiga inovasi terjadi akibat dari ide dan anjuran pelanggan dan pada industri *wire termination equipment* mayoritas inovasi datang dari pemasok (Powell, 1999). Lebih lanjut dinyatakan bahwa jaringan produksi melalui mekanisme transfer pengetahuan diantara pengguna, pemasok dan pabrikan menghasilkan begitu banyak inovasi produk. Sebagai contoh, paten yang dihasilkan oleh perusahaan farmasi adalah hasil dari begitu banyak individu yang terlibat dari berbagai perusahaan yang berbeda seperti perusahaan bioteknologi, farmasi dan universitas. Jadi kebijakan aliansi atau kerjasama menjadi sumber untuk mendapatkan ide-ide baru dan informasi yang dapat meningkatkan teknologi dan inovasi sehingga meningkatkan kinerja perusahaan.

Informasi yang dibagikan termasuk fakta-fakta, saran-saran yang bersifat aksioma dan symbol-simbol. Kemudian pengetahuan atau ide-ide baru atau keunggulan yang ditransfer adalah pengetahuan yang bersifat tacit knowledge, informal, kompleks dan tidak mudah ditiru. Oleh sebab itu kedua pihak harus memiliki kemampuan untuk menyerap dan kemampuan untuk menyalami nilai-nilai baru, mengasimilasikan dan menerapkan menadi suatu produk yang laku di jual. Selain itu kedua pihak perlu ada frekwensi interaksi yang tinggi sehingga dapat memaksimalkan *transger of jonow-how*. Fuji dan Xerox adalah dua perusahaan yang sangat berhasil dalam membangun hubungan melalui patungan pengetahuan dimana kedua perusahaan tersebut

melakukan *transfer of know-how* dengan menciptakan apa yang disebut *communications matrix* yaitu dengan mengidentifikasi isu-isu yang relevan seperti produk, teknologi dan pasar kemudian mengidentifikasi setiap individu yang punya keahlian dan akan terlibat dalam menyelesaikan isu-isu tersebut.

Selain itu *knowledge sharing* perlu didukung dengan insentif yang cukup bagi perusahaan yang melakukan *transfer knowledge* kepada pihak yang menerima. Biaya yang dikeluarkan oleh pihak pemberi perlu di bayar oleh pihak penerima, dan perlu ada mekanisme untuk melaksanakannya. Dan instentif tersebut dapat berupa financial seperti *equity arrangements* atau *informal norms of reciprocity*. Studi yang dilakukan oleh Mowery (1999) didapati bahwa *equity arrangement* banyak dilakukan dan ini menjadi cara yang paling efektif serta meningkatkan hubungan yang lebih erat disbanding dengan kebijakan *contractual arrangement*. Sebagai contoh Toyota Motor melakukan transfer pengetahuan kepada pemasok melalui "operations management consulting division" selain itu melakukan transfer karyawan bagi pemasok untuk meningkatkan kemampuan untuk asimilasi dan menerapkan pengetahuan baru. Dengan demikian karyawan yang ditugaskan dapat mengetahui pengetahuan apa yang diperlukan, kepada siapa untuk melakukan transfer dan bagaimana kapasitas penerima dan menjalankan pengetahuan baru dari pemasok.

Hubungan Antar Perusahaan Melalui Complementary Resource and Capabilites. Cara lain yang dapat dilakukan oleh perusahaan adalah leveraging the complementary resources dimana pihak penerima dapat menggunakan sumber daya dari pihak lain dalam suatu bentuk kerjasama yang disebut strategi aliansi. Kedua pihak saling melengkapi dalam menggunakan sumber daya untuk mencapai tujuan masing-masing. Dan sumber daya yang digunakan sifatnya tak dapat dibagi-bagi sehingga menciptakan insentif kepada kedua pihak Menurut Oliver (2005) strategi aliansi memperbolehkan perusahaan untuk memperoleh aktiva, kompetensi, dan kapabilitas yang tidak tersedia seperti keahlian khusus dan intangible assets seperti reputasi.

Hubungan kerjasama antara Nestle dan Coca Cola di Jepang dimana produk Nestle seperti Nescafe dan Nestea dijual bersama-sama dengan produk Coca-Cola melalui vending machine milik Coca-Cola. Menurut Hamel & Parlad (1994) strategi ini memberi keuntungan bagi Nestle karena mendapatkan akses pasar yang sangat luas dan kombinasi strategi distribusi ini memberikan kapabilitas yang tinggi bagi Coca-Cola untuk menghadapi persaingan di pasar. Contoh yang lain adlaah strategi aliansi antara perusahaan biotechnology Amerika Serikat dengan perusahaan-perusahaan local dimana kerjasama ini saling melengkapi kedua pihak. Perusahaan-perusahaan Amerika Serikat memiliki keunggulan dan kapabilitas dalam hal riset dasar memperoleh pengetahuan local yang unik dan kapabilitas distribusi dari partnernya di pasar luas negeri. Jadi kerjasama ini memberi dampak sinergitas dimana kombinasi

sumberdaya memberi nilai yang besar dan sukar untuk akhirnya kedua perusahaan tersebut memiliki posisi kompetitif yang kuat dari pesaing.

Namun demikian, perusahaan perlu memperhatikan dan mempelajari dengan saksama kemitraan tersebut teristimewa dalam hal proses membuat keputusan, informasi, system pengendalian dan budaya perusahaan mitra karena hal-hal ini harus kompatibel kedua pihak. Menurut Doz (2001) kegagalan kemitraan sering terjadi karena kedua pihak tidak kompatibel dalam hal system operasi, proses pengambilan keputusan dan budaya perusahaan. Jadi strategi komplementari yang didasarkan pada potensi kombinasi sumberdaya dan komplementari organisasional yang didasarkan pada pencapaian hasil kerjasama kedua pihak menjadi hal yang sangat penting sehingga kemitraan tersebut memperoleh hasil yang maksimal dan langgeng. Keterbukaan diri dan keterbukaan terhadap kesepakatan dari kedua pihak adalah karakter kepemimpinan yang sangat dibutuhkan dalam kemitraan ini.

Tatakelola yang Efektif. Tatakelola sebenarnya menjadi peran kunci dalam menciptakan hubungan yang baik karena mempengaruhi biaya transaksi seperti keinginan kedua pihak untuk berinisiatif dalam penciptaan nilai. Dan struktur tatakelola yang baik memberik perlindungan dan meminimalisasikan biaya-biaya transaksi yang ujungnya meningkatkan efisiensi. Selain itu kemampuan pertukaran guna memenuhi struktur tatakelola melalui pertukaran atribut dipandang sebagai hal yang sangat kritikal untuk mewujudkan keuntungan ekonomis. Jadi factor kesejajaran yang berbeda atribut, biaya dan kompetensi maka dalam struktur tatakelola hal-hal tersebut diatur dengan baik dan diterima kedua pihak sehingga perasaan diskriminasi dapat dieliminasi.

Ada dua jenis tatakelola yang dapat digunakan. Yang pertama, pelaksanaan persetujuan oleh pihak ketiga melalui sebuah kontrak yang ditanda-tangani oleh kedua pihak. Bila terjadi perselisihan maka pihak ketiga akan melakukan intervensi dan memaksakan untuk melaksanakan sesuai kontrak persetujuan. Jadi perspektif ekonomi biaya transaksi akan tercipta pada jenis yang pertama.

Yang kedua, pelaksanaan persetujuan dilakukan sendiri tanpa intervensi dari pihak ketiga untuk menentukan apakah persetujuan telah dilakukan dengan baik dan benar. Mekanisme tatakelola berupa melaksanakan dan mengendalikan sendiri persetujuan formal seperti investasi dan keuangan atau persetujuan informal seperti *goodwill trust*. Persetujuan yang informal biasanya didasarkan pada hubungan pribadi yang sifatnya saling percaya melalui pengalaman atau reputasi melalui pengalaman tidak langsung dalam mekanisme tatakelola. Persetujuan karena good trust sangat efektif dan mengurangi biaya transaksi dan jenis tatakelola yang kedua ini lebih murah dan efisien disbanding dengan jenis tatakelola pertama yang mahal.

Dyer (2004) menyatakan bahwa tatakelola yang efektif dapat meningkatkan kerjasama yang erat sehingga menghasilkan biaya-biaya transaksi yang

ditiru oleh pesaing dan rendah dan memberikan insentif bagi prakarsa penciptaan nilai seperti dalam hal investasi yang ada hubungan dengan spesifik aktiva, *sharing knowledge* atau kombinasi komplementari strategi sumberdaya. Dengan adanya tatakelola yang efektif maka tercipta saling percaya dalam menentukan dan memilih investasi aktiva dan memperkecil kecenderungan pihak lain untuk menolak karena merasa pihak tersebut tidak memiliki kredibilitas dan belum siap untuk menerima pengetahuan serta melaksanakan strategi komplementari sumberdaya.

Mekanisme Hubungan Melalui Kolaborasi

Ada 4 jenis hubungan kolaborasi yang dapat terjadi yang dinyatakan oleh Dyer (2004), seperti berikut ini:

1) Aktiva interorganisasional yang saling berhubungan satu sama lain. Konsep hubungan ini adalah hubungan aktiva lintas organisasi yang dimiliki oleh pihak-pihak yang membentuk hubungan kolaborasi. Seperti perusahaan pemasok kursi mobil untuk perusahaan mobil Nissan, membangun pabrik kursi mobil bersebelahan dengan pabrik perakitan Nissan dan kebijakan pemasok melakukan investasi tersebut karena Nissan Motor memiliki minoritas ekuitas dan kedua pihak mengembangkan suatu hubungan saling percaya yang tinggi. Kolaborasi ini mengurangi biaya transportasi karena ada hubungan melalui ban berjalan yang membawa barang tersebut ke lini perakitan mobil, dan investasi aktiva spesifik dalam membangun ban berjalan mendatangkan keuntungan ekonomi bagi kedua pihak.

2) Kelangkaan sumberdaya yang dimiliki. Untuk mendapatkan sumberdaya yang tidak dimiliki maka perusahaan berusaha untuk melakukan aliansi atau kolaborasi untuk saling melengkapi kebutuhan sumberdaya dan kapabilitas dalam arti kemampuan, kesungguhan dan komitmen untuk saling melengkapi. Bentuk kolaborasi tersebut dapat juga terjadi dengan mitra local sehingga perusahaan dapat memiliki pengetahuan tentang pasar local, melakukan kontak dengan pelanggan dan jaringan distribusi dalam memasuki pasar lokal. 3) *Sumberdaya yang tidak dapat dibagi atau diserahkan.* Kolaborasi atau aliansi dapat menyebabkan pihak-pihak yang bersekutu menghasilkan suatu sumberdaya yang sangat unik dan *indivisible asset*. Sebagai contoh perusahaan kartu kredit VISA yang melakukan kolaborasi dengan pihak bank menciptakan *indivisible asset* sehingga membantu kedua pihak untuk memperoleh keuntungan. Secara khusus nama merek VISA dan jaringan distribusinya digabungkan dengan keunggulan lainnya yang dimiliki oleh bank akan menghasilkan *indivisible asset* dan ciri khas tersendiri dimana pihak bank hanya dapat mengakses nama merek dan jaringan distribusi yang dimiliki oleh VISA. Kunci implikasi strategi adalah sumberdaya dan kapabilitas yang dimiliki kedua pihak dikembangkan secara bersama dan berubah setiap saat menyebabkan membatasi kemampuan perusahaan

untuk pengawasan dan mengatur kembali sumberdaya supaya lebih efisien.

4) *Lingkungan institusional*. Lingkungan institusional dapat mendorong dan membantu tercipta kepercayaan diantara pihak-pihak yang bersekutu. Lebih lanjut Dyer (2004) menyatakan bahwa biaya transaksi perusahaan-perusahaan Jepang lebih kecil dibanding dengan perusahaan-perusahaan di Negara Amerika Serikat. Hal ini terjadi karena lingkungan institusional sangat membantu dan mendorong untuk menciptakan kepercayaan yang tinggi dan kerjasama. Namun demikian setiap kerja sama perlu memperhatikan lingkungan tersebut untuk menciptakan sesuatu.

Kesimpulan

Hubungan kemitraan strategi menjadi hal yang sangat penting dimana perusahaan perlu mengembangkan strategi tersebut untuk memperoleh akses pasar local atau global dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Intensitas kompetisi

pasar yang sangat tinggi menyebabkan perusahaan perlu melakukan strategi ini. Saat ini kompetisi diantara *single firm* atau satu lawan satu sudah mulai jarang terjadi akibat dari adanya strategi kemitraan yang membentuk suatu kesatuan dan jaringan sehingga cakupan persaingan menjadi lebih besar dan kompleks.

Keunggulan kompetitif dapat diperoleh bila perusahaan melakukan kemitraan strategis dalam berbagai cara. Yang pertama melalui kolaborasi dengan mempelajari interorganisasional dalam hal struktur, budaya dan proses. Bentuk kolaborasi ini seperti aktiva yang spesifik, *knowledge sharing*, penyerahan sumberdaya yang saling melengkapi dan tatakelola yang efektif. Yang kedua, mempelajari dan mengidentifikasi mekanisme melalui kolaborasi antar perusahaan yang efektif sehingga kemitraan tersebut berjalan dengan baik, dan dalam hal *interorganizational asset connectedness*, kelangkaan sumber daya yang dimiliki, *resource indivisibility* dan lingkungan institusional.

Referensi

- Amit, R., & Schoemaker, P. 2005. Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*.
- Asanuma, B. 2004. Two Firms, one Frontier: On Assessing Joint Venture Performance. *Sloan Management Review*.
- Dess, G. Lumpkin, G. T., Taylor, R. 2007. *Strategic Management: Creating Competitive Advantage*. McGraw-Hill.
- Doz, J. 2001. The evolution of Cooperation in Strategic Alliances. *Strategic Management Journal*.
- Dyer, J. H., 1996. Specialized Supplier Networks as a Source of Competitive advantage: Evidence from the auto industry. *Strategic Management Journal*.
- Dyer, J. H. 2004. Effective Interfirm Collaboration: How Firms Minimize Transaction Costs and Maximize Transaction Value. *Strategic Management Journal*.
- Ghoshal, S. 2005. Bad for practice: A Critique of the Transaction Cost Theory. *Academy of Management Journal*.
- Hamel, G. & Prahalad, C.K. 1994. *Competing for the Future*. Boston: Harvard Business School Press.
- Mowery, D.C., 1999. Strategic Alliances and Interfirm Knowledge Transfer. *Strategic Management Journal*.
- Nishiguchi, T. 2004. *Strategic Industrial Sourcing*. New York: Oxford University Press.
- Oliver, C. 2005. Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and future directions. *Academy of Management Review*.
- Porter, Michael. 1980. *Competitive Strategy: Techniques for analyzing Industries and competitors*. The Free Press.
- Powell, W. 1999. Inter-organizational and the locus of innovation. *Administrative Science Quarterly*.
- Williamson, O. 1985. Strategizing, Economizing, and economic Organization. *Strategic Management Journal*.