

ALIANSI STRATEGIS DALAM MEMBANGUN KEUNGGULAN KOMPETITIF USAHA KECIL MENENGAH DI INDONESIA

STRATEGIC ALLIANCES TO DEVELOP A COMPETITIVE ADVANTAGE ON SMALL MEDIUM ENTERPRISES (SMEs) IN INDONESIA

Anang Hidayat

Pusat Penelitian Sumber Daya Regional LIPI
Widya Graha Lt. 3, Jln. Jend. Gatot Subroto 10, Jakarta Selatan
Pos-el: anang.hidayat@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of the variables to address issues that have been formulated. The research question in this study is how strategic alliances can build competitive advantage of small and medium Enterprises (SMEs) in Indonesia. This research provides the theoretical also managerial implications regarding steps to be taken by SMEs in Indonesia to improve competitive advantages through strategic alliances. The population in this study is the alliance of SMEs in Indonesia. From 100 distributed questionnaires, only 63 were returned. Respondent's answers data were analyzed for its compliance with the model study of the theoretical framework by using a structural equation modelling (SEM). From the data analysis shows that strategic alliances have a significant positive impact on the competitive advantages of SMEs. Strategic alliances of SMEs will be able to encourage increased competitive advantages of SMEs if the main priority is emphasized on the interests of alliance cooperation, particularly the improving skills and application of technology. Meanwhile the development of developed strategic alliance model prioritised on improving transaction processing cost advantage as manifestation of the competitive advantages of SMEs in Indonesia.

Keywords: *Small and medium enterprises (SMEs), Strategic alliances, Competitive advantage.*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh antara variabel-variabel penelitian yang ditujukan untuk menjawab permasalahan yang telah dirumuskan. Adapun permasalahan dalam penelitian ini adalah bagaimana aliansi strategis mampu membangun keunggulan kompetitif usaha kecil dan menengah (UKM) di Indonesia. Penelitian ini memberikan implikasi teoretis dan implikasi manajerial mengenai langkah yang harus diambil oleh UKM di Indonesia dalam meningkatkan keunggulan kompetitif melalui aliansi strategis. Populasi dalam penelitian ini adalah UKM di Indonesia yang beraliansi. Dari seratus kuesioner yang disebar, yang kembali hanya 63. Data jawaban dari responden tersebut kemudian dianalisis kesesuaiannya dengan model penelitian yang dikembangkan dari kerangka teoretis menggunakan pendekatan model persamaan struktural (SEM). Dari hasil analisis data terlihat bahwa aliansi strategis berpengaruh signifikan positif terhadap keunggulan kompetitif UKM. Aliansi strategis UKM akan mampu mendorong peningkatan keunggulan kompetitif UKM ketika prioritas utama aliannya ditekankan pada kepentingan kerja sama, yaitu dalam peningkatan *skill* dan penerapan teknologi. Sementara itu, pengembangan model aliansi strategis UKM yang dikembangkan lebih berprioritas pada peningkatan keunggulan biaya proses transaksi sebagai manifestasi keunggulan kompetitif UKM di Indonesia.

Kata kunci: Usaha kecil dan menengah (UKM), Aliansi strategis, Keunggulan kompetitif.

PENDAHULUAN

Usaha kecil dan menengah (UKM) adalah suatu unit usaha yang memiliki kontribusi pada perekonomian nasional yang melebihi separuh dari produk domestik bruto (PDB). Data Badan Pusat Statistik (BPS) tahun 2009 menunjukkan bahwa komposisi PDB nasional tersusun dari UKM sebesar 53,32%, kemudian usaha besar 41,00%, dan sektor pemerintah 5,68%. Sebagai perbandingan, survei oleh Citibank tahun 2010 menunjukkan angka kontribusi sektor UKM terhadap PDB 2009 55,56%. Riset Citibank selama periode 2005–2008 juga menunjukkan jumlah unit UKM telah mengalami pertumbuhan rata-rata sekitar 8,16% per tahun. Adapun jumlah pelaku UKM pada 2012 diprediksi telah mencapai 4.479.132 unit (Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil Menengah, 2012). Estimasi pertumbuhan pelaku usaha tersebut mencerminkan bahwa setiap pertumbuhan 1% PDB akan menciptakan 42.797 pelaku usaha baru di Indonesia. Supriyanto¹ menyatakan bahwa dari sisi lapangan usaha, pelaku UKM mendominasi sektor pertanian, jasa-jasa, dan perdagangan. Data BPS tahun 2009 menunjukkan bahwa dari total usaha yang bergerak di sektor pertanian, 95,7% di antaranya berasal dari UKM dan hanya 4,28% berasal dari usaha besar. Adapun usaha besar menunjukkan dominasi di sektor pertambangan dengan komposisi 84,80%, sedangkan sektor listrik, gas, dan air bersih sebesar 92%.

Gambaran di atas menunjukkan bahwa masih terdapat peluang bagi UKM untuk dapat dikembangkan menjadi lebih optimal, seperti melibatkan UKM ke dalam sektor usaha besar sebagai domain utama ataupun sekunder. Kemampuannya berperan ke dalam usaha besar adalah manifestasi dari keunggulan kompetitif suatu UKM. Keunggulan kompetitif adalah kemampuan dalam mengatasi tantangan yang ada dan memanfaatkan peluang usaha yang timbul, termasuk peluang dalam mengembangkan diri untuk menjadi lebih besar.² Pada saat ini kecenderungan UKM dalam meningkatkan keunggulan kompetitifnya adalah secara bersama-sama mencari sumber-sumber baru pengetahuan, teknologi, dan keterampilan yang dapat membawa pada pembentukan struktur baru terhadap usahanya.² Konsep keunggulan kompetitif UKM banyak dikembangkan dari

strategi generik yang dikemukakan oleh Porter.³ Menurut Porter, strategi generik dalam meningkatkan keunggulan kompetitif terdiri atas keunggulan biaya, diferensiasi produk atau pelayanan, dan fokus kepada pelanggan dianggap masih relevan untuk tetap digunakan.³

Salah satu strategi dalam meningkatkan keunggulan kompetitif adalah membentuk aliansi antara UKM, kompetitor atau dengan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang memiliki karakteristik dan tujuan yang sama, dan/atau memiliki kemiripan-kemiripan lainnya. Untuk memenangi persaingan global, UKM dapat berkolaborasi dengan kompetitornya dalam memperkuat posisi pasar. UKM yang berkolaborasi dengan kompetitornya (*competitive collaboration*) akan memperoleh peningkatan *skill* dan teknologi serta transfer *competitive advantage* yang diperoleh dari kompetitornya.² Aliansi strategis tersebut adalah sebuah cara bagi UKM agar dapat menerobos hambatan pasar pada tingkat domestik, yaitu melakukan kerja sama dengan UKM lain atau perusahaan lokal tertentu.² Aliansi tersebut merupakan cara yang tepat untuk menyetarakan diri, khususnya ketika UKM mencari sumber daya unik dan unggul.⁴

Menurut Lataruva, telah banyak bukti yang menunjukkan bahwa sangat sulit untuk dapat berhasil menguasai pasar dengan kekuatan sendiri. Strategi melawan atau bergabung masih sering diterapkan oleh para pelaku UKM.⁴ Di satu sisi melawan terlihat lebih berani, tetapi dengan konsekuensi menang atau hancur. Di sisi lain bergabung akan dirasa lebih lemah karena adanya kehilangan kendali. Dari dasar inilah maka tercipta fenomena strategi baru. Kedua elemen strategi tersebut dapat digabungkan untuk mendapatkan suatu nilai strategis yang saling menguntungkan, yaitu dengan aliansi strategis. Menyikapi hal yang demikian, tidak ada pilihan lain untuk tidak ikut berkompetisi dan mempertahankan unit usaha agar tetap *survive*, dalam kondisi yang cenderung kurang menentu, UKM harus adaptif dan mengikuti perkembangan perubahan yang terjadi dengan menerapkan aliansi strategis.⁵ Pada dasarnya pembentukan aliansi strategis dan kerja sama adalah dimotivasi untuk mendapatkan keunggulan kompetitif di pasar.⁶ Aliansi telah digambarkan sebagai kunci

keberhasilan kompetitif.⁷ Aliansi strategis merupakan jawaban bagi banyak UKM yang berusaha mendapatkan keunggulan kompetitifnya.²

Menurut hasil survei yang dilakukan pada total lebih dari 20.000 aliansi UKM yang dibentuk di seluruh dunia dalam dua tahun terakhir, jumlah unit usaha aliansi di Amerika Serikat telah tumbuh 25% setiap tahun sejak tahun 1987.⁸ Dorongan ke arah aliansi menjadi semakin kuat, terlebih lagi setelah beberapa hasil survei yang menunjukkan bahwa peningkatan yang signifikan atas pertumbuhan beberapa industri UKM.⁹ Hal ini menunjukkan bahwa banyak UKM yang telah menggunakan aliansi strategis sebagai solusi untuk menghadapi persaingan yang ada.

Penelitian-penelitian pada aliansi strategis telah mendukung teori-teori seperti *competitive strategy*, *political economy*, dan *social exchange theory*, yang mengasumsikan bahwa ketika di bawah kondisi dan keadaan yang tepat, kerja sama usaha akan berhasil. Penelitian yang dilakukan oleh Ring dan Van de Ven mengatakan bahwa aliansi strategis merupakan kerja sama yang tepat untuk menyetarakan diri, khususnya ketika unit usaha mencari sumber daya unik dan unggul. Hal ini didukung oleh pendapat Bleeke and Ernst yang menyatakan bahwa pembentukan aliansi strategis dan kerja sama disebabkan oleh adanya motivasi untuk mendapatkan keunggulan kompetitif di pasar. Aliansi strategis juga merupakan jawaban bagi banyak unit usaha yang berusaha mendapatkan keunggulan kompetitif.² Berbeda dengan pendapat beberapa peneliti di atas yang mengemukakan bahwa pentingnya aliansi strategis untuk mencapai keunggulan kompetitif suatu unit usaha. Penelitian lain menyatakan bahwa keunggulan kompetitif dari suatu unit usaha lebih dipengaruhi oleh kemampuan pihak manajemen dalam mengelola lingkungan. Brown dan Karagozoglu menyarankan "*proactive corporate environmental management*" sebagai strategi usaha untuk menciptakan keunggulan kompetitif dalam menjawab tuntutan konsumen yang semakin peka akan pentingnya faktor lingkungan sebagai pendukung kelangsungan hidup manusia.¹¹ Dean J.T., Robert L. Brown, dan Charles E. Bamford, menyatakan bahwa dibandingkan dengan unit usaha besar, unit usaha kecil lebih cepat dalam menyesuaikan diri dengan

perubahan lingkungan, dan pada akhirnya akan menjadi salah satu basis keunggulan kompetitif unit usaha kecil tersebut.¹¹

Berdasarkan fenomena bisnis UKM di Indonesia dan *research gap* yang telah dipaparkan pada bagian sebelumnya, dapat diketahui bahwa persaingan pasar yang begitu tinggi menyebabkan UKM di Indonesia perlu untuk melakukan aliansi strategis dalam membangun keunggulan kompetitifnya. Permasalahan dalam penelitian ini adalah apakah dengan aliansi strategis akan dapat membangun keunggulan kompetitif UKM sebagai upaya dalam memenangi kompetisi bisnis yang ada.

Permasalahan penelitian ini memunculkan pertanyaan penelitian, antara lain apakah pendekatan aliansi strategis yang dilakukan UKM di Indonesia akan dapat mendorong peningkatan keunggulan kompetitif? dan bagaimana model aliansi strategis terbaik yang dapat diterapkan UKM di Indonesia?

Tujuan penelitian ini adalah menganalisis pendekatan aliansi strategis UKM di Indonesia dalam mendorong peningkatan keunggulan kompetitif dan menganalisis model aliansi strategis yang tepat untuk diterapkan bagi UKM di Indonesia.

Aliansi strategis (*strategic alliances*) dapat dilihat sebagai kesepakatan antarunit usaha untuk bekerja bersama-sama dalam mencapai tujuan strategis. Bentuk-bentuk kerja sama tersebut adalah berbagi sumber daya seperti pada *joint venture* atau tanpa berbagi sumber daya seperti kerja sama pemasaran, distribusi, kesepakatan lisensi, penelitian, dan pengembangan kemitraan.² Vyas dkk. mendefinisikan aliansi strategis sebagai kesepakatan (*agreement*) antara dua atau lebih mitra untuk berbagi pengetahuan atau sumber daya dan mendatangkan manfaat bagi pihak-pihak yang melakukannya.⁵ Dalam bentuk yang paling sederhana, aliansi strategis dapat berupa kerja sama antardua unit usaha yang berbagai teknologi atau sumber daya pemasaran. Secara luas, aliansi strategis dapat menjadi lebih kompleks dan melibatkan beberapa unit usaha yang berlokasi di negara yang berbeda. Aliansi strategis digunakan untuk memperkuat posisi unit usaha dalam menghadapi persaingan bisnis yang makin ketat. Pandangan yang sama dike-

mukakan oleh Monezka dkk., yang menguraikan bahwa aliansi strategis merupakan perjanjian kerja sama antara dua atau lebih unit usaha untuk menyatukan, menukar, atau mengintegrasikan keahlian dan berbagai sumber dayanya dalam mencapai sasaran-sasaran tertentu. Intisari dari aliansi strategis adalah komplementasi berbagai keahlian dan sumber daya unit usaha sehingga tercipta kemampuan yang sulit dicapai bila unit usaha tersebut melakukan sendiri.⁵ Mockler menyatakan adanya tiga bentuk dasar dari aliansi strategis, yaitu *pertama*, dua atau lebih unit usaha yang bekerja sama dalam mencapai suatu tujuan tertentu. *Kedua*, unit usaha mitra yang berbagi manfaat dan mengontrol pencapaian tugas bersama. *Ketiga*, unit usaha mitra memberikan kontribusinya bagi kelanjutan usaha pada satu atau lebih area strategis, seperti teknologi atau produk. Selanjutnya, Mockler menyatakan bahwa manfaat aliansi strategis adalah menyediakan akses ke pasar baru, menambah nilai produk unit usaha, memperluas distribusi, dan memberikan akses ke sumber material serta mengurangi tingkat kompetisi.⁵

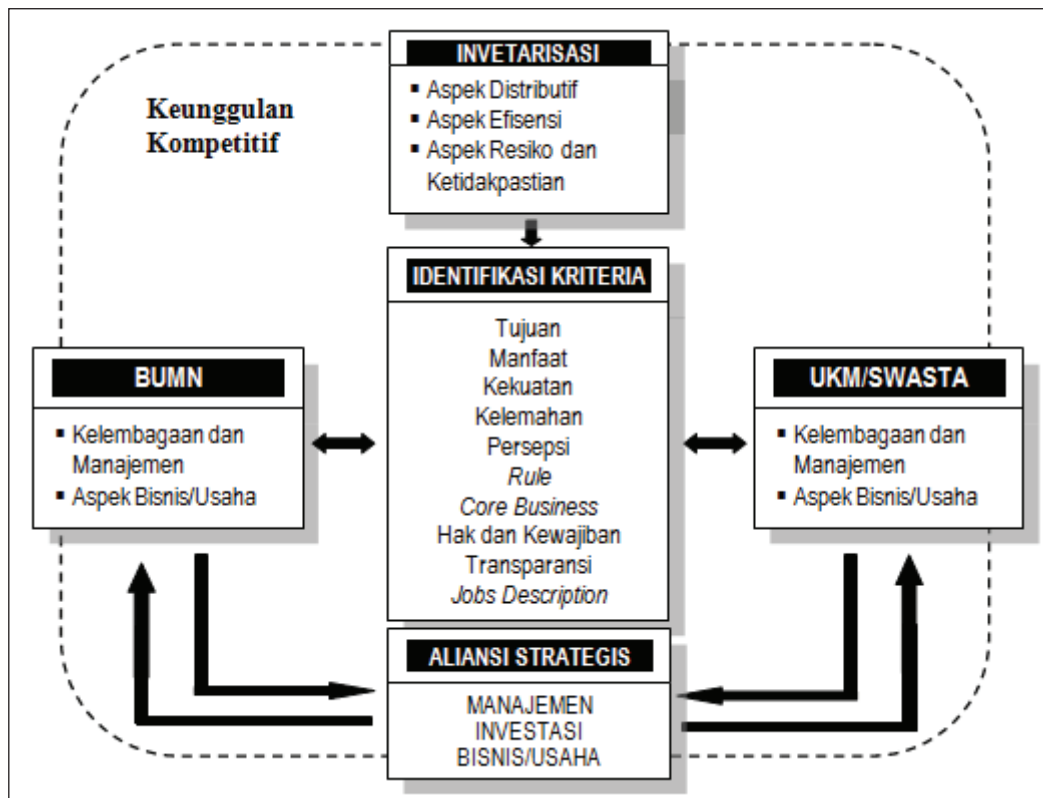
Konsep dasar aliansi strategis dalam penelitian ini sebenarnya sejalan dengan pandangan dari para pakar yang menyatakan bahwa tujuan atau basis utama aliansi strategis sebenarnya adalah pertukaran sumber daya. Dalam aliansi strategis, tiap-tiap unit usaha yang terlibat memiliki harapan atau cita-cita yang sama untuk mengandalkan sumber daya, minat, dan kapabilitas yang dimiliki oleh mitranya. Sumber daya tersebut pada intinya digolongkan menjadi dua, yaitu sumber daya nyata (*tangible resources*) dan tidak nyata (*intangible resources*). Sumber daya nyata umumnya berupa produk atau barang yang ada bentuk fisiknya dan dapat terlihat, sedangkan sumber daya tidak nyata tidak kelihatan bentuknya tetapi ada, seperti pengetahuan dan keahlian yang dimiliki. Kedua sumber daya tersebut dapat dipertukarkan tergantung dari apa yang menjadi kelebihan dan kekurangan tiap-tiap unit usaha. Lebih lanjut Pits dan Lei (1996) menyatakan bahwa terdapat empat keuntungan bagi unit usaha bila dalam membangun aliansi dengan unit-unit usaha lain. Keempat keuntungan tersebut adalah (1) aliansi dapat menghalangi masuknya para pendatang baru; (2) aliansi dapat mengurangi dampak

perubahan evolusi industri; (3) aliansi dapat meningkatkan pembelajaran tentang penggunaan teknologi baru; dan (4) aliansi dapat memperkuat lini produk (*product line*).¹²

Keunggulan kompetitif atau keunggulan suatu unit usaha dalam menghadapi persaingan telah mendapatkan banyak perhatian dari para peneliti dan praktisi usaha ataupun akademisi. Suatu strategi harus didesain untuk mewujudkan keunggulan bersaing yang terus-menerus (*sustainable competitive advantages*) sehingga suatu unit usaha dapat mendominasi pasar lama ataupun pasar baru. Nisjar dan Winardi menjelaskan bahwa terdapat tiga strategi dalam mencapai keunggulan kompetitif, yaitu strategi diferensiasi produk, keunggulan biaya, dan strategi fokus. Ketiga strategi tersebut jika dicapai oleh suatu unit usaha, akan dapat mendorong kemampuan unit usaha untuk meningkatkan kemampuan bersaingnya.⁵ Murray (2000) menjelaskan bahwa aliansi strategis yang biasa disebut sebagai koalisi merupakan kunci dalam memasuki strategi global. Suatu unit usaha yang hendak mengembangkan pasarnya ke daerah lain akan memerlukan biaya yang cukup besar dalam memahami daerah tersebut. Melalui aliansi strategis, suatu unit usaha dapat membangun koalisi dengan unit usaha setempat sehingga akan meminimalisasi kemungkinan terjadinya risiko.⁵

Beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur variabel keunggulan kompetitif suatu unit usaha seperti yang tampak pada Gambar 1 mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh Passemard dan Kleiner, Murray dan Elmuti. Indikator-indikator tersebut adalah minimal risiko, kemampuan bersaing, dan peningkatan kinerja.

Menurut Wheelen dan Hungar dalam Elmuti dan Kathawala, aliansi strategis adalah perjanjian antara unit-unit usaha yang melakukan bisnis bersama melalui perjanjian usaha dengan cara menciptakan usaha yang lebih baik kinerjanya, tetapi cara tersebut dilakukan dalam jangka waktu pendek atau kemitraan kerja penuh.⁸ Buckley (1992, hlm. 91) dalam Saffu and Mamman (2000) mendefinisikan aliansi sebagai kolaborasi antar-unit usaha yang memberikan secara lebih ruang ekonomi dan waktu untuk pencapaian sasaran yang akan dituju.¹³ Sankar *et al.* dalam Saffu



Gambar 1. Model Aliansi Strategis dalam Membangun Keunggulan Kompetitif UKM

and Mamman mendefinisikan aliansi strategis sebagai kerja sama dari kemampuan bersaing di antara unit-unit usaha. Setiap partner mencari tambahan kemampuannya dengan mengombinasikan beberapa sumber yang ada di unit usaha dengan partnernya.¹³ Bagi kebanyakan UKM, sangatlah tidak mungkin untuk dapat memiliki semua kemampuan, sumber daya, dan kompetensi inti yang diperlukan dalam persaingan yang kompetitif jangka panjang. Oleh karena itu, untuk menghadapi tekanan persaingan yang kuat, muncul strategi kooperatif yang disebut dengan aliansi strategis. Aliansi antarberbagai unit usaha dapat dilakukan dalam berbagai bentuk. Dalam banyak hal, aliansi strategis sinonim dengan persetujuan lisensi dan kebanyakan adalah berupa *patent*, merek dagang (*trade mark*) atau pengetahuan teknis yang diberikan kepada penerima lisensi selama waktu tertentu guna memperoleh royalti dan menghindari tarif atau kuota impor.¹⁴ Jika disimpulkan dari pendapat ahli strategi Hitt, Ireland, dan Hoskisson dalam Muafi, yang disebut aliansi strategis adalah perjanjian kerja sama antara unit-unit usaha yang menggabungkan sumber daya,

kapabilitas, dan kompetensi inti bersama-sama untuk mencapai kepentingan bersama.¹⁵ Bleeke and Ernst, mengatakan bahwa pembentukan aliansi strategis dan kerja sama dimotivasi untuk mendapatkan keunggulan kompetitif di pasar.⁶ Aliansi strategis juga digambarkan sebagai kunci keberhasilan kompetitif.⁷ Aliansi strategis merupakan jawaban bagi banyak unit usaha yang berusaha mendapatkan keunggulan bersaing.² Aliansi strategis adalah suatu kegiatan dari pihak berkepentingan yang memiliki suatu *interest* di masa yang akan datang, dengan menyumbangkan *resource* dan *competitive advantage* yang dimiliki pada hal baru akan menghasilkan suatu nilai baru. Tujuan utama dari strategi tersebut adalah memungkinkan suatu unit usaha atau grup dalam mencapai tujuan tertentu yang tidak dapat dicapai dengan usaha sendiri.⁴ Di dalam suatu aliansi selalu membagi risiko sekaligus keuntungan dengan cara menanggung pengambilan keputusan bersama untuk bidang tertentu. Karena itu, tidak seperti pada merger, identitas pelaku aliansi tidak melebur jadi satu, hanya beberapa aktivitas bisnis dari peserta aliansi yang dilibatkan.

UKM yang sangat mengandalkan pada aliansi strategis dalam membangun keunggulan bersaingnya tanpa mempertimbangkan bahaya ketergantungan dalam jangka panjang terhadap partnernya pada akhirnya akan memperlemah kemampuannya dalam mempelajari atau meraih *skill* baru.³ Dengan demikian, suatu unit usaha termasuk UKM harus mempertimbangkan objektivitas dari aliansi strategis, baik yang berdampak positif maupun yang akan memberi dampak negatif terhadap organisasi.¹⁶ Berdasarkan uraian di atas, hipotesis yang diajukan adalah semakin tepat pembentukan aliansi strategis UKM di Indonesia, akan semakin berpengaruh positif terhadap keunggulan kompetitifnya.

Makna aliansi strategis UKM dalam kajian ini bukan merupakan penggabungan dua atau lebih UKM, tetapi lebih diarahkan pada pengertian penyatuan aktivitas yang saling menunjang, saling tergantung, baik secara vertikal maupun horizontal di antara dua atau lebih suatu unit usaha. Berdasar pengertian tersebut, pengaruh aliansi strategis terhadap keunggulan kompetitif UKM dapat diartikan sebagai konsep kerja sama yang berisikan beberapa muatan yang sifatnya operasional dalam bisnis UKM yang meliputi aspek: distribusi manfaat dan biaya, efisiensi sumber daya, risiko dan ketidakpastian, optimalisasi kekuatan, eliminasi kelemahan penyamaan persepi, serta transparansi dan keseimbangan hak dan kewajiban.

Berdasar pengembangan model persamaan struktural pengaruh aliansi strategis terhadap keunggulan kompetitif UKM, dapat disusun persamaan struktural model spesifikasi seperti tampak pada Tabel 1.

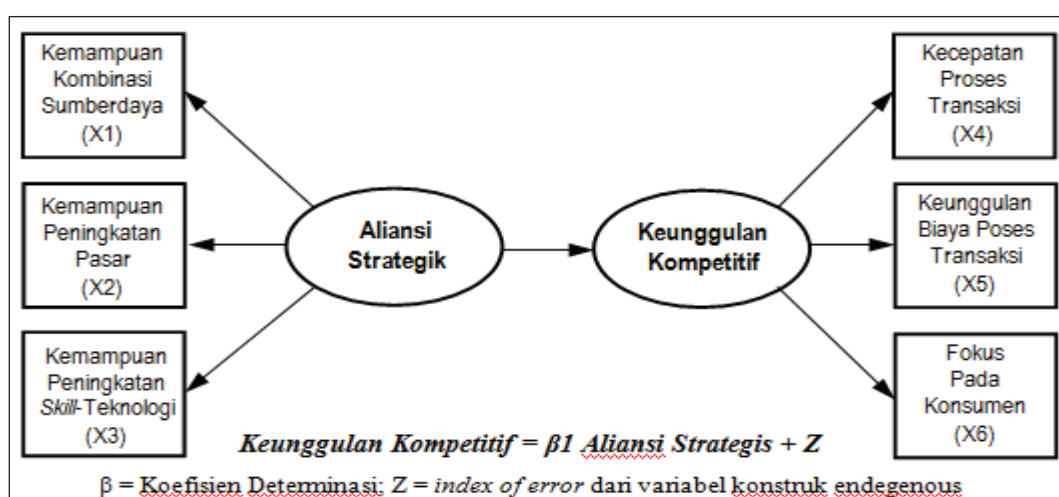
METODE PENELITIAN

Metode Penelitian

Kajian dilakukan dengan metode survei. Sampel ditetapkan berdasarkan *proportionate stratified sampling*. Data primer diperoleh dari pengambilan sampel dengan instrumen kuesioner pada 63 UKM beraliansi yang berada di lima wilayah, yaitu Jawa Timur, Jawa Tengah, Jawa Barat, Jambi, dan Kalimantan Timur. Data sekunder diperoleh dari referensi, publikasi, dokumen, dan laporan dari instansi terkait.

Metode Analisis Data

Pengolahan data dilakukan dengan cara tabulasi, sedangkan analisis data dengan pendekatan *structural equation modeling (SEM)* untuk menjawab hipotesis penelitian, sedangkan pendekatan analisis jalur (*path analysis*), analisis deskriptif, dan analisis perspektif digunakan untuk pengembangan model aliansi strategis ideal bagi UKM di Indonesia.



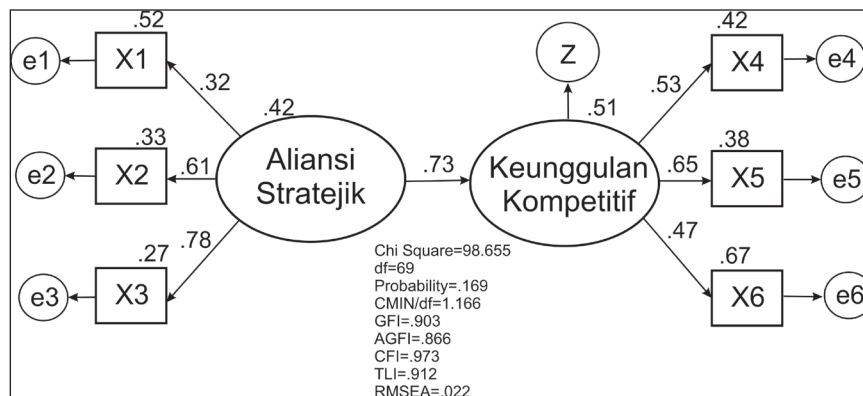
Sumber: Pengembangan model dari Porter (1985); Hamel, Doz, dan Prahalad (1989); Kandampully dan Duddy (1999); Saffu and Mamman (2000); Muafi (2000).

Gambar 2. Pengembangan Model Persamaan Struktural Pengaruh Aliansi Strategis terhadap Keunggulan Kompetitif UKM

Tabel 1. Persamaan Struktural Model Spesifikasi

Konsep Exogenous	Konsep Endogenous
$X_1 = \lambda_1 \text{ Aliansi Strategis} + e_1$	$X_4 = \lambda_4 \text{ Keunggulan Kompetitif} + e_4$
$X_2 = \lambda_2 \text{ Aliansi Strategis} + e_2$	$X_5 = \lambda_5 \text{ Keunggulan Kompetitif} + e_5$
$X_3 = \lambda_3 \text{ Aliansi Strategis} + e_3$	$X_6 = \lambda_6 \text{ Keunggulan Kompetitif} + e_6$

Keterangan: X_1 = Kemampuan Kombinasi Sumber Daya; X_2 = Kemampuan Peningkatan Pasar; X_3 = Kemampuan Peningkatan Skill-Teknologi; X_4 = Kecepatan Proses Transaksi; X_5 = Keunggulan Biaya Poses Transaksi; X_6 = Fokus pada Konsumen.



Gambar 3. Analisis Jalur Model SEM

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Persamaan Struktural

Uji kelayakan model keseluruhan dilakukan dengan menggunakan analisis *structural equation modeling* (SEM) yang sekaligus digunakan untuk menganalisis hipotesis yang diajukan. Hasil pengujian model melalui SEM adalah seperti yang ditampilkan pada Gambar 2, dan ringkasan uji kelayakan model *confirmatory factor analysis* seperti tampak pada Tabel 2.

Berdasarkan hasil pengolahan data terlihat bahwa semua konstruksi yang digunakan untuk membentuk sebuah model SEM penuh telah memenuhi kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan. Terlihat bahwa *goodness of fit* menunjukkan kondisi yang fit dengan nilai *Chi-square* sebesar 98,655. Harga tersebut lebih kecil dari *cut-off value* yang ditetapkan (105,267) dan berada pada *probability* 0,159 atau di atas 0,05. Nilai ini mengandung makna tidak adanya perbedaan antara matriks kovarian sampel dan matriks kovarian populasi yang diestimasi. Sementara itu hasil pengujian terhadap nilai-nilai muatan faktor (*loading factor*) untuk tiap-tiap indikator dapat dilihat pada Tabel 3.

Dari pengolahan data pada Tabel 3 terlihat bahwa setiap indikator atau dimensi pembentuk setiap variabel laten menunjukkan hasil yang baik, yaitu nilai CR di atas 1,96. Semua nilai *loading factor* (*std. estimate*) untuk tiap-tiap indikator lebih besar dari 0,05. Probabilitas setiap indikator juga berada di bawah 0,05. Berdasarkan hasil tersebut dapat diartikan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten konstruksi adalah indikator yang kuat dalam pengukuran variabel laten. Selanjutnya berdasarkan analisis faktor konfirmatori maka model penelitian ini dapat digunakan untuk analisis selanjutnya tanpa memodifikasi atau penyesuaian-penyesuaian model.

Pengujian Hipotesis dan Pembahasan

Pengujian dilakukan dengan menganalisis nilai CR dan nilai P hasil pengolahan data SEM yang dibandingkan dengan batasan statistik yang disyaratkan, yaitu di atas 1,96 untuk nilai CR, dan di bawah 0,05 untuk nilai P. Apabila hasil pengolahan data menunjukkan nilai persyaratan tersebut, hipotesis yang diajukan dapat diterima. Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh aliansi strategis terhadap keunggulan kompetitif menunjukkan nilai signifikan pada CR sebesar

Tabel 2 Hasil Pengujian Kelayakan Model Penuh *confirmatory factor analysis*

Goodness of Fit Index	Cut-off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Probability	>105,267	98,655	Baik
RMSEA	> 0,05	0,022	Baik
GFI	> 0,90	0,903	Marjinal
AGFI	> 0,90	0,866	Baik
TLI	> 0,95	0,912	Baik
CFI	> 0,95	0,912	Baik
CMIN/DF	> 2,00	1,166	Baik

Sumber: Pengolahan Data

Tabel 3. Standardisasi *Regression Weights*

			Estimate	S.E.	C.R.	P
Keunggulan Kompetitif	<---	Aliansi Strategis	.730	.191	2.020	***
X1	<---	Keunggulan Kompetitif	.322	.154	2.160	.031
X2	<---	Keunggulan Kompetitif	.611	.114	2.306	***
X3	<---	Keunggulan Kompetitif	.783	.105	1.631	.002
X4	<---	Aliansi Strategis	.532	.138	5.756	.022
X5	<---	Aliansi Strategis	.653	.111	7.038	***
X6	<---	Aliansi Strategis	.474	.109	7.501	***

*** menunjukkan probabilitas yang sangat kecil (lebih kecil dari 0,001)

Sumber: Pengolahan Data

2,02 dengan probabilitas sebesar 0,000. Nilai tersebut memenuhi persyaratan penerimaan hipotesis yang diajukan, yaitu nilai CR lebih besar dari 1,96 dan probabilitas lebih kecil dari 0,05, sehingga hipotesis nol ditolak dan hipotesis alternatif diterima. Temuan ini sekaligus menjawab rumusan masalah pertama bahwa semakin tepat pembentukan aliansi strategis UKM di Indonesia, maka akan semakin berpengaruh positif terhadap keunggulan kompetitifnya.

Variabel laten aliansi strategis diukur dengan menggunakan indikator kemampuan mengombinasikan sumber daya yang ada, kemampuan akses pasar yang lebih luas, dan kemampuan meningkatkan *skill* dan teknologi, sedangkan indikator variabel laten keunggulan kompetitif adalah kecepatan dalam melakukan proses transaksi, keunggulan biaya proses transaksi, dan fokus kepada konsumen. Pemilihan indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur pengaruh antarvariabel laten didasarkan pada telaah pustaka yang dilakukan dan menyesuaikan kondisi bisnis UKM yang menjadi subjek penelitian. Berdasarkan telaah pustaka diketahui

bahwa aliansi strategis berpengaruh terhadap keunggulan kompetitif. Menurut Hitt, Ireland, dan Hoskisson dalam Muafi, aliansi strategis merupakan perjanjian kerja sama antara unit-unit usaha yang menggabungkan sumber daya, kapabilitas, dan kompetensi inti secara bersama-sama dalam mencapai kepentingan bersama. Bagi kebanyakan unit usaha sangatlah tidak mungkin untuk dapat memiliki semua kemampuan, sumber daya, dan kompetensi inti yang diperlukan dalam bersaing secara sukses dalam persaingan yang kompetitif dan bersifat jangka panjang. Menurut Hamel, Doz, dan Prahalad, untuk memenangi persaingan global, suatu unit usaha dapat berkolaborasi dengan kompetitornya dalam memperkuat posisi pasarnya. Unit-unit usaha yang berkolaborasi dengan kompetitornya akan memperoleh peningkatan *skill* dan teknologi serta transfer *competitive advantage* yang diperoleh dari kompetitornya. Ditambahkan oleh Bleeke and Ernst bahwa pembentukan aliansi strategis dan kerja sama dimotivasi dalam mendapatkan keunggulan kompetitif di pasar.

Berdasarkan analisis jalur model SEM (Gambar 2) dapat diketahui bahwa aliansi strategis UKM akan mampu mendorong peningkatan keunggulan kompetitif UKM ketika prioritas utama model aliansi ditekankan pada kepentingan kerja sama dalam peningkatan *skill* dan penerapan teknologi. Hal tersebut dibuktikan dengan nilai koefisien jalur konstruksi “Kemampuan Peningkatan *Skill* dan Teknologi (X_3)” memiliki nilai tertinggi (0,78) dalam model sebagai *confirmatory factor* pada variabel laten aliansi strategis. Selanjutnya pengembangan model aliansi strategis UKM yang dikembangkan dalam penelitian lebih terprioritas pada peningkatan keunggulan biaya proses transaksi dibandingkan dengan keunggulan pada kecepatan proses transaksi ataupun keunggulan pada fokus konsumen sebagai manifestasi keunggulan kompetitif UKM di Indonesia. Hal tersebut dibuktikan dari nilai koefisien jalur konstruksi “Keunggulan Biaya Proses (X_5)” memiliki nilai tertinggi (0,65) dalam model sebagai *confirmatory factor* pada variabel laten keunggulan kompetitif.

KESIMPULAN

Membangun keunggulan kompetitif UKM di Indonesia dapat dicapai melalui pembentukan aliansi strategis yang tepat berbasis pada pertukaran sumber daya teknologi ataupun sumber daya pemasaran. Aliansi strategis digunakan untuk memperkuat posisi UKM dalam menghadapi persaingan bisnisnya. Semakin tepat pemilihan model aliansi maka UKM akan dapat membangun keunggulan kompetitifnya. Pengembangan model aliansi strategis UKM di Indonesia yang bertujuan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif adalah yang memiliki bentuk aliansi yang terfokus pada kepentingan kerja sama dalam peningkatan *skill* dan penerapan teknologi, sedangkan pengembangan model aliansi strategis UKM yang dikembangkan tersebut semestinya lebih berprioritas pada peningkatan keunggulan biaya proses transaksi dibandingkan dengan peningkatan keunggulan pada kecepatan proses transaksi ataupun peningkatan keunggulan fokus konsumen sebagai manifestasi keunggulan kompetitif UKM itu sendiri.

SARAN

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi UKM di Indonesia dalam memahami konsep-konsep aliansi strategis dan faktor-faktor yang memengaruhinya. Tujuannya adalah pencapaian keunggulan kompetitif tinggi yang berdampak pada peningkatan kinerjanya.

Bagi pemerintah hasil penelitian ini diharapkan sebagai bahan pertimbangan dalam mendesain kebijakan yang berkaitan dengan peningkatan keunggulan bersaing UKM.

Bagi agenda penelitian berikutnya dapat dijadikan dasar acuan dan bahan pertimbangan pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam lingkup manajemen strategis dan sumber daya ekonomi regional.

DAFTAR PUSTAKA

- ¹Supriyanto. 2012. “Revitalisasi Pemberdayaan UKM” Asosiasi Pengusaha Indonesia - Apindo, (apindo.or.id, diunduh pada Maret 2012).
- ²Hamel, G., Doz, Y., & Prahalad, C.K. 1989. Collaborate with Your Competitor and Win. *Harvard Business Review*. 67 (1): 133–139.
- ³Porter, Michael E. 1985. *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.
- ⁴Ring, P.S. and Van de Ven, A. 1992. “Structuring Cooperative Relationships Between Organizations”. *Strategic Management Journal*, Vol. 13, p. 483–498.
- ⁵Susanto, Hendro. 2004. “Pembentukan Aliansi Strategis Peluang dan Tantangan” *Fokus Ekonomi*, Vol. 3, Hal. 183-194.
- ⁶Bleeke, J. and Ernst, D. 1991. “The Way to Win in Cross-Border Alliances”. *Harvard Business Review*, Vol. 69 (6), p. 127-135.
- ⁷Ohmae, K. 1986. “Becoming a Triad Power: The New Global Corporation”. *International Marketing Review*, p. 7–20.
- ⁸Emulti, Dean and Kathawala, Yunus. 2001. “An Overview of Strategic Alliances”. *Management Decision*, 39/3, p. 205–217.
- ⁹Rivai, Amali H. 2001. “Strategi Aliansi: Upaya Meningkatkan Nilai Tambah dan Keunggulan Bersaing Perusahaan”. *Usahawan*, No. 01, Th. XXX, Hlm. 34–42.
- ¹⁰Andersen, J. and J. Narus (1984). “A Model of The Distributor’s Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationship”. *Journal of Marketing*, Vol. 48, p. 62–74.

- ¹¹Brown, Warren B., Necmi Karagozolu. 1998. "Current practices in environmental management". *Business Horizons*. Greenwich: Jul/Aug 1998. Vol. 41, Iss. 4; p. 12.
- ¹²Pitts, Robert A. Dan Lei, David. 1996. *Strategic Management Building and Sustaining Competitive Advantage*. West Publishing Company, Amerika.
- ¹³Saffu, Kojo and Mamman, Aminu. 2000. "Contradictions in International Tertiary Strategic Alliances: The Case from Down Under". *The International Journal of Public Sector Management*, 13(6): 508–518.
- ¹⁴Pearce and Robinson. 1997. *Manajemen Strategis*. Binarupa Aksara, Jakarta.
- ¹⁵Muafi. 2000. "Mengelola Persaingan Kompetitif Melalui Aliansi Strategis". *Telaah Bisnis*, 1 (2): 133–146.
- ¹⁶Preece, S. 1995. "Incorporating International Strategic Alliances into Overall Firm Strategy: A Typology Six Managerial Objectives". *International Executive*, 37(3): 262–272.