

Efektivitas Pengambilan Keputusan Aliansi Strategis Dalam Menciptakan Keunggulan Kompetitif Bagi Perusahaan

Yosinta Damayanti¹⁾

¹ Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, UIN Sunan Ampel Surabaya
email: yosinta.damayanti07@gmail.com

✉ Corresponding Author:

Name author: Yosinta Damayanti

E-mail: yosinta.damayanti07@gmail.com

Abstract

The era of globalization along with the COVID-19 pandemic brings more challenges for companies to survive in facing their competition. Competitive advantage is the main capital that must be owned by the company that is facing its competition. In an effort to create a competitive advantage, leaders always strive to take the company through the right steps, one of which can be through decision-making in the form of strategic alliances. The purpose of the study is to develop scientific insights regarding the effectiveness of strategic alliance decision-making in creating a competitive advantage for the company. the method used in this study is using qualitative research methods in the form of literature study. The results of this study indicate that strategic alliance decision-making is a form of strategy that is able to create a competitive advantage for the company.

Keywords: *Decision Making, Strategic Alliance, Competitive Advantage*

1. PENDAHULUAN

Globalisasi membawa pengaruh bagi seluruh aspek dalam kehidupan masyarakat. Pada awalnya, kemajuan di bidang teknologi dan informasi yang merupakan penggerak sekaligus yang menandakan berlangsungnya perkembangan globalisasi selanjutnya membawa pengaruh bagi bidang-bidang lain, termasuk bidang ekonomi. Globalisasi telah terbukti mampu menghilangkan hambatan-hambatan ekonomi yang ada pada antar negara, seperti mampu mendukung perluasan pasar dan jaringan pasokan bagi suatu perusahaan atau sebuah usaha bisnis. Pada saat ini contohnya, kita dapat menjumpai perusahaan yang memindahkan lokasi manufakturnya ke negara-negara lain dengan tujuan untuk mempercepat jangkauan pada pasar internasional [1, p. 82]. Namun, tidak dapat dipungkiri bahwa globalisasi juga menciptakan banyak permasalahan baru di bidang ekonomi yang harus dipecahkan. Globalisasi yang juga berdampak pada perkembangan kegiatan bisnis dapat membawa peningkatan peluang serta tantangan bagi perusahaan.

Meskipun peluang bagi perusahaan terkait dengan laba dan pertumbuhan perusahaan semakin besar, namun peluang tersebut juga diiringi dengan tantangan yang menjadikan persaingan antar perusahaan menjadi semakin ketat. Tantangan bagi perusahaan semakin kentara terlebih dengan adanya pandemi COVID-19 (*Corona Virus Disease 2019*) yang secara resmi telah diumumkan oleh World Health Organization (WHO) sejak 11 Maret 2020 lalu. Setahun berlalu, per-03 Januari 2021, terdapat 22,734 korban jiwa yang dinyatakan meninggal, sebanyak 110,679 dinyatakan sebagai kasus aktif, dan sebanyak 631,937 jiwa yang dinyatakan sembuh [2]. Menanggapi hal tersebut, Pemerintah terus memberlakukan kebijakan berupa *lockdown*, *social distancing*, *work from home*, serta pembatasan sosial berskala besar pada seluruh bidang usaha sebagai upaya untuk mengurangi sebaran COVID-19. Pandemi COVID-19 yang diiringi dengan kebijakan pemerintah tentu membawa dampak yang signifikan pada kegiatan bisnis perusahaan, telah banyak perusahaan yang mengurangi atau bahkan menghentikan aktivitas bisnisnya.

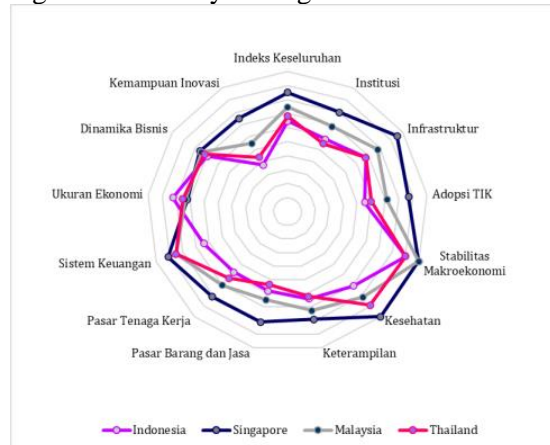
Dampak yang dirasakan akibat COVID-19 pada aktivitas bisnis terlihat dalam segala bidang baik itu pemasaran, finansial, sumber daya manusia, dan bahkan operasional perusahaan. Adanya

kendala pada *supply chain* dan kegiatan ekspor impor perusahaan, tertundanya pembangunan serta investasi membuat tingkat pertumbuhan perusahaan menjadi rendah. Meskipun demikian, perusahaan tetap diharuskan untuk dapat bertahan dengan segala kompleksitas yang ada dan tetap menghadapi persaingan.

Persaingan sendiri disebut-sebut merupakan suatu inti yang dapat menentukan keberhasilan ataupun kegagalan bagi perusahaan (Porter dalam [3, p. 1]). Agar dapat bertahan menghadapi pesaing, perusahaan diharuskan untuk cepat beradaptasi dengan perubahan-perubahan serta dapat melakukan pengambilan keputusan yang cepat dan tepat. Terdapat satu opsi pilihan yang dapat dilakukan perusahaan untuk tetap *survive*, yakni dengan memanfaatkan peluang yang ada melalui upaya meningkatkan daya saing perusahaan.

Berdasarkan laporan WEF (*World Economic Forum*), perkembangan indeks daya saing Indonesia secara global pada tahun 2019 menempati peringkat 50 dari jumlah total 141 negara [4, p. 2]. Apabila dibandingkan dengan tahun sebelumnya yakni 2018 dimana Indonesia menempati peringkat 45 dari jumlah total 140, yang artinya Indonesia mengalami penurunan 5 tingkat dibandingkan tahun sebelumnya meskipun terdapat penambahan jumlah total negara. Sedangkan di tingkat ASEAN, Indonesia berada pada posisi keempat sesudah Singapura di posisi pertama, Malaysia diposisi 27, dan Thailand di posisi 40. Perincian terkait tingkat indeks daya saing Indonesia per-indikator dapat dilihat dari gambar berikut:

Gambar 1: Tingkat Indeks Daya Saing Indonesia tahun 2019 di ASEAN:



Sumber: World Economic Forum Report 2019 dalam Referensi Perkembangan Indeks Daya Saing Global Indonesia

Berdasarkan gambar tersebut, dapat terlihat bahwa daya saing Indonesia dapat dikatakan cukup tertinggal pada sebagian besar komponen yang menjadi indikator pengukuran daya saing apabila dibandingkan dengan negara di ASEAN terutama Singapura selaku negara yang berada di posisi pertama. Terdapat dua indikator yang menjadi kekuatan bagi Indonesia, yakni pada makroekonomi yang stabil serta ukuran ekonomi. Maka dari itu, perusahaan-perusahaan di Indonesia masih memiliki banyak tugas dalam upaya meningkatkan daya saingnya secara global dengan memaksimalkan beberapa indikator yang menjadi keunggulannya.

Perusahaan yang memiliki daya saing dapat dilihat dari kemampuannya dalam menunjukkan keunggulannya pada suatu hal tertentu. Oleh karenanya, daya saing memiliki keterkaitan yang sangat erat dengan keunggulan kompetitif karena sejatinya keunggulan kompetitif sendiri merupakan faktor penentu bagi daya saing dalam suatu perusahaan. Keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan dan sasarannya akan mungkin terjadi apabila suatu perusahaan memiliki keunggulan kompetitif.

Keunggulan kompetitif secara sederhana disebut sebagai senjata bagi sebuah perusahaan dalam menghadapi kompetitornya, namun secara spesifik, keunggulan kompetitif merupakan suatu langkah nyata bagi perusahaan dalam meraih kinerja yang lebih unggul dibandingkan pesaing yang lain. Keunggulan kompetitif bukan hanya akan mendukung upaya perusahaan dalam memenangkan persaingan, namun juga akan mendorong kelangsungan hidup perusahaan [5]. Dalam menciptakan keunggulan kompetitif, dibutuhkan perhatian penuh serta respon cepat tanggap terhadap perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan persaingan. Kekuatan yang terdapat dalam lingkungan

persaingan dapat diketahui dengan melakukan identifikasi pada elemen struktur industri yang mencakup pesaing (baik itu pesaing lama ataupun pesaing baru yang memasuki industri), pemasok, konsumen, dan produk substitusi (Porter, 1994 dalam [6, p. 124]). Setelah melakukan identifikasi kondisi dan mengetahui kekuatan yang ada dalam lingkungan persaingan, pemimpin perusahaan diharuskan untuk membuat pengambilan keputusan terkait langkah yang akan diambilnya dalam upaya menciptakan keunggulan kompetitif.

Pengambilan keputusan selalu menjadi hal krusial apabila dikaitkan dengan keberlangsungan hidup perusahaan karena dalam prosesnya dibutuhkan pertimbangan-pertimbangan tertentu terkait sumber-sumber potensial apakah yang dapat dipergunakan perusahaan untuk mengembangkan keunggulan kompetitifnya. Salah satu bentuk pengambilan keputusan yang mempertimbangkan sumber potensial perusahaan dalam upaya memenangkan persaingan adalah melalui pembentukan aliansi strategis dengan kompetitor. Aliansi strategis yang secara sederhana dapat diartikan sebagai suatu bentuk kolaborasi, dilakukan untuk memperkuat posisi pasar dari suatu perusahaan [7]. Bleeke dan Ernst [8] juga mengemukakan bahwa motivasi dari pembentukan aliansi strategis adalah untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dalam pasar.

Aliansi strategis sudah bukan menjadi hal baru dalam dunia bisnis, telah banyak perusahaan yang menerapkan aliansi strategis guna menciptakan keunggulan kompetitif perusahaan sehingga secara berkelanjutan dapat mempertahankan posisinya [3, p. 2]. Contoh dari penerapan aliansi strategis dapat terlihat dari studi oleh Allen dan Hamilton yang menghasilkan indikasi bahwa diantara tahun 1987 hingga tahun 1992 telah terbentuk lebih dari 20.000 aliansi baru di Amerika, dan juga pada studi yang dilakukan Dan yang menghasilkan indikasi bahwa di tahun 1995 IBM telah membentuk lebih dari 400 aliansi, baik itu di dalam negeri ataupun luar negeri [1, p. 83]. Di Indonesia sendiri, contoh dari aliansi strategis dapat dilihat dari aliansi yang dilakukan oleh PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk. dan PT Nestle pada tahun 2005 [9, p. 79], serta PT. POS Indonesia yang melakukan aliansi dengan DHL International GmbH pada 2016 lalu [10, p. 82].

Beberapa contoh tersebut menunjukkan bahwa terdapat banyak perusahaan yang dalam mencapai kesuksesannya membutuhkan suatu kolaborasi dengan perusahaan lain. Pembentukan aliansi strategis menjadi suatu hal yang dibutuhkan oleh perusahaan melalui penggabungan potensi perusahaan untuk meminimalisir keterbatasan yang dimiliki oleh perusahaan. Oleh karenanya, akan sangat menarik apabila dilakukan kajian terkait efektivitas pengambilan keputusan yang berupa aliansi strategis mengingat perannya dalam memberdayakan potensi-potensi antar perusahaan.

Atas dasar latar belakang yang telah dipaparkan tersebut, penulis tertarik untuk melaksanakan kajian literatur yang memuat efektivitas dari pengambilan keputusan yang berupa aliansi strategis serta keterkaitannya dalam menciptakan keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Maka dari itu, judul penelitian ini adalah **“Efektivitas Pengambilan Keputusan Aliansi Strategis Dalam Menciptakan Keunggulan Kompetitif Bagi Perusahaan”**.

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk melakukan pengembangan wawasan ilmiah terkait dengan efektifitas pengambilan keputusan aliansi strategis dalam menciptakan keunggulan bersaing bagi perusahaan. Penelitian ini diharapkan dapat digunakan menjadi referensi serta rujukan bagi akademisi ataupun praktisi sehingga dapat mendorong perkembangan penerapan aliansi strategis dalam upaya menciptakan keunggulan kompetitif perusahaan.

2. METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini ialah metode penelitian kualitatif berupa kajian literatur. Metode penelitian kualitatif sendiri merupakan suatu metode penelitian yang dipergunakan untuk meneliti dalam objek yang memiliki kondisi alamiah yangmana selanjutnya *output* atau hasil penelitian akan lebih ditekankan pada pemahaman makna serta dilaksanakannya pengonstruksian fenomena [11, p. 26]. Sedangkan kajian literatur atau *literature research* merupakan metode pengumpulan data kepustakaan dengan cara membaca, mencatat, ataupun mengolah bahan penelitian [12, p. 3]. Marzali mengemukakan bahwa penggunaan metode kajian literatur dalam suatu penelitian berfungsi untuk menjadi jembatan yang menghubungkan kajian yang dilakukan oleh peneliti dengan literatur-literatur yang memuat wacana dan wawasan secara luas dan sesuai dengan topik [13, p. 28].

Perolehan data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara pengumpulan kepustakaan yang dianggap relevan sebagai data studi literatur, baik itu berasal dari buku, jurnal, koran, artikel, ataupun publikasi yang lain. Data utama yang digunakan dalam studi literatur ini yakni hasil telaah dari 5 jurnal dan 5 buku terkait dengan aliansi strategis serta kaitannya dengan keunggulan kompetitif. Hasil penelitian kajian literatur dapat digunakan untuk menutupi kekurangan dari literatur yang ada secara umum dan memperluas kajian terdahulu. Oleh karenanya, *output* yang dihasilkan dalam penelitian ini merupakan pengembangan keilmuan berupa pengidentifikasian aliansi strategis dalam menciptakan keunggulan bersaing perusahaan.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Dengan berdasar pada penelusuran literatur yang sesuai dengan topik penelitian, maka berikut merupakan pemaparan beberapa hasil penelitian terdahulu yang memuat kajian terkait aliansi strategik serta keterkaitannya untuk menciptakan keunggulan kompetitif, yakni diantaranya:

- a. Penelitian dengan judul “*Pengaruh Lingkungan Eksternal dan Aliansi Strategik terhadap Keunggulan Kompetitif*” yang ditulis oleh Mulki Maulana Rahman dan Nurleli. Penelitian tersebut dilaksanakan dengan bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari lingkungan eksternal dan aliansi strategik pada keunggulan kompetitif serta pengaruh dari lingkungan eksternal terhadap aliansi strategik pada bisnis jasa pengiriman yang ada di Kota Bandung. Selanjutnya, hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa terdapat pengaruh dari lingkungan eksternal dan aliansi strategik terhadap keunggulan kompetitif secara signifikan, serta terdapat pula pengaruh dari lingkungan eksternal terhadap aliansi strategik secara signifikan dalam perusahaan jasa pengiriman yang ada di Kota Bandung. Selain itu, dalam penelitian ini penulis juga mengemukakan saran untuk pengembangan penelitian yakni diharapkan agar penelitian selanjutnya dapat mengembangkan cakupan wilayah penelitian serta melakukan penambahan variabel penelitian.
- b. Penelitian kedua merupakan penelitian yang ditulis oleh Tito Hanif Mustafa dan M. Al Musadieq dan berjudul “*Analisis Strategi Aliansi untuk Meraih Keunggulan Kompetitif dalam Jasa Pengiriman Paket Berskala Internasional di Indonesia*”. Penelitian tersebut berfokus untuk mengetahui model strategi aliansi yang diterapkan oleh perusahaan guna menciptakan keunggulan kompetitif, mengetahui apasaja pertimbangan perusahaan terkait dengan pemilihan strategi aliansi, serta bagaimana kesuksesan aliansi dalam meningkatkan keunggulan kompetitif. Hasil yang ditemukan dalam penelitian ini berupa strategi intensif, strategi aliansi antara pesaing, dan complementary alliances merupakan strategi aliansi yang diterapkan oleh PT. Pos Indonesia dan DHL. PT. Pos Indonesia juga memiliki tiga pertimbangan dalam pemilihan DHL sebagai aliansinya yakni berupa pertimbangan bahwa DHL berada dalam satu asosiasi yang sama, PT. Pos Indonesia dan DHL memiliki pandangan dan paham yang sama terkait kontrak, serta DHL memiliki akses langsung serta sarana yang lebih memadai dalam hal pengiriman paket ke negara lain. Disamping itu, pihak DHL juga memiliki pertimbangan dalam memilih PT. Pos Indonesia sebagai mitra aliansi, yakni dikarenakan PT. Pos Indonesia memiliki titik layanan terbanyak di Indonesia. Sedangkan terkait dengan kesuksesan aliansi untuk meningkatkan keunggulan kompetitif dapat terlihat dari peningkatan kualitas yang terjadi setelah PT. Pos Indonesia melakukan aliansi dengan DHL. Dalam penelitian ini, peneliti juga memberikan saran bagi PT. Pos Indonesia berupa masukan untuk melaksanakan peningkatan kerjasama dengan pihak DHL terutama pada produk EMS, serta PT. Pos Indonesia juga harus mempertimbangkan upaya peningkatan pemasaran dan promosinya.
- c. Penelitian yang ketiga dengan judul “*Strategic Alliance and Strategic Planning Effect to Company Performance in Creating Competitive Advantage (Study Case at Indofood Cbp Sukses Makmur Company - Food Seasoning Division)*” dengan Yan Ardiyanto sebagai penulisnya. Penelitian tersebut memiliki tujuan untuk melakukan analisis terhadap pengaruh yang terdapat pada aliansi strategik dan perencanaan strategik terhadap peningkatan kinerja perusahaan dalam menciptakan keunggulan kompetitif. Penelitian ini memaparkan teori serta implikasi manajerial terkait dengan penciptaan keunggulan kompetitif melalui aliansi strategik serta perencanaan strategis untuk meningkatkan kinerja perusahaan dengan studi kasus pada Devisi Penyedap

Makanan PT. Indofood CBP Sukses Makmur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh dan kontribusi positif dari aliansi strategis dan perencanaan strategis terhadap kinerja perusahaan. Disamping itu, terdapat pula pengaruh serta kontribusi positif dari kinerja perusahaan, aliansi strategis, serta perencanaan strategis terhadap keunggulan bersaing perusahaan. Adapun saran dari peneliti bagi perusahaan dalam penelitian ini adalah diharapkan agar perusahaan dapat lebih fokus dalam meningkatkan kemampuan karyawan dan memikirkan perencanaan strategi yang berorientasi pada kesejahteraan karyawan.

- d. Penelitian selanjutnya ditulis oleh Noor Aziz dan berjudul "*Peranan Aliansi Strategis terhadap Pengembangan Produk Baru*". Penelitian ini bertujuan untuk melakukan analisis pada pengaruh kemampuan inovasi perusahaan, kemampuan pabrikaan, dan kemampuan pemasaran yang dibangun melalui aliansi strategis terhadap pengembangan produk. Pembahasan hasil penelitian ini menghasilkan suatu kesimpulan yang sesuai dengan hipotesis yakni berupa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kemampuan inovasi, kemampuan pabrikaan, serta kemampuan pemasaran yang dibangun melalui aliansi strategis terhadap pengembangan produk. Peneliti juga mengungkapkan bahwa penelitian selanjutnya diharapkan dapat menambahkan lebih banyak dimensi bagi variabel pengembangan produk serta perlunya melakukan perluasan pada objek penelitian.
- e. Penelitian kelima merupakan penelitian yang berjudul "*Analisis Pengaruh Aliansi Strategik Terhadap Kinerja Rantai Pasokan (Studi Kasus Pada CV Sampurna Part Niaga)*" dengan dua penulis yakni Zaenal Muttaqien dan Ferdy Edha Putra. Tujuan dari dilakukannya penelitian ini adalah untuk melakukan analisis terkait pengaruh kepercayaan, komitmen, dan komunikasi terhadap aliansi strategis, sekaligus juga untuk melakukan analisis terkait pengaruh aliansi strategis terhadap kinerja rantai pasokan perusahaan. Secara singkat, hasil dari penelitian ini membuktikan bahwa terdapat hubungan positif pada variabel kepercayaan, variabel komitmen, serta variabel komunikasi terhadap variabel aliansi strategis, terdapat pula hubungan positif pada variabel aliansi strategis terhadap kinerja rantai pasokan perusahaan.

Dengan berlandaskan pada lima penelitian terdahulu diatas, penulis berusaha untuk melakukan analisa tentang efektivitas pengambilan keputusan aliansi strategis dalam menciptakan keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Penulis berharap bahwa analisa ini kemudian dapat berguna sebagai pengembangan wawasan dan menjadi pelengkap dari penelitian-penelitian terdahulu yang memiliki topik serupa.

3.1 Konsep Dasar Pengambilan Keputusan

Dalam menjalankan suatu usaha, perusahaan sebagai suatu badan organisasi tidak dapat terlepas dari suatu masalah yang harus di hadapi dalam perjalanan mencapai tujuannya. Terlebih, era globalisasi yang diiringi pandemic COVID-19 saat ini membawa lebih banyak tantangan bagi perusahaan. Persaingan antar perusahaan di era globalisasi bukan hanya dalam lingkup perusahaan domestik, namun meliputi persaingan perusahaan secara global. Selain itu, hambatan yang muncul pada kegiatan ekspor-impor bagi produk perusahaan akibat adanya pandemi COVID-19 juga menjadi semakin besar. Dalam menghadapi persaingan, perusahaan dituntut agar dapat cepat beradaptasi dalam menanggapi perubahan, terus melakukan pengembangan dan inovasi, serta melakukan pengambilan keputusan secara cermat.

Pengambilan keputusan dapat menjadi suatu bentuk sarana dalam memecahkan masalah yang dihadapi perusahaan. Hal tersebut sesuai dengan pengertian pengambilan keputusan menurut James A. F Stoner yang mengungkapkan bahwa pengambilan keputusan merupakan suatu proses yang dilalui dalam memilih tindakan ataupun alternatif dalam upaya pemecahan masalah [14, p. 10]. Selanjutnya, G. R Terry juga mendefinisikan pengambilan keputusan sebagai pemilihan atas dua atau lebih alternatif yang mungkin, dimana pemilihan tersebut didasarkan pada kriteria tertentu [15, p. 5]. Sedangkan Siagian mengemukakan bahwa pengambilan keputusan merupakan suatu pendekatan yang dilakukan secara sistematis melalui proses pengumpulan data, fakta, serta penelitian terkait tindakan ataupun alternatif yang tepat dalam menghadapi masalah [16, p. 162].

Secara lebih rinci, pengambilan keputusan dapat diartikan sebagai sebuah ilmu, dapat juga dikatakan sebagai sebuah seni yang harus dipelajari dan dikembangkan secara mendalam oleh seluruh

sumber daya manusia dalam perusahaan. Alasan dibalik penyebutan pengambilan keputusan sebagai sebuah ilmu adalah karena aktivitas yang dilakukan dalam pengambilan keputusan memiliki sebuah cara, metode, ataupun pendekatan yang bersifat sistematis, teratur, serta terarah. Sedangkan alasan dibalik penyebutan pengambilan keputusan adalah sebuah seni yakni dikarenakan kegiatan pengambilan keputusan selalu dihadapkan pada rangkaian peristiwa yang memiliki karakteristik tersendiri atau unik dan membutuhkan pendekatan serta pengambilan keputusan yang berbeda-beda [17, p. 2]. Berdasarkan pada beberapa pengertian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa pengambilan keputusan merupakan suatu kemampuan untuk dapat menentukan cara terbaik dalam memecahkan suatu masalah melalui rangkaian proses yang dilakukan secara sistematis berupa pengidentifikasian berbagai alternatif yang ada dan memilih alternatif yang dirasa paling sesuai.

Pengambilan keputusan dilaksanakan oleh sumber daya manusia dalam perusahaan dengan mengingat keterbatasannya sebagai manusia dan mempertimbangkan alternatif-alternatif solusi yang sebaik mungkin. Pengambilan keputusan dapat dikategorikan sebagai tugas sulit bagi pemimpin perusahaan karena selalu berkaitan dengan ketidakpastian masa depan yang membawa beragam risiko. Meskipun sulit, kemampuan untuk membuat pengambilan keputusan secara cepat dan tepat tetap menjadi tanggung jawab utama yang harus dijalankan dalam upaya menjaga keberlangsungan perusahaan. Terkait hal tersebut, Griffin dalam [18, p. 2] mengemukakan tiga langkah yang dilakukan dalam pengambilan keputusan, yakni:

a. Identifikasi masalah

Dalam langkah ini, seorang pengambil keputusan (*decision maker*) harus mengidentifikasi masalah yang ada serta mencari berbagai alternatif yang memiliki kemungkinan dapat menyelesaikan masalah.

b. Evaluasi pada setiap alternatif

Dalam langkah ini, seorang pengambil keputusan (*decision maker*) harus melakukan evaluasi pada setiap alternatif yang dianggap paling baik (dianggap memiliki kemungkinan terbanyak dalam menyelesaikan masalah).

c. Implementasi alternatif yang telah dipilih

Dalam langkah ini, pengambil keputusan (*decision maker*) melaksanakan atau mengimplementasikan alternatif yang telah dipilih, yang selanjutnya implementasi tersebut juga harus diiringi pengawasan oleh pengambil keputusan.

Pengambilan keputusan yang tepat akan membuat masalah terselesaikan dengan baik, begitu pula sebaliknya yakni pengambilan keputusan yang tidak tepat dapat menimbulkan berbagai masalah lanjutan. Hal tersebut sesuai dengan adanya pengaruh positif dari pengambilan keputusan dalam penelitian yang dilakukan oleh Lizawati [19, p. 1616] yang menyebutkan bahwa pengambilan keputusan memediasi pengaruh dari gaya kepemimpinan transformasional terhadap efektivitas organisasi. Selain itu, Sugiyanto dan Ruknan [20, p. 45] juga mengemukakan bahwa pengambilan keputusan secara langsung memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dari beberapa penelitian tersebut dapat terlihat bahwa pengambilan keputusan memiliki peranan atau pengaruh dalam operasional perusahaan. Tanpa adanya pengambilan keputusan, maka perusahaan tidak akan melakukan tindakan apapun untuk mewujudkan tujuannya. Oleh karenanya, pengambilan keputusan dapat disebut sebagai kunci utama perusahaan dalam menciptakan keunggulan kompetitif untuk menghadapi pesaingnya.

3.2 Aliansi Strategis sebagai Suatu Bentuk Pengambilan Keputusan

Banyaknya kompetitor yang memiliki kemampuan bersaing memunculkan masalah dan problematika baru bagi sebuah perusahaan, termasuk memberikan dampak berupa peningkatan risiko kegagalan. Kondisi tersebut mengharuskan perusahaan untuk terus memikirkan langkah-langkah yang tepat demi menjaga eksistensinya dan memenangkan persaingan. Pengambilan keputusan telah disebut sebagai kunci utama yang akan membawa arah langkah perusahaan dalam menghadapi setiap hambatan yang ada, termasuk dalam menghadapi kompetitor atau pesaingnya.

Sebelum melakukan pengambilan keputusan, terlebih dahulu perusahaan harus benar-benar mampu melihat potensi dan kekurangan yang dimilikinya. Perusahaan tentu akan menjumpai situasi dimana terdapat banyak pihak yang terlibat sebagai pesaingnya, namun diantaranya juga selalu

memiliki potensi dan kekurangan masing-masing. Pengetahuan akan potensi dan kekurangan dari perusahaan lain dapat menjadi suatu pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan yang pada akhirnya akan tetap mengarah pada kesuksesan bagi perusahaan. Seorang pengambil keputusan tidak boleh hanya memandang pesaing dari satu sisi yakni sebagai suatu ancaman saja, karena sejatinya sangat mungkin bagi perusahaan untuk dapat berkembang dan sukses melalui kolaborasi dengan perusahaan lain yang tidak lain adalah pesaingnya sendiri. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Prasetya, Raharja, dan Hidayati [21, p. 3] bahwa dalam upaya untuk meningkatkan kemampuan usaha sehingga mampu terus bersaing, terdapat salah satu cara yang dapat digunakan yakni melalui kerjasama dengan pelaku usaha yang lain.

Dari sudut pandang manajemen strategi, kolaborasi ataupun kerjasama dari dua perusahaan atau lebih dalam mencapai tujuan bersama melalui kombinasi aspek-aspek perusahaan seperti sumber daya, finansial, manajerial, teknologi, ataupun keunggulan bersaingnya dalam memproduksi suatu produk atau jasa disebut sebagai aliansi strategis [22, p. 88]. Aliansi strategis juga dapat diartikan sebagai persekutuan yang mana setiap anggota sekutu akan menyumbangkan keterampilan serta keahliannya dalam suatu kerjasama proyek yang berlangsung selama periode tertentu [23, p. 127].

Suatu aliansi akan disebut strategis jika implementasi dari aliansi dapat menjembatani berbagai aspek dalam perusahaan seperti teknologi, produksi, pemasaran, manajemen, dan produk itu sendiri. Dari definisi tersebut, terlihat bahwa aliansi strategis dapat diterapkan oleh perusahaan dalam upaya untuk melakukan inovasi melalui proses berbagi pengetahuan serta kemampuan dari tiap-tiap perusahaan. Terkait hal ini, Vyas, Shelburn, dan Rogers [24, p. 58] juga mengemukakan hal serupa terkait pengertian aliansi strategis, yakni merupakan suatu *agreement* atau kesepakatan yang dijalin antara dua rekan atau lebih guna berbagi pengetahuan serta sumber daya yang dimiliki sehingga masing-masing dapat memberikan manfaat bagi seluruh pihak yang terlibat dalam kesepakatan tersebut. Lebih lanjut, Wortzel [25] mengungkapkan bahwa aliansi strategis akan berguna untuk membantu perusahaan dalam mengubah proses operasi serta perolehan akses dari bermacam-macam sumber baru teknologi, pasar, serta wawasan yang sulit kemungkinannya bagi perusahaan untuk mendapatkan dan mempelajarinya sendiri. Dalam praktiknya, aliansi strategis yang merupakan jembatan bagi dua perusahaan untuk bekerjasama dalam menggunakan potensinya dapat membuat beban anggaran menjadi lebih ringan, mempercepat proses produksi sehingga waktu produksi dapat lebih singkat, serta dapat menghasilkan produk yang inovatif sehingga perusahaan akan memiliki lebih banyak konsumen yang selanjutnya akan berpengaruh pada keuntungan perusahaan [26, p. 14]. Baum (2000) dalam Siyamtinah [27, p. 2] mengungkapkan bahwa dampak dari aliansi strategis dapat terlihat dari peningkatan kinerja pada pelaku bisnis yang masih pemula.

Pengambilan keputusan untuk melakukan pembentukan aliansi strategis tidak dapat terlepas dari pertimbangan dan perhitungan sebelumnya. Pemimpin akan lebih memilih untuk melakukan pengambilan keputusan berupa pembentukan aliansi stratejik apabila hal tersebut dirasa lebih baik untuk mencapai tujuan melalui aliansi daripada mencapai tujuan tanpa adanya aliansi, karena tentunya adanya aliansi akan berdampak pada proses pencapaian tujuan perusahaan. Pertimbangan tersebut sangat diperlukan mengingat aliansi strategis membutuhkan aksi bersama dari tiap-tiap anggota yang memiliki persepsi untuk saling memberi keuntungan, memiliki orientasi pada isu ataupun masalah, serta berfokus pada tujuan bersama. Perusahaan yang melakukan aliansi strategis dengan kompetitornya diharapkan akan mendapatkan peningkatan *skill* serta teknologi dari penggabungan sumber-sumber potensial diantara keduanya. Pengambilan keputusan terkait aliansi strategis juga bukan hanya mencakup strategi yang dapat diterapkan dalam skala domestik dalam satu negara, namun dapat menjadi strategi internasional bagi perusahaan untuk memasuki pasar secara global.

Aliansi strategis memang disebut berguna untuk meningkatkan kompetensi perusahaan. akan tetapi disamping melihat kegunaannya, pemimpin juga dapat melihat beberapa alasan kunci atau motivasi dari diterapkannya aliansi strategis [26, p. 14], yakni sebagai berikut:

- a. Sebagai upaya dalam meningkatkan pangsa pasar perusahaan secara global.
- b. Sebagai upaya dalam menciptakan nilai tambah dan melakukan perluasan lini produk.
- c. Sebagai upaya dalam memperluas distribusi yakni dengan menyediakan akses bagi material yang dibutuhkan.

- d. Sebagai upaya untuk mengatasi biaya R&D (*research and development*) yang tergolong mahal sehingga tetap mampu memberikan inovasi-inovasi baru.
- e. Sebagai upaya untuk mengembangkan proses operasi dan penyediaan fasilitas, serta menyiapkan akses bagi pemahaman atau pengetahuan baru, kemampuan, serta teknologi mutakhir.
- f. Sebagai upaya untuk meminimalisir ancaman dalam persaingan perusahaan sehingga risiko yang dihadapi perusahaan menjadi lebih kecil.
- g. Sebagai upaya dalam mempercepat pelaksanaan inovasi perusahaan.
- h. Sebagai upaya untuk mempertahankan posisi perusahaan melalui peningkatan pada kemampuan perusahaan.
- i. Sebagai upaya dalam mendekatkan perusahaan dengan konsumennya melalui pemenuhan keinginan dan kebutuhan konsumen meskipun memiliki selera yang beragam.

Pengambilan keputusan terkait aliansi strategis membutuhkan berbagai pertimbangan, khususnya terkait dengan tipe atau jenis aliansi strategis apakah yang akan dilakukan perusahaan. Oleh karenanya, sangat penting bagi seorang pengambil keputusan untuk mengetahui jenis-jenis aliansi strategis. Yoshino & Rangan (1995) dalam Wahyuningsih [1, p. 85] mengemukakan beberapa jenis dari aliansi yang berdasar pada potensi konflik, interaksi, persaingan, serta kerjasama yang mana akan dipaparkan sebagai berikut:

- a. Aliansi prokompetitif
Merupakan aliansi yang pada umumnya diterapkan pada industri yang tidak saling bersaing, aliansi jenis ini membentuk suatu hubungan yang bersifat *vertical value chain*, dan berorientasi pada peningkatan nilai tambah serta fleksibilitas.
- b. Aliansi nonkompetitif
Merupakan aliansi yang pada umumnya diterapkan pada perusahaan yang tidak saling bersaing meskipun dalam satu industri yang sama. Aliansi jenis ini berorientasi pada pembelajaran (*learning*).
- c. Aliansi kompetitif
Merupakan aliansi yang pada umumnya diterapkan pada perusahaan dalam satu industri yang sama dan pihak yang menjadi aliansi adalah perusahaan lain yang menjadi pesaing langsung dalam industri. Aliansi jenis ini berorientasi pada pembelajaran (*learning*), penerapan strategi fleksibilitas, serta memperkuat kompetensi inti karena memiliki persaingan yang ketat.
- d. Aliansi prekompetitif
Merupakan aliansi yang pada umumnya diterapkan pada perusahaan yang bukan berasal dari industri yang sama, namun perusahaan yang menjadi anggota aliansi dapat saja memiliki kemungkinan untuk menjadi pesaing di masa depan. Aliansi jenis ini berorientasi pada penerapan strategi fleksibilitas serta memperkuat kompetensi inti.

Dengan banyak jenis aliansi strategis yang dapat dilakukan, pengambil keputusan dapat memiliki bekal dalam menghadapi setiap situasi yang sulit, dimana situasi tersebut memerlukan adanya kerjasama dengan perusahaan lain dalam mencapai keunggulan kompetitif perusahaan.

3.3 Keunggulan Kompetitif Perusahaan

Perusahaan tidak akan pernah lepas dari upaya dalam menciptakan keunggulan kompetitif. Hal tersebut disebabkan karena pada dasarnya, setiap perusahaan yang bersaing dalam suatu lingkungan industri selalu berkeinginan untuk dapat lebih unggul dibandingkan dengan pesaing-pesaingnya. Pemimpin perusahaan senantiasa harus terus memperhatikan secara detail perkembangan kinerja perusahaan serta berupaya untuk menemukan cara agar dapat meningkatkan kinerja tersebut.

Peluang untuk dapat mempertahankan posisi perusahaan dalam persaingan dapat diketahui dengan mengidentifikasi kelemahan serta keunggulan perusahaan. Apabila perusahaan memiliki lebih banyak keunggulan, maka dapat diartikan bahwa perusahaan memiliki modal yang cukup untuk terus bersaing dengan perusahaan lain. Oleh karenanya, keunggulan kompetitif sangat dibutuhkan bagi perusahaan agar dapat lebih unggul dari pesaing atau kompetitor serta mampu mencegah pengalihan perhatian dan kepercayaan pelanggan yang diupayakan oleh kompetitor.

Keunggulan kompetitif secara sederhana dapat diartikan sebagai kemampuan perusahaan dalam menciptakan suatu nilai (*value*), dimana para perusahaan pesaing yang lain tidak dapat

melakukannya. Pernyataan tersebut sesuai dengan definisi keunggulan kompetitif menurut Asakdiyah [28, p. 2] yang mana mengemukakan bahwa keunggulan kompetitif merupakan suatu bentuk kemampuan berupa pemberian nilai lebih bagi perusahaan dibanding dengan pesaingnya. Sedangkan Mangkuprawira (2007) dalam Sunarsih [29, p. 43] mengungkapkan bahwa keunggulan kompetitif merupakan suatu kemampuan perusahaan dalam menciptakan formulasi strategi berupa pemaksimalan penerimaan sehingga dapat meraih peluang dalam mencapai profit. Dari ungkapan tersebut dapat terlihat bahwa perusahaan dapat memiliki keunggulan kompetitif melalui kemampuan dalam mencapai profitabilitas yang lebih unggul dari pesaing, tanpa keunggulan kompetitif maka perusahaan hanya akan menerima *return* normal.

Keunggulan bersaing harus dibangun serta direncanakan secara tepat dan berkelanjutan melalui penyusunan strategi sekaligus mengimplementasikannya. Terkait hal tersebut, Porter (1980) dalam Ahadiat [30, p. 10] merumuskan tiga *generic strategy* dalam memperoleh tingkat kinerja yang lebih tinggi agar dapat mencapai keunggulan bersaing, yakni *cost leadership*, *differentiation*, dan *focus*. Strategi *cost leadership* atau kekuatan *capital* (modal) berarti apabila perusahaan dapat menekan biaya sehingga perusahaan menciptakan keunggulan biaya rendah dalam industri, maka perusahaan tersebut akan mampu dalam bersaing dengan para pesaingnya. Strategi *differentiation* (diferensiasi produk) berarti perusahaan harus terus menciptakan inovasi terkait produk yang harus dibuat beraneka ragam dan unik dengan tujuan untuk menekan strategi lawan saat ingin memasuki pasar yang sama. Sedangkan strategi *focus* berarti perusahaan harus memusatkan perhatian pada *cost leadership* dan *differentiation*. Penerapan dari ketiga strategi tersebut dapat membawa perusahaan pada profitabilitas yang unggul. Pemimpin yang cermat akan menentukan manakah strategi yang dapat menciptakan keunggulan kompetitif yang paling memberikan keuntungan bagi perusahaan, yang mana secara berkelanjutan pemimpin perusahaan juga akan senantiasa berupaya dalam mempertahankan keuntungan tersebut.

Keunggulan kompetitif selalu ditekankan pada penciptaan *value* dimana para pesaing tidak dapat meniru atau bahkan menggantikannya. Terkait hal tersebut, seorang pemimpin perusahaan diharapkan dapat menuntun perusahaan dalam menciptakan keunggulan kompetitif yang bukan hanya unik ataupun berharga, namun juga merupakan keunggulan kompetitif yang tidak mudah di tiru sehingga dapat bertahan dalam jangka panjang. Pada umumnya, perusahaan hanya akan dapat mempertahankan keunggulan bersaingnya pada periode tertentu saja, hal tersebut disebabkan karena pesaing atau kompetitor lain akan melakukan berbagai upaya untuk mengintimidasi ataupun mengikuti cara-cara yang dilakukan untuk mencapai keunggulan tersebut. Oleh karenanya, selain memiliki keunggulan kompetitif, perusahaan juga harus berupaya menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan (*sustained competitive advantage*).

Penciptaan keunggulan bersaing berkelanjutan dapat diupayakan dengan cara perusahaan harus mampu beradaptasi dengan perubahan yang terjadi secara berkelanjutan dengan tetap memperhatikan kompetensi, kapabilitas serta sumber daya perusahaan dengan melakukan formulasi, implementasi, serta evaluasi pada faktor-faktor tersebut. Baney (1991) dalam Bahaudin dkk [31, p. 71] juga memberikan argumen serupa terkait keunggulan kompetitif berkelanjutan yang mana suatu keunggulan kompetitif akan berkelanjutan apabila berdasar pada *capabilities* dan *distinctive resources* yang dimiliki perusahaan. Yunus [23, p. 140] mengungkapkan dalam bukunya yang berjudul "Manajemen Strategis" bahwa dalam pembuatan strategi, keputusan stratejik menjadi elemen kunci pada pengambilan keputusan. Hal tersebut secara tidak langsung menunjukkan bahwa pengambilan keputusan merupakan dasar atau inti dari penciptaan keunggulan kompetitif.

Pimpinan perusahaan selaku orang yang melakukan pengambilan keputusan tentu senantiasa berupaya untuk memposisikan organisasi agar dapat mencapai posisi persaingan yang kuat dibanding pesaingnya, hal tersebut dilakukan agar perusahaan secara berkelanjutan memperoleh keuntungan yang unggul sehingga perusahaan dapat terus menjaga eksistensinya. Apabila seorang pemimpin melakukan kesalahan dalam pengambilan keputusan, maka akibatnya akan menjadikan menurunnya semangat kerja pegawai serta meningkatkan pergantian pegawai [32, p. 2], hal tersebut tentu akan berdampak pada upaya penciptaan keunggulan strategis.

Efektivitas Aliansi Strategis dalam Menciptakan Keunggulan Kompetitif Perusahaan

Efektifitas berasal dari kata efektif yang dalam KBBI berarti memiliki efek atau dapat membawa hasil. Efektivitas dapat diartikan sebagai kemampuan dalam menentukan tujuan serta sasaran dan cara mencapainya. Efisiensi menekankan pada hubungan antara *output* atau hasil yang telah dicapai dengan tujuan yang hendak dicapai. Suatu pengambilan keputusan akan dikatakan efektif apabila *output* yang dihasilkan dapat mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Dalam konteks manajemen, efektivitas merupakan hasil dari “*doing the right things*” (melakukan sesuatu dengan benar). Apabila dikaitkan dengan pengambilan keputusan berupa aliansi strategis, maka efektifitas dapat diartikan sebagai suatu pengukuran yang dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui seberapa besar hasil dari adanya pengambilan keputusan aliansi strategis serta sejauh mana hasil tersebut dalam meraih tujuan yang hendak dicapai perusahaan. Dalam penelitian ini, tujuan yang hendak dicapai perusahaan adalah penciptaan keunggulan kompetitif.

Pada dasarnya, aliansi disebut sebagai sebuah sinergi yang dilakukan oleh perusahaan dalam upaya menciptakan keunggulan kompetitif [26, p. 10]. Alasan dibalik penyebutan aliansi sebagai sebuah sinergi adalah karena implementasi dari aliansi berupa penggabungan kekuatan serta potensi yang dimiliki oleh masing-masing perusahaan yang menjadi bagian dari anggota aliansi. Melalui aliansi, perusahaan akan dapat menciptakan nilai atau *value* lebih bagi pelanggan karena perusahaan dapat melakukan penggabungan *skill*, berbagi sumberdaya dalam berbagai unit, dsb.

Perusahaan yang terlibat dalam aliansi strategis memiliki keterkaitan dalam pengkoordinasian setiap aktivitas yang dilakukan. Keterkaitan yang terjalin diantara perusahaan-perusahaan yang tergabung dalam aliansi tersebut yang akan membawa perusahaan dalam menciptakan nilai tambah. Selanjutnya, kemampuan perusahaan dalam pengelolaan keterkaitan akan membawa keunggulan bersaing perusahaan secara berkelanjutan. Rivai [33] mengungkapkan bahwa dalam mewujudkan aliansi strategis, terlebih dahulu anggota aliansi harus memenuhi tiga kondisi yakni:

- a. Setiap anggota dari aliansi tetap independen, yakni meskipun terjalin suatu kerjasama dalam bentuk aliansi, masing-masing perusahaan yang terlibat sebagai anggota aliansi akan tetap dapat menjalankan fungsi-fungsi usahanya sendiri (independen).
- b. Setiap anggota dari aliansi memiliki tanggung jawab pada anggota atau mitra yang lain (dapat berupa tanggung jawab terkait tugas pemasaran, *research and development*, dsb).
- c. Setiap anggota dari aliansi harus terus memberikan kontribusi.

Pada pembahasan sebelumnya, telah dipaparkan bahwa menurut Porter terdapat tiga cara dalam mencapai keunggulan kompetitif, yakni dengan *cost leadership*, *differentiation*, dan *focus*. Ketiga strategi tersebut memiliki tujuan yang sama, yakni untuk menciptakan nilai atau *value* bagi pelanggan. Maka dari itu, dalam penelitian ini efektivitas pengambilan keputusan berupa aliansi strategis akan dikaitkan dengan ketiga strategi tersebut. Keterkaitan antara aliansi strategis dan keunggulan bersaing dapat tercermin pada tujuan dari aliansi strategi itu sendiri. Yoshino dan Rangan (1995) dalam Apriyanti [34, p. 130] mengungkapkan bahwa aliansi strategis merupakan kerjasama bisnis yang dilakukan oleh dua perusahaan atau lebih dengan tujuan untuk meningkatkan efektivitas strategi persaingan setiap anggota aliansi sehingga dapat meraih *competitive advantage*.

Efektivitas dari pengambilan keputusan berupa aliansi strategis dalam upaya menciptakan keunggulan bersaing bagi perusahaan dapat terlihat dari beberapa penelitian, yang salah satunya dimuat dalam penelitian yang dilakukan oleh Mustafa dan Musadieq [10, p. 87] tentang strategi aliansi dalam meraih keunggulan kompetitif dengan menggunakan studi kasus pada PT. Pos Indonesia. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa aliansi yang dilakukan antara PT. Pos Indonesia dan DHL memberi dampak pada peningkatan kualitas berupa tambahan akses pengiriman ke berbagai negara di benua Eropa, Amerika, dan Afrika, serta meningkatkan kemampuan kompetisi perusahaan dengan keunggulan biaya (*cost leadership*) dalam produk EMS. Hasil penelitian tersebut sekaligus membuktikan keakuratan teori Porter yang menyatakan bahwa terdapat tiga bentuk strategi yakni *cost leadership*, *differentiation*, dan *focus* yang mampu membawa perusahaan dalam mencapai keunggulan kompetitif [35, p. 35].

Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Rahman dan Nurleli [36, p. 148] tentang lingkungan eksternal, aliansi stratejik, dan pengaruhnya pada keunggulan kompetitif. Penelitian tersebut memberikan hasil berupa aliansi stratejik melalui dimensi modal relasional, efisiensi, pengetahuan atau pembelajaran, serta pasar memiliki pengaruh signifikan pada keunggulan

kompetitif. Hasil penelitian tersebut juga memperlihatkan bahwa hubungan timbal balik dari masing-masing anggota aliansi pada merupakan indikator pada modal relasional yang paling mempengaruhi keberhasilan aliansi. Hal tersebut sejalan dengan pernyataan terkait "keterkaitan" dari masing-masing anggota aliansi yang mana dapat menciptakan kerjasama dan transfer kompetensi dalam pencapaian tujuan bersama. Penelitian tersebut sejalan dengan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ardiyanto [9, p. 92], yang menunjukkan bahwa aliansi strategis berpengaruh dan memberikan kontribusi positif pada keunggulan bersaing. Dengan menggunakan studi kasus pada aliansi yang dilakukan oleh PT. Indofood CBP Sukses Makmur dengan PT. Nestle, penelitian tersebut menunjukkan implikasi pada aspek aliansi strategis bahwa pengambilan keputusan perusahaan dalam menerapkan strategi aliansi merupakan suatu keputusan yang tepat karena aliansi strategis dapat berdampak pada peningkatan kinerja perusahaan baik itu dari sisi operasional ataupun penjualan. Kinerja perusahaan yang baik ditunjukkan dengan adanya efisiensi dan efektifitas yang tentunya akan mendukung inovasi pada perusahaan sehingga secara berkelanjutan diharapkan dapat menciptakan keunggulan bersaing bagi perusahaan.

Pandangan lain terkait efektivitas aliansi strategis dalam menciptakan keunggulan bersaing juga dapat terlihat dari penelitian yang dilakukan oleh Aziz [37, p. 11] yang meneliti terkait aliansi strategis dan pengaruhnya terhadap pengembangan produk. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa *inovation capabilities*, *manufacturing capabilities*, serta *marketing capabilities* yang dikembangkan melalui aliansi strategis memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap pengembangan produk. Suatu perusahaan yang selalu berupaya dalam melakukan pengembangan produk memiliki kelanjutan siklus hidup produk yang lebih panjang sehingga perusahaan juga dapat terus bersaing. Apabila dihubungkan dengan keunggulan kompetitif, penelitian tersebut juga memberikan hasil bahwa inovasi pada pengembangan produk yang dilakukan perusahaan dapat berpengaruh secara positif dan signifikan pada keunggulan kompetitif secara berkesinambungan. Tanpa adanya inovasi, perusahaan tidak akan mampu bertahan menghadapi persaingan. inovasi juga disebut sebagai salah satu sumber dari keunggulan kompetitif karena inovasi dapat menjadikan suatu produk perusahaan berbeda dari pesaing. Oleh karenanya, dapat disimpulkan bahwa secara langsung inovasi merupakan salah satu bentuk implementasi strategi diferensiasi yang dilakukan perusahaan dalam mewujudkan keunggulan kompetitif. Dari beberapa penelitian terdahulu yang telah dipaparkan, maka dapat dinyatakan bahwa pengambilan keputusan aliansi strategis dapat menciptakan keunggulan strategis, baik secara langsung ataupun tidak langsung.

4. KESIMPULAN DAN SARAN

Pengambilan keputusan dapat diartikan sebagai suatu kemampuan untuk dapat menentukan cara terbaik dalam memecahkan suatu masalah melalui rangkaian proses yang dilakukan secara sistematis berupa pengidentifikasian berbagai alternatif yang ada dan memilih alternatif yang dirasa paling sesuai. Terdapat tiga langkah yang dibutuhkan dalam pengambilan keputusan, yakni identifikasi masalah, evaluasi pada setiap alternatif, dan implementasi dari alternatif yang telah dipilih.

Pemimpin perusahaan akan mempertimbangkan segala aspek sebelum melakukan pengambilan keputusan termasuk dalam hal persaingan perusahaan, pemimpin juga akan mengidentifikasi informasi terkait potensi dan kekurangan dari perusahaan ataupun pesaingnya. Dengan melihat potensi dan kekurangan dari perusahaan, tidak menutup kemungkinan bahwa pemimpin perusahaan akan melakukan pengambilan keputusan berupa aliansi strategis dengan perusahaan lain sebagai upaya mencapai tujuannya. Aliansi strategis merupakan suatu bentuk kerjasama yang dilakukan oleh dua perusahaan atau lebih dengan maksud untuk mencapai tujuan bersama melalui penggabungan aspek-aspek perusahaan.

Pengambilan keputusan berupa aliansi strategis tentu membawa dampak ataupun pengaruh bagi perusahaan. Hasil dari kajian literatur ini memberikan kesimpulan bahwa pengambilan keputusan aliansi strategis merupakan salah satu bentuk strategi yang mampu menciptakan keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Terkait hasil tersebut, terdapat beberapa penelitian yang mendukung karena memberikan hasil yang serupa, yakni terdapat pengaruh positif dari aliansi strategis terhadap keunggulan kompetitif perusahaan. Pengaruh dari aliansi strategis terhadap keunggulan kompetitif

dapat berasal dari bermacam-macam indikator ataupun unsur, namun dalam penelitian ini penulis menekankan pada indikator peningkatan kinerja perusahaan dari berbagai aspek perusahaan. Hal tersebut disebabkan karena peningkatan kinerja perusahaan merupakan jembatan dari keberhasilan aliansi strategis dan pencapaian keunggulan kompetitif perusahaan.

Disamping itu, penelitian ini tentu tidak dapat terlepas dari keterbatasan karena penggunaan data dari penelitian ini hanya terbatas pada data sekunder berupa hasil studi literatur. Hal tersebut menimbulkan kemungkinan bahwa terdapat faktor lain yang berkaitan dengan pengambilan keputusan ataupun aliansi strategis yang tidak dikaji dalam penelitian ini. Maka dari itu, peneliti berharap penelitian selanjutnya yang melakukan pengkajian terkait pengambilan keputusan ataupun aliansi strategis dapat melakukan analisis studi kepustakaan dengan sumber data atau referensi yang jauh lebih banyak lagi sehingga penelitian selanjutnya dapat lebih baik dan lebih detail sehingga dapat meningkatkan kredibilitas penelitian selanjutnya.

5. REFERENSI

- [1] Wahyuningsih, "Merespon Globalisasi dengan Aliansi Strategis: Suatu Keharusan," *Media Riset Bisnis & Manajemen Universitas Trisakti Vol.5 No.1*, p. 82, 2005.
- [2] Satuan Tugas Penanganan COVID-19, "Analisis Data Covid-19 Indonesia Update Per 03 Januari 2021," Satuan Tugas Penanganan COVID-19, Jakarta, 2021.
- [3] D. J. Winata and D. , "Analisa Pengaruh Aliansi Stratejik Terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan," *Business Accounting Review Universitas Kristen Petra Vol. 1*, p. 1, 2013.
- [4] DPR RI, "Referensi No.02/ref.PKA/VI/2020 Perkembangan Indeks Daya Saing Global Indonesia," Pusat Kajian Anggaran Badan Keahlian Sekretariat Jenderal DPR RI, Jakarta, 2020.
- [5] G. Day and R. Wensley, "Assesign Advantage: A Framework for Diagnostic Competitive Superiority," *Journal of Marketing Vol. 52*, 1988.
- [6] Y. Istanto, "Pengaruh Strategi Keunggulan Bersaing dan Positioning Terhadap Kinerja (Survey pada Koperasi Serba Usaha di Kabupaten Sleman Yogyakarta)," *Buletin Ekonomi Vol.8 No.2*, p. 124, 2010.
- [7] G. Hamel, . Y. Doz and C. Prahalad, "Collaborate with Your Competitor and Win," *Harvard Business Review*, 1989.
- [8] J. Bleeke and D. Ernst, "The Way to Win in Cross-Border Alliances," *Harvard Business Review 69 (6)*, 1991.
- [9] Y. Ardiyanto, "Strategic Alliance And Strategic Planning Effect To Company Performance In Creating Competitive Advantage (Study Case At Indofood Cbp Sukses Makmur Company - Food Seasoning Division)," *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI) UNJ Vol. 7 No.1*, p. 79, 2016.
- [10] T. H. Mustafa and M. A. Musadieg, "Analisis Strategi Aliansi Untuk Meraih Keunggulan Kompetitif Dalam Jasa Pengiriman Paket Berskala Internasional di Indonesia (Studi pada PT. Pos Indonesia)," *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Universitas Brawijaya Vol. 05 No. 5*, p. 82, 2017.
- [11] Sugiyono, *Metode Penelitian Bisnis Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi, dan R&D*, Bandung: Alfabeta, 2018.
- [12] M. Zed, *Metode Penelitian Kepustakaan*, Jakarta: Yayasan Obor Indonesia, 2008.
- [13] A. Marzali, "Menulis Kajian Literatur," *ETNOSIA Jurnal Etnografi Indonesia UNHAS Vol. 01 No. 02*, p. 28, 2016.
- [14] M. I. Hasan, *Pokok-Pokok Materi Teori Pengambilan Keputusan*, Jakarta: Ghalia Indonesia, 2004.

- [15] I. Syamsi, Pengambilan Keputusan dan Sistem Informasi, Jakarta: Bumi Aksara, 2000.
- [16] S. P. Siagian, Sistem Informasi Manajemen, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2003.
- [17] Rosemarie, "Pengambilan Keputusan Menentukan Kelangsungan Hidup Setiap Organisasi," *Jurnal Manajemen Maranatha Vol. 2 No. 2*, p. 2, 2009.
- [18] W. M. Susan, "Strategi Pengambilan Keputusan Untuk Menentukan Wirausaha Di Bidang Messenger Di Indonesia," *Jurnal Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Narotama Surabaya*, p. 2, 2018.
- [19] I. Lizawati, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Efektivitas Organisasi Melalui Pengambilan Keputusan," *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM) Vol. 2 No. 4*, p. 1616, 2014.
- [20] Sugiyanto and R. , "Pengaruh Kepemimpinan, Keterampilan Manajerial, dan Pengambilan Keputusan Terhadap Kinerja Karyawan Direktorat Jenderal Paud dan Pendidikan Masyarakat KEMENDIKBUD," *Jurnal Lentera Pendidikan Pusat Penelitian LPPM UM METRO Vol. 5 No. 1*, p. 45, 2020.
- [21] G. H. Perasetya, E. Raharja and R. Hidayati, "Membangun Keunggulan Kompetitif Melalui Aliansi Strategik untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT. POS Indonesia Wilayah VI JATENG dan DIY)," *Jurnal Studi Manajemen & Organisasi UNDIP Volume 4 Nomor 2*, p. 3, 2007.
- [22] J. Udaya, L. Y. Wennadi and D. A. A. Lembana, Manajemen Strategik, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2013.
- [23] E. Yunus, Manajemen Strategis, Yogyakarta: Andi Offset, 2016.
- [24] N. M. Vyas, W. L. Shelburn and D. C. Rogers, "An Analysis of Strategic Alliances: Forms, Function and Framework," *Journal of Business and Industrial Marketing, Vol. 10 No. 3*, p. 58, 1995.
- [25] Heidi Vernon Wortzel and . L. H. Wortzel, Strategic Management in Global Company, Canada: John Wiley and Sons Inc, 1997.
- [26] A. Utama, "Upaya Meningkatkan Keunggulan Kompetitif Perusahaan dalam Era Persaingan Global Melalui Aliansi Strategis," *Kajian Bisnis No. 30 UNY*, p. 14, 2003.
- [27] Siyamtinah, "Aliansi Strategik: Faktor Pendorong dan Hambatannya," *Jurnal Sultan Agung UNISSULA Vol. XLV No. 119*, p. 2, 2009.
- [28] S. Asakdiyah, "Pencapaian Keunggulan Kompetitif Melalui Kompetensi Inti," *Artikel Dosen Universitas Ahmad Dahlan*, 2020.
- [29] N. Sunarsih, "Membangun Keunggulan Kompetitif melalui Inovasi dan Kewirausahaan," *Seminar Nasional Fakultas Ekonomi Universitas Terbuka*, p. 43, 2017.
- [30] A. Ahadiat, Manajemen Strategik Tinjauan Teoritis, Bandar Lampung: Pusat Penerbitan Lembaga Penelitian Universitas Lampung, 2010.
- [31] A. Bahauddin, A. Hamdat, A. Mulyapradana and d. , Manajemen Bisnis Kontemporer: Prinsip Dasar dan Aplikasi, Yogyakarta: GCAINDO, 2020.
- [32] E. Sari, Pengambilan Keputusan dalam Organisasi, Jakarta: Jayabaya University Press, 2007.
- [33] H. A. Rivai, "Strategi Aliansi : Upaya Meningkatkan nilai Tambah dan Keunggulan Bersaing Perusahaan," *Usahawan No.01*, 2001.
- [34] Apriyanti, "Strategi Aliansi dalam Menghadapi Globalisasi (Study pada Perusahaan Furniture di Kabupaten Jepara)," *Jurnal Ekonomi Modernisasi UNIKAMA Vol. 10 No. 2*, 2014.
- [35] M. E. Porter, Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors, New York: Free Press, 1980.
- [36] M. M. Rahman and N. , "Pengaruh Lingkungan Eksternal dan Aliansi Strategik terhadap

- Keunggulan Kompetitif," *Prosiding Akuntansi Vol.6 No.1*, p. 148, 2020.
- [37] N. Aziz, "Peranan Aliansi Strategis terhadap Pengembangan Produk Baru," *Business Management Analysis Journal (BMAJ) Vol.1 No.1*, 2018.