

KINERJA ALIANSI *STAKEHOLDER* PERUSAHAAN

Pemetaan, Analisis, dan Prediksi: Studi Kasus Aliansi PT A dan Bank X

Hasrini Sari

Institut Teknologi Bandung, Bandung - Jawa Barat
hasrinis@gmail.com

In order to create a sustainable competitive advantage, companies nowadays should offer a superior customer value. One way in achieving this is by understanding their stakeholders and building a long-term relationship with them. This paper is intended to map the stakeholders of Company A (a telecommunication company) using the "six-market-model". Furthermore one form of a long term relationship, i.e. alliance, is thoroughly analyzed and predicted. The alliance of Company A and Bank X is studied as a case in this research. Analysis shows that this kind of relationship, the alliance, has the potential in giving mutual benefit for each party involved. It could also serve as a source to enhance the company's competitive advantage. This alliance is predicted to be successful in the long term for three reasons: because it is strongly supported by full commitment of senior management; because it has high alliance competences; and because it has idiosyncratic resources..

Abstract



Keywords: six market model, stakeholder, alliance performance.

Saat ini, persaingan ketat di lingkungan bisnis dan globalisasi mendorong setiap perusahaan berlomba-lomba memberikan nilai pelanggan yang unggul, dan akhirnya menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan melalui kepuasan pelanggan. Selanjutnya, kepuasan pelanggan akan menciptakan loyalitas pelanggan (*Customer Lifetime Value - CLV*), yang nantinya menuju pada peningkatan volume penjualan, pertumbuhan perusahaan, dan nilai bagi para stakeholder perusahaan.

Paradigma membina hubungan jangka panjang dari suatu perusahaan dengan para *stakeholder*-nya akhir-akhir ini menjadi topik yang banyak dibicarakan, baik di kalangan akademisi maupun praktisi, karena dipercaya dapat mendorong perusahaan mencapai nilai pelanggan yang unggul (*Superior Customer Value, SCV*). Salah satu bentuk hubungan tersebut adalah aliansi. Rich (2003) mengemukakan bahwa pertumbuhan aliansi per tahun pada tahun 2003 adalah 25 persen dengan proyeksi nilai adalah 40 dollar miliar pada tahun 2004 sehingga akan menjadi penggerak utama pada abad ke-21 ini.

Di Indonesia, aliansi sudah banyak dilakukan

banyak perusahaan dari berbagai bidang bisnis. Salah satunya, bidang telekomunikasi. Aliansi antar-operator telekomunikasi sendiri menjadi satu persyaratan penting untuk dapat mencapai nilai pelanggan yang unggul mengingat saling ketergantungan di antara para pelakunya, khususnya masalah interkoneksi. Ketiadaan aliansi di antara para pelakunya akan menyebabkan para pelanggan hanya mampu berkomunikasi dengan pelanggan lain dari satu pelaku yang sama, dan ini menyebabkan jumlah profit yang diperoleh masing-masing operator tidak akan optimal. Persaingan yang semakin ketat antar-operator telekomunikasi terutama di bidang bisnis seluler mendorong perusahaan-perusahaan tersebut untuk beraliansi dengan perusahaan-perusahaan non-telekomunikasi.

PT A sebagai salah satu perusahaan telekomunikasi yang cukup besar di Indonesia juga menerapkan strategi aliansi, salah satunya beraliansi dengan sektor perbankan (Bank X). Dengan aliansi ini, PT A memberikan keuntungan pada pelanggan kartu seluler pasca bayar yaitu otomatis menjadi pemegang kartu kredit Bank X. Strategi ini diharapkan akan mampu menarik pelanggan baru sekaligus juga

mempertahankan pelanggan lama. Ini menjadi semakin penting mengingat karakteristik pelanggan seluler di Indonesia yang sering berpindah-pindah operator, bahkan lebih sering dibandingkan dengan pelanggan di negara-negara Asia Tenggara lainnya (Rohayati, 2006). Padahal, pendapatan PT A sebagian besar berasal dari bisnis seluler. Sementara keuntungan dari bisnis seluler baru diperoleh setelah konsumen berlangganan dalam jangka panjang (Nordman, 2004).

Interkoneksi dan Aturan Pemerintah: Rumusan Masalah

Bisnis telekomunikasi di Indonesia berkembang pesat selama lima tahun terakhir, tercermin dari pertumbuhan jumlah pelanggan mencapai seribu persen di tahun 2000 hingga 2004 hanya di bisnis telepon seluler saja (Darmawan, 2005). Kondisi ini tentu saja diiringi dengan munculnya pihak-pihak yang ingin terjun di bisnis telekomunikasi, tetapi *barrier to entry* berupa modal yang besar dan batasan pelaku bisnis dari pemerintah menjadi hambatan.

Karakteristik bisnis telekomunikasi sendiri terbilang unik, karena kerja sama dengan pesaing menjadi suatu keharusan jika ingin

bersaing dan mencapai profit yang tinggi. Salah satunya contohnya adalah masalah interkoneksi, ini bahkan menjadi prasyarat untuk meluncurkan produk telekomunikasi baru. Jika tidak, operatornya tidak bisa meraih banyak pelanggan karena produk tidak bisa digunakan secara optimal, hanya bisa untuk berkomunikasi antar-pelanggan dari satu operator tersebut.

Aturan pemerintah pun memaksa para operator untuk saling bekerja sama. Salah satu contoh adalah kasus PT Telkom dan Mobile-8. Pemerintah mendorong agar kedua perusahaan ini bekerja sama dalam penggunaan jaringan tetapi hingga batas waktu yang ditentukan belum tercapai kesepakatan. Akibatnya, pemerintah mengancam akan mencabut izin operasi sebesar lima MHz dari Mobile-8 karena dinilai tidak efisien (*Investor Daily*, 18 Oktober 2005).

Dalam makalah ini akan dibahas pihak-pihak yang merupakan para *stakeholder* PT A dan deskripsi hubungannya. Untuk memperoleh pemahaman yang lebih baik mengenai kerja sama B2B (*Business to Business*), penulis memilih salah satu jenis hubungan aliansi yang dilakukan PT A

dengan *stakeholder* non-telekomunikasi, dalam hal ini perbankan. Alasannya, aliansi antar-operator telekomunikasi pada umumnya merupakan suatu keharusan (ada dorongan dari pemerintah).

Tujuan makalah ini adalah: Pertama, mengidentifikasi para *stakeholder* PT A dan hubungan yang dilakukan para *stakeholder* tersebut, dengan menggunakan model enam pasar. Kedua, menganalisis hubungan aliansi PT A dengan Bank X. Dan ketiga, memprediksi keberhasilan aliansi PT A - Bank X.

Model Enam Pasar dan Aliansi

Studi akhir-akhir ini menunjukkan bahwa untuk berhasil, suatu perusahaan dituntut untuk mampu menjalin hubungan baik dalam jangka panjang dengan para *stakeholder*. Para *stakeholder* ini tidak terbatas hanya pada pelanggan melainkan semua pihak yang terkait dengan perusahaan, baik langsung seperti pelanggan dan pemasok, maupun tidak langsung seperti pelanggan dari pelanggan.

Sebagai salah satu contoh adalah aplikasi dari *Just In Time* (JIT), menuntut hubungan yang baik dalam jangka panjang antara perusahaan dan sejumlah pemasok yang

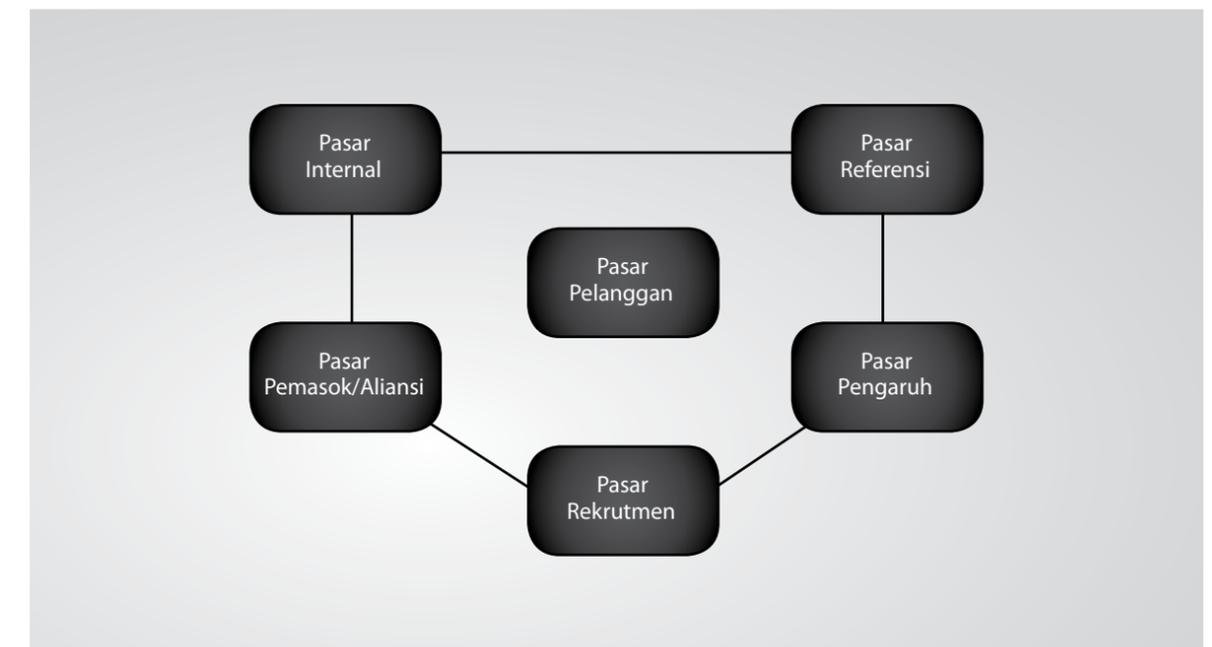
terbatas agar dapat berjalan dengan baik dan mencapai produktivitas maksimal.

Menurut Christopher (2002), para *stakeholder* suatu perusahaan dapat digolongkan dalam enam domain pasar, yaitu: Pertama, *customer market*, terdiri dari pembeli langsung, perantara penjualan (*calo*), pelanggan akhir. Kedua, *referral market*. Misalnya referensi dari pelanggan untuk memperoleh pelanggan, referensi dari asosiasi profesional, dan lain-lain. Ketiga, *supplier* dan *alliance market*, yaitu pemasok dan aliansi perusahaan. *Supplier* menyediakan sumber daya fisik, sedangkan aliansi menyediakan sumber daya kompetensi dan kapabilitas.

Kemudian, keempat, *Influence market*, meliputi pihak ketiga yang berpengaruh pada organisasi dan pelanggan potensialnya. Kelima, *recruitment market*, meliputi orang-orang terampil yang potensial untuk ditarik sebagai karyawan organisasi. Keenam, *internal market*, pegawai adalah elemen dalam strategi pemasaran untuk membangun hubungan yang baik dengan para *stakeholder* perusahaan.

Satu kelompok orang bisa berkontribusi pada lebih dari satu jenis pasar di atas. Dari keenam pasar tersebut, perusahaan perlu

Gambar 1: Model Enam Pasar



Sumber: Von Krogh et al., 2000

menentukan domain pasar mana yang paling relevan untuk menjadi fokus garapannya.

Tentang aliansi, studi literatur menghasilkan beberapa definisi, yaitu: Pertama, menurut Rich (2003), aliansi adalah hubungan kooperatif antara dua atau lebih organisasi independen, untuk mencapai tujuan keuntungan bisnis bersama selama aliansi tersebut secara ekonomis memungkinkan. Kedua, menurut Lambe, Spekman, dan Hunt (2002), aliansi adalah suatu usaha kolaboratif antara dua atau lebih perusahaan, mereka menyatukan sumber daya masing-masing untuk mencapai tujuan bersama yang

tidak dapat dicapai dengan mudah apabila dilakukan sendiri. Ketiga, menurut Parkhe (dalam Varadarajan dan Cunningham, 1995), aliansi strategis adalah perjanjian kooperasi antar-perusahaan dalam jangka waktu cukup lama, meliputi aliran dan keterkaitan yang menggunakan sumber daya dan/atau struktur dominasi dari organisasi yang otonom, untuk mencapai tujuan bersama yang terkait dengan misi korporat masing-masing pihak. Berdasarkan ketiga definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa aliansi adalah hubungan kerja sama antara dua perusahaan yang independen, masing-masing pihak memberikan kontribusi sumber daya untuk

mencapai tujuan bersama.

Berbagai macam hubungan dapat dikategorikan ke dalam aliansi, yaitu kemitraan antara pemasok dan produsen, *joint venture*, *outsourcing*, perjanjian lisensi teknologi, perjanjian pembelian, dan berbagai bentuk konsorsium R&D. Untuk menganalisis kecenderungan suatu perusahaan menjalankan strategi aliansi, studi ini menggunakan model yang dikemukakan oleh Varadarajan dan Cunningham (1995) seperti tampak pada **Gambar 2**.

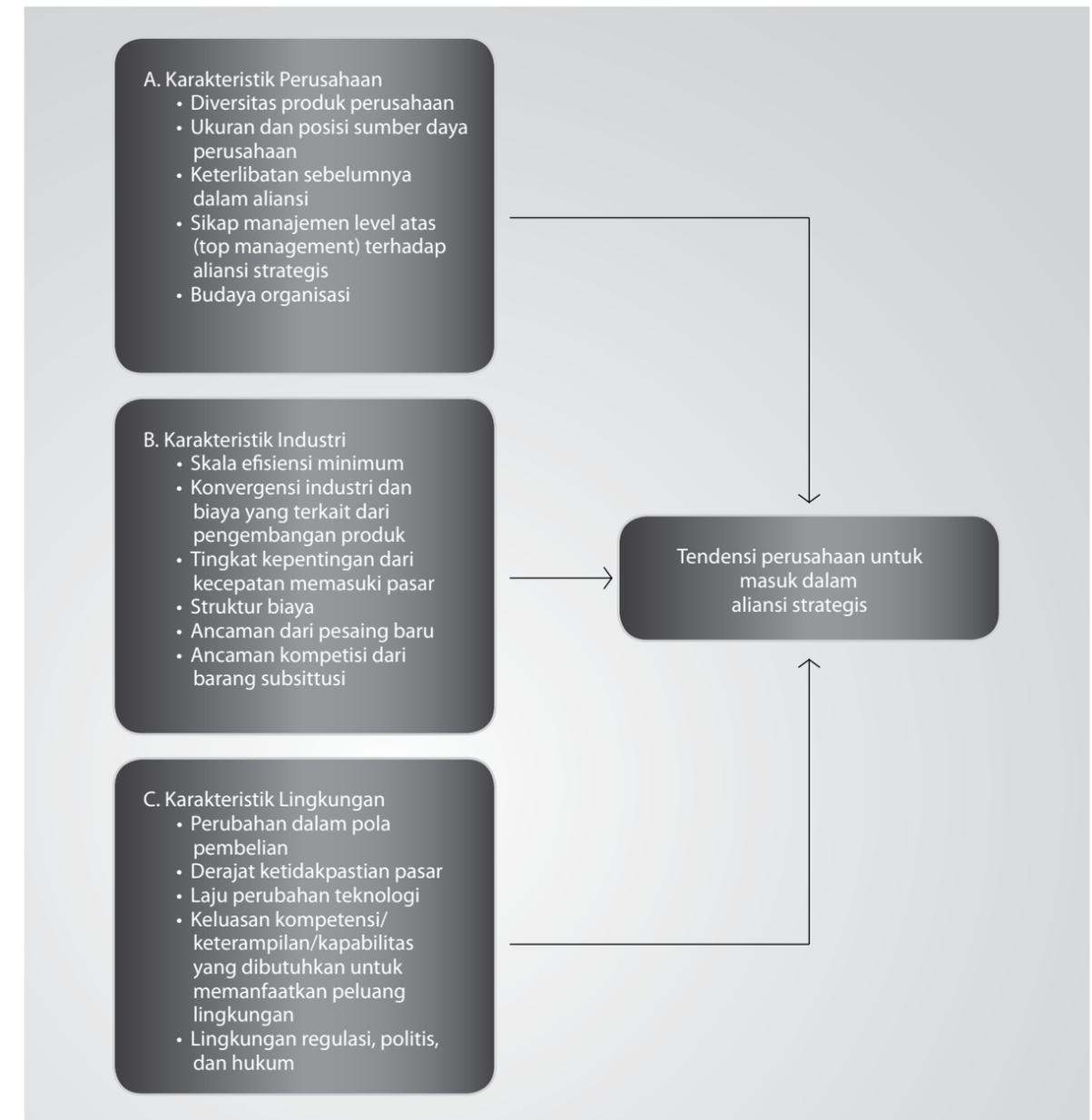
Sumber daya komplementer adalah sumber daya pada tingkatan rendah, sedangkan sumber daya khusus (*idiosyncratic*) adalah sumber daya pada tingkatan yang lebih tinggi. Sumber daya ini dikembangkan dari aliansi melalui kombinasi sumber daya komplementer yang dimiliki perusahaan-perusahaan yang bermitra. Berdasarkan studi Lambe, Spekman, dan Hunt (2002), model yang dikembangkan pada **Gambar 3** berhasil menjelaskan 40% dari variasi keberhasilan aliansi, meskipun belum memasukkan faktor relasional. Di samping itu hasil studi juga membuktikan bahwa kompetensi aliansi adalah *anteseden* bagi

sumber daya komplementer, sumber daya khusus, dan keberhasilan aliansi sehingga identifikasi kompetensi aliansi sangat kritis dalam studi aliansi karena berkontribusi pada penjelasan tentang kinerja aliansi.

Dalam artikel ini, akan dipetakan hubungan antara PT A dengan para *stakeholder*, serta dibahas pula satu kasus aliansi secara lebih dalam. Sistematika pembahasan artikel ini dapat dilihat pada **Gambar 4**. Data-data yang digunakan sebagai dasar dalam studi ini diperoleh dengan metode kualitatif, yaitu wawancara semi-terstruktur dan terstruktur dengan 2 orang Divisi *Change Management* dan 3 orang Divisi *Marketing Communication* PT A, sebagai orang-orang yang kompeten untuk memberikan informasi yang dibutuhkan pada studi ini. Metode ini dipilih mengingat jumlah pegawai yang mempunyai wawasan yang cukup mengenai kasus yang dibahas di sini tidak banyak.

Di samping itu, penelitian ini lebih menekankan pada keandalan informasi yang diperoleh dibandingkan dengan kuantitas partisipan. Ini dibutuhkan terutama untuk analisis dan prediksi kinerja aliansi, untuk meningkatkan akurasi prediksi kinerja aliansi sebagai salah satu hasil dari studi

Gambar 2: Tendensi Melakukan Aliansi

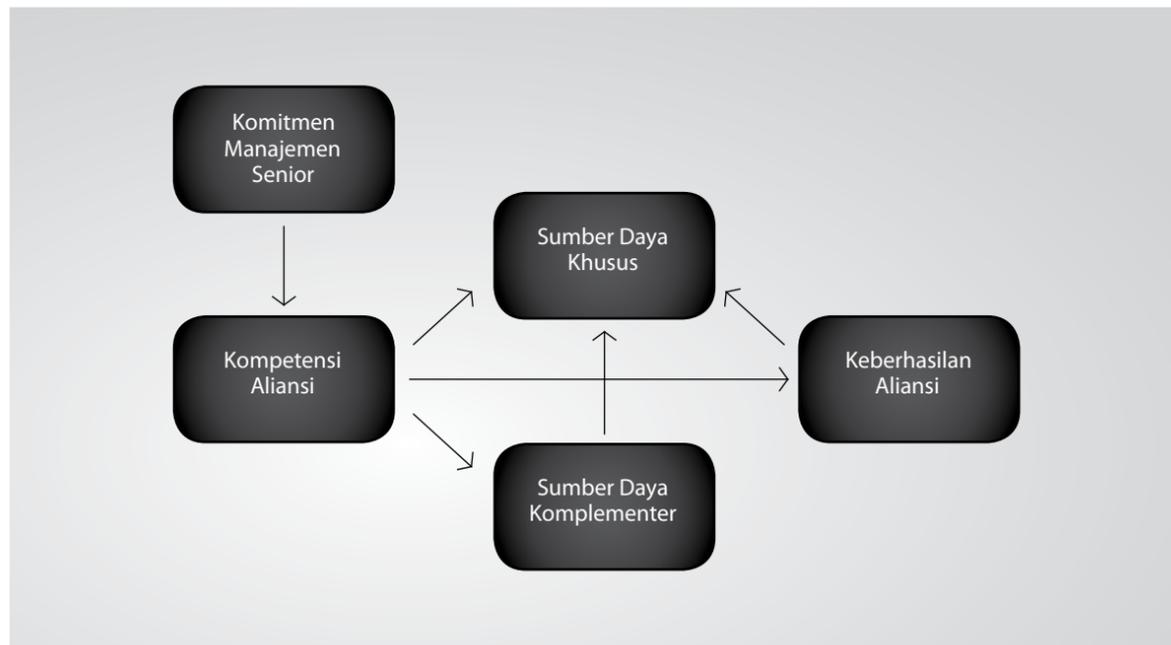


Sumber: Varadarajan, P. Rajan, dan Margaret H. Cunningham, *Strategic Alliances: A Synthesis of Conceptual Foundations*, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 23, No. 4, Fall 1995, hlm. 103

ini. Data-data yang diperoleh dengan metode kualitatif juga memiliki keunggulan yaitu lebih kaya dan dapat tergal hal-hal

baru yang tidak diperhatikan sebelumnya (Zikmund, 2000). Data-data sekunder dari berbagai sumber juga digunakan sebagai

Gambar 3: Prediksi Keberhasilan Aliansi



Sumber: Lambe, C. Jay, Robert E. Spekman, Shelby D. Hunt, Alliance Competence, Resources, and Alliance Success: Conceptualization, Measurement, and Initial Test, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 30, No. 2, 2002, hlm. 141-158.

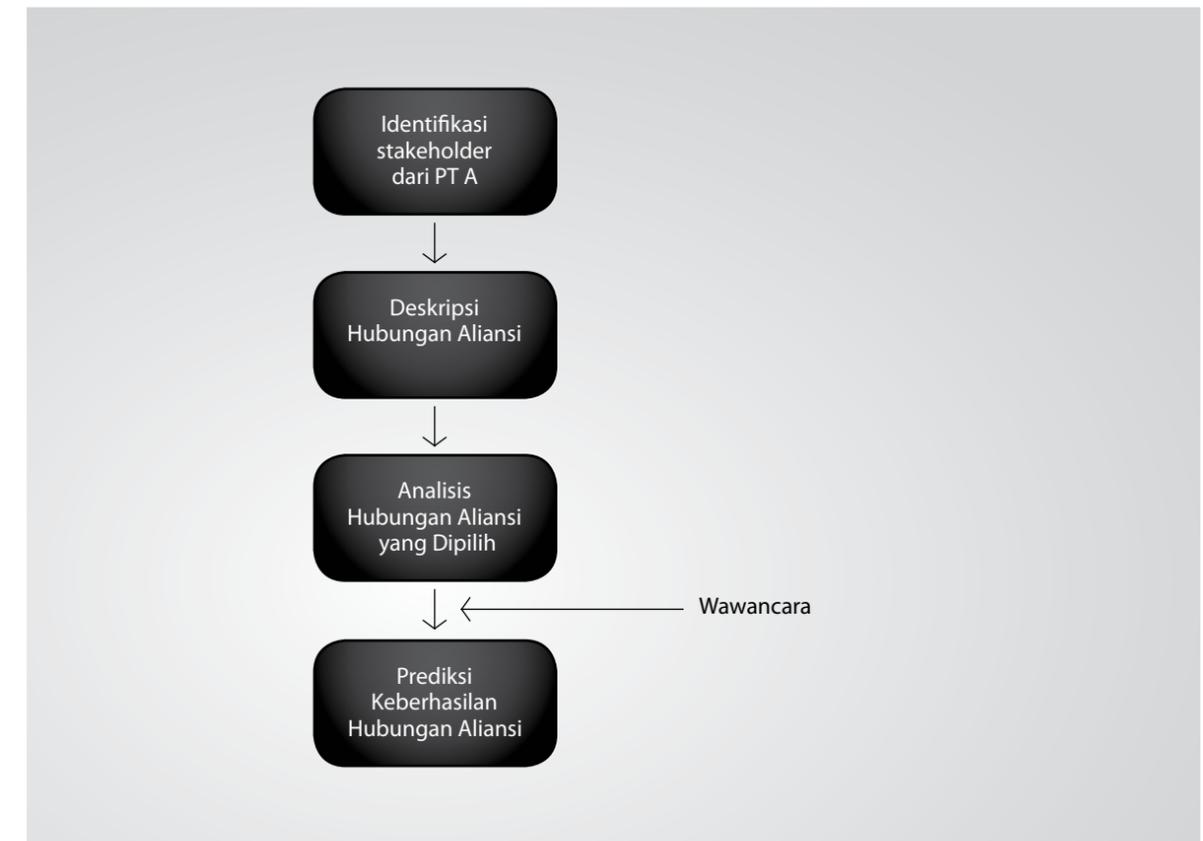
pelengkap, yaitu Laporan Tahunan PT A, majalah, koran dan beberapa *website* yang beritanya bisa dipercaya.

Dalam artikel ini, akan dipetakan hubungan antara PT A dengan para *stakeholder*, serta dibahas pula satu kasus aliansi secara lebih dalam. Sistematika pembahasan paper ini dapat dilihat pada **Gambar 4**. Data-data yang digunakan sebagai dasar dalam studi ini diperoleh dengan metode kualitatif, yaitu wawancara semi-terstruktur dan terstruktur dengan 2 orang Divisi Change Management dan 3 orang Divisi *Marketing*

Communication PT A, sebagai orang-orang yang kompeten untuk memberikan informasi yang dibutuhkan pada studi ini. Metode ini dipilih mengingat jumlah pegawai yang mempunyai wawasan yang cukup mengenai kasus yang dibahas di sini tidak banyak.

Di samping itu, penelitian ini lebih menekankan pada keandalan informasi yang diperoleh dibandingkan dengan kuantitas partisipan. Ini dibutuhkan terutama untuk analisis dan prediksi kinerja aliansi, untuk meningkatkan akurasi prediksi kinerja

Gambar 4: Sistematika Pembahasan



aliansi sebagai salah satu hasil dari studi ini. Data-data yang diperoleh dengan metode kualitatif juga memiliki keunggulan yaitu lebih kaya dan dapat tergal hal-hal baru yang tidak diperhatikan sebelumnya (Zikmund, 2000). Data-data sekunder dari berbagai sumber juga digunakan sebagai pelengkap, yaitu Laporan Tahunan PT A, majalah, koran dan beberapa *website* yang beritanya bisa dipercaya.

Peta Hubungan PT A dengan Para *Stakeholder*

Salah satu kunci keberhasilan dari suatu perusahaan menurut Christopher dkk (2002) adalah melakukan pengelolaan hubungan dengan banyak *stakeholder* untuk keberhasilan jangka panjang. Salah satu teknik untuk memetakan para *stakeholder* yang mempengaruhi keberhasilan PT A adalah dengan menggunakan model

Tabel 1. Pemetaan Hubungan PT A dengan Para Stakeholder

Organisasi / Individu	Deskripsi
<i>Wholesale</i> melalui <i>Dealer</i>	Penjualan kartu (perdana dan isi ulang) dalam jumlah yang cukup besar melalui pola kerjasama
Agen	Penjualan kartu di bawah dealer yang dapat berperan pula sebagai retailer.
<i>Retailer</i>	Menjual kartu langsung kepada customer/pemakai
Rumah Tangga dan Organisasi	Para pelanggan langsung yang menggunakan produk dan layanan PT A

Pasar Referensi (Referral Market)

Organisasi / Individu	Deskripsi
<i>Virtual Club</i>	Kelompok pelanggan yang dibentuk perusahaan melalui website khusus yang berisi tentang program-program retensi pelanggan selain menjadi media komunikasi antara perusahaan dengan pelanggan dan antar pelanggan
<i>Vocus Group</i>	Secara periodik perusahaan mengadakan temu pelanggan dengan tujuan untuk mendapatkan masukan secara langsung dari pelanggan

Pasar Pengaruh (Influence Market)

Organisasi / Individu	Deskripsi
<i>Kelompok Pengguna</i>	<i>Kelompok customer yang dibentuk oleh perusahaan</i>
-Klub Produk Prabayar	Kelompok pengguna GSM Prabayar
<i>Institusi Industri</i>	<i>Lembaga non-pemerintah sebagai media komunikasi antar-penyelenggara dan ahli telekomunikasi</i>
-Mastel	Masyarakat Telekomunikasi Indonesia
-APCN	Masyarakat Telekomunikasi internasional
<i>Media Massa</i>	<i>Ulasan tentang perusahaan pada media massa</i>
-Majalah	Selular
-Acara TV	Program acara di salah satu stasiun TV
<i>Pemerintah:</i> Dirjen Pos & Telekomunikasi (Dephub) Menko Informasi & Telekomunikasi	Regulator penyelenggaraan jasa telekomunikasi dan sebagai pemegang saham Regulator frekuensi, tarif, dan hak penyelenggaraan
Asosiasi Telekomunikasi Selular Indonesia	Asosiasi penyedia jasa telekomunikasi selular di Indonesia

Pasar Pemasok (Supplier Market)

Organisasi / Individu	Deskripsi
<i>Vendor Infrastruktur</i>	<i>Penyedia infrastruktur produksi</i>
- Ericsson, Siemens, Nokia, ZTE	Penyedia jaringan telekomunikasi
-SAP	Penyedia aplikasi sistem informasi <i>back office</i>
-Geneva, Andromeda	Penyedia aplikasi billing
-ZTE, Nokia	Penyedia handset CDMA
-SonyEricsson	Penyedia handset

Pasar Aliansi (Alliances Market)

Organisasi / Individu	Deskripsi
<i>Operator Dalam Negeri</i>	<i>Kelompok customer yang dibentuk oleh perusahaan</i>
-Telekom	IDD, CDMA
-Telkomsel	GSM
-Exelkomindo	GSM
-Mobile8	CDMA
-Bakrie	CDMA
-Lippotelecom	CDMA
<i>Operator Negara Lain</i>	<i>Kerja sama interkoneksi internasional untuk IDD, VOIP</i>
-SEAMEWE	<i>Kerja sama konsorsium sambungan kabel laut internasional</i>
-INTELSAT	<i>Kerja sama sambungan satelit internasional</i>
-INMARSAT	<i>Kerja sama sambungan telepon satelit internasional</i>
Bank X	Peluncuran <i>co-branding</i> kartu kredit

Pasar Rekrutmen (Recruitment Market)

Organisasi / Individu	Deskripsi
<i>Outsourcing Tenaga Kerja</i>	<i>Pengadaan tenaga kerja untuk fungsi-fungsi tertentu</i>
	Penyalur tenaga kerja jangka waktu tertentu untuk unit kerja properti
	Penyalur tenaga kerja jangka waktu tertentu untuk unit-unit kerja <i>customer service ; call centre, front liners</i>
Lembaga Rekrutmen	<i>Lembaga psikologi untuk proses rekrutmen karyawan</i>
- Iradat	
- Dispsiad	Psikologi TNI AD
- Lakespra	Psikologi TNI AU

Pasar Internal (*Internal Market*)

Organisasi / Individu	Deskripsi
Karyawan sebagai <i>sales agency</i>	Pemberian hak khusus bagi karyawan untuk menjadi retailer kartu Prabayar dengan harga khusus
Karyawan sebagai <i>customer service intelligence</i>	Contoh: pada hari raya Idul Fitri di mana terjadi <i>peak</i> pada jaringan GSM setiap karyawan diminta untuk menghubungi <i>hotline</i> khusus untuk melaporkan kejadian penurunan pelayanan yang potensial menjadi <i>complaint</i> pelanggan

enam pasar (*six market model*). Pada tahap awal, pemetaan dilakukan berdasarkan data-data sekunder dari berbagai sumber seperti laporan tahunan PT A, koran, *website*, dan sebagainya. Kemudian hasil pemetaan tersebut divalidasi, dilengkapi, dan disempurnakan melalui wawancara semi-terstruktur dengan dua pegawai Divisi *Change Management*. Pemetaan terutama difokuskan pada bisnis seluler karena bisnis ini memberikan kontribusi pendapatan terbesar pada PT A. Dari hasil pemetaan ini masih terbuka kemungkinan untuk menambahkan para *stakeholder* lain yang belum tercantum dalam tabel ini. Pada tabel, pasar pemasok, dan pasar aliansi dipisahkan untuk mempertajam pemetaan.

Bagaimana Aliansi PT A dan Bank X?

Bisnis telekomunikasi adalah bisnis yang unik karena untuk dapat meraih keuntungan

optimum, para operatornya dituntut untuk saling bekerja sama terutama dalam hal interkoneksi. Seorang pelanggan telepon seluler PT A akan mengirim MMS (*Multi Media Messaging Service*) berupa tabel pada pelanggan telepon seluler PT B. Ini hanya mungkin terjadi jika sudah ada kesepakatan di antara kedua operator tersebut. Pencapaian kesepakatan ini bukan hal yang mudah, seperti pada kasus layanan MMS, sudah diperkenalkan oleh salah satu produk Prabayar sejak tahun 2002 dan baru dapat dilakukan antar-sesama pelanggan satu operator.

Pada 13 April 2004 baru tercapai kesepakatan di antara tiga operator terbesar di Indonesia (Tempointeraktif.com, Juli 2004). Proses yang sama juga pernah terjadi beberapa tahun yang lalu pada kasus SMS (*Short Message Service*), dan aliansi interkoneksi antar-operator menyebabkan pemakaian jenis

pelayanan telepon seluler ini meningkat tajam.

Namun di sisi lain, pelanggan seluler di Indonesia sendiri memiliki kecenderungan untuk berpindah operator. Padahal, keuntungan perusahaan baru diperoleh setelah konsumen berlangganan dalam jangka panjang (Nordman, 2004). Akibatnya, persaingan untuk menarik dan mempertahankan pelanggan tidak bisa dilakukan hanya melalui kerja sama antar-operator. Beragam jenis layanan gencar ditawarkan oleh masing-masing operator telekomunikasi. Beberapa layanan tersebut timbul sebagai hasil aliansi dengan perusahaan dari sektor lain.

Salah satu aliansi yang dilakukan oleh PT A untuk meningkatkan pelayanan yang diberikan kepada para pelanggannya adalah beraliansi dengan sektor perbankan. Bentuk aliansi tersebut adalah pelanggan seluler pascabayar secara otomatis menjadi nasabah kartu kredit Bank X. Paper ini akan menggali lebih dalam aliansi tersebut dengan pertimbangan bahwa pada saat studi dilakukan aliansi baru berjalan selama empat bulan. Hasil studi diharapkan dapat menjadi masukan bagi PT A dalam membina

hubungan tersebut. Hubungan aliansi ini juga dipandang menarik karena kedua pihak memiliki bisnis inti yang sangat berbeda. Di samping itu, hasil studi ini juga diharapkan dapat menjadi acuan dalam menganalisis hubungan-hubungan lainnya terutama dengan para *stakeholder* yang memiliki bisnis inti berbeda.

Deskripsi Aliansi PT A-Bank X . PT A dan Bank X bekerja sama dalam menerbitkan kartu kredit untuk pelanggan GSM pascabayar (*Master Card*). Ada dua jenis kartu, yaitu kartu emas dan kartu biru. Benefit tetap yang langsung diterima oleh pelanggan GSM pasca bayar adalah tidak dikenakan biaya tahunan selama satu tahun, auto debit Tagihan GSM, dan isi ulang kartu Prabayar jika pelanggan membutuhkannya. Di samping itu kepada pelanggan diberikan menu browser khusus melalui telepon seluler untuk memperoleh informasi mengenai saldo, tagihan, status pembayaran, poin, serta tagihan kartu GSM pascabayar. Untuk tahun berikutnya, pelanggan diberi potongan harga untuk tagihan GSM pascabayar.

Analisis Aliansi PT A-Bank X. Analisis aliansi dengan mengadopsi model yang dikemukakan oleh Varadarajan dan

Cunningham (1995). Jika ditinjau dari strukturnya, merupakan aliansi strategis ini dan kedua pihak memiliki entitas perusahaan yang berbeda serta memiliki posisi yang sejajar. Motivasi dari PT A untuk melakukan aliansi adalah untuk mencapai diferensiasi produk. PT A sendiri memperoleh sharing dari iuran tahunan dan juga kemudahan dalam pembayaran tagihan atau isi ulang melalui fasilitas autodebet. Analisis terhadap penggerak internal dan eksternal dari aliansi strategis ini akan dibahas secara rinci berikut ini.

Karakteristik Perusahaan. PT A pada dasarnya memiliki tiga bisnis inti, yaitu seluler, SLI (Sambungan Langsung Internasional), dan multimedia, Komunikasi Data dan Internet (MIDI) dengan pendapatan usaha per segmen tersebut masing-masing adalah 75%, 10%, dan 15% (Laporan Tahunan Perusahaan tahun 2005). Keuntungan total yang diperoleh pada tahun 2003 adalah Rp 6.082 triliun, sedangkan tahun 2004 adalah 1.633 triliun (Darmawan, 2005). Sedangkan pada tahun 2005 PT A memperoleh laba bersih sekitar Rp 1.623 triliun (*detiknet.com*). Mengingat pertumbuhan dan peluang bisnis telepon seluler yang tinggi maka PT A mengambil kebijakan bahwa perusahaan

akan berfokus pada bisnis telekomunikasi seluler (Laporan Tahunan 2005). Ini tampak dari peningkatan prosentase pendapatan dari segmen ini yang terus menerus meningkat setiap tahunnya (dari 71% pada tahun 2004 menjadi 75% pada tahun 2005).

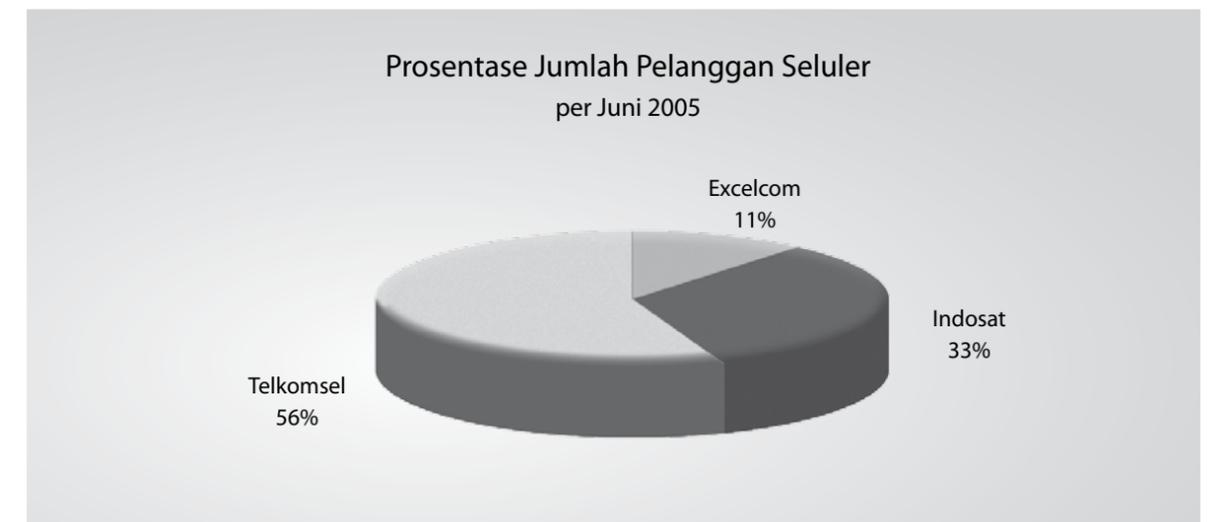
Dalam menjalankan bisnisnya, PT A menyadari bahwa keterlibatan dalam aliansi adalah suatu keharusan dalam bisnis telekomunikasi. Ini juga tercermin dari rumusan budaya perusahaan yang memasukkan unsur kemitraan sebagai salah satu aspek yang menjadi perhatian utama.

Karakteristik Industri Telekomunikasi Seluler

Seperti telah dipaparkan sebelumnya, industri telekomunikasi seluler tumbuh dengan pesat, mencapai 1000% dari tahun 2000 sampai 2004. Pertumbuhan ini akan terus berlangsung selama tiga tahun ke depan hingga 80 juta hingga 90 juta tahun 2010 (*Investor Daily*, Jumat 25 November 2005). Setelah itu akan sulit berkembang karena munculnya para operator baru sehingga kompetisi ketat.

Pertumbuhan akan berlangsung karena kemajuan teknologi dan perubahan gaya

Gambar 5: Pangsa Pasar Seluler



Sumber: Darmawan, Komang, *Bisnis Telekomunikasi: Antara Potensi dan Sengitnya Kompetisi*, Investor: Media Investasi dan Keuangan, No. 130 Th VII, 23 Agustus-5 September 2005, hlm. 18

hidup ikut memicu kebutuhan akan jasa telekomunikasi. Layanan SMS merupakan salah satu loncatan teknologi yang ikut memacu perkembangan bisnis komunikasi seluler di Indonesia. Berdasarkan data yang diperoleh, saat ini salah satu perusahaan telekomunikasi besar di Indonesia menerima 55 juta SMS per hari. Jika ditinjau dari sisi operator, jumlah SMS yang besar ini mendatangkan keuntungan yang besar pula. Jika tarif satu SMS adalah Rp 300, operator akan memperoleh Rp 16,5 miliar per hari (Darmawan, 2005). Di Indonesia, peta persaingan bisnis seluler dapat dilihat pada **Gambar 5**.

Saat ini, para operator umumnya melakukan segmentasi pelanggan dengan menerbitkan tiga jenis kartu telepon seluler, yaitu: pascabayar, Prabayar, dan Prabayar ekonomis. PT A sendiri juga mengeluarkan tiga jenis kartu dengan kategori tersebut. Sedangkan pelanggan yang masih mendominasi pasar adalah kelas menengah. Oleh karena itu para operator berlomba-lomba untuk menawarkan paket-paket yang sifatnya terjangkau di masyarakat tetapi masih mampu menciptakan margin buat perusahaan.

Persaingan terus terjadi karena ketika *coverage* masing-masing operator tak

lagi mengalami kesenjangan, maka penyelenggara jasa seluler dituntut untuk menciptakan produk yang lebih inovatif (Widhiyanto, 2005). Para penyelenggara jasa selular dituntut untuk menciptakan produk yang lebih inovatif. Kiat selanjutnya adalah memberikan harga yang sesuai. Ini harus dilakukan karena semua bersaing pada pasar yang sama.

Karakteristik Lingkungan

Pemerintah mengeluarkan program untuk meregistrasi pelanggan prabayar hingga April 2006, agar dapat mengurangi peluang pemanfaatan seluler untuk kepentingan yang merugikan negara. Hal ini berdampak pada PT A yaitu harus mendata para pelanggan prabayarnya yang berjumlah sekitar 90% dari total pelanggan seluler. Di satu sisi PT A dapat lebih mengenal pelanggannya sehingga program reward dapat dilakukan dengan mudah. Tetapi di sisi lain dapat menimbulkan ketidaknyamanan bagi pelanggan. Oleh karena itu program peningkatan jumlah pelanggan pascabayar menjadi salah satu alternatif untuk menekan dampak negatif program ini.

Ancaman bagi bisnis seluler yang datang dari sisi perkembangan teknologi pengganti

bagi PT A tidak berpengaruh besar karena sudah diantisipasi melalui pengadopsian teknologi tersebut untuk menjadi salah satu layanan yang ditawarkan, misalnya CDMA dan yang akan diluncurkan adalah 3G. Ancaman yang cukup berarti bagi PT A di masa depan adalah reformasi di bidang regulasi sektor telekomunikasi di Indonesia, yang menyebabkan peluang munculnya para pesaing lain dengan modal yang lebih kuat. Di samping itu ketergantungan bisnis telekomunikasi seluler pada interkoneksi menyebabkan PT A sangat bergantung pada komitmen para pesaing dan Pemerintah sendiri pada perjanjian tersebut.

Aliansi strategis dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif bagi kedua perusahaan, dan merupakan salah satu bentuk inovasi produk yang layak untuk ditawarkan bagi pelanggan. Di satu pihak, Bank X memperoleh keuntungan berupa akses ke segmen pasar dengan karakter yang lebih jelas, mengingat persaingan antar Bank dalam merangkul pelanggan kartu kredit sangat ketat. Di samping itu biaya penerbitan kartu dapat tertutup mengingat basis pelanggan GSM pasca bayar yang cukup besar. Untuk menutupi biaya penerbitan kartu itu sendiri, dibutuhkan minimal 10.000

pelanggan (Maulana dan Theo, 2005). Para pelanggan GSM pasca bayar juga diperkirakan akan sering menggunakan kartu kredit, paling tidak untuk membayar tagihan pulsa telepon seluler setiap bulannya. Sedangkan bagi PT A sendiri, keuntungan diperoleh di samping produknya menjadi lebih atraktif juga pendapatan dari bagi hasil fee transaksi dan iuran tahunan-jika ada.

Prediksi Keberhasilan Aliansi

Aliansi ini pada saat studi dilakukan, baru berjalan sekitar empat bulan sehingga kinerja ditinjau dari segi peningkatan jumlah pelanggan belum terlihat nyata. Di samping itu, peneliti terbentur pada masalah kerahasiaan data. Oleh karena itu, dalam studi ini evaluasi akan diarahkan pada prediksi keberhasilan aliansi ditinjau dari sisi kompetensi aliansi. Prediksi ini dilakukan berdasarkan model dan item-item pengukuran yang telah dikembangkan oleh Lambe, Spekman, dan Hunt (2002) seperti yang telah dipaparkan dalam landasan teori. Model pengukuran ini diambil karena sudah memiliki reliabilitas dan validitas yang baik. Pada penelitian terdahulu, model terbukti mampu menjelaskan 40% variansi tanpa memasukkan faktor relasional.

Analisis dan prediksi dilakukan melalui wawancara terstruktur, yaitu menggunakan item-item pertanyaan terlampir (panduan diadopsi dari item-item pengukuran yang dikembangkan oleh Lambe dkk, 2002) kepada lima pegawai PT A. Metode ini dipilih agar dapat memperoleh informasi lebih akurat dengan jumlah partisipan yang sedikit namun andal. Kelima orang partisipan adalah para pegawai yang dianggap memiliki pengetahuan yang cukup mengenai aliansi ini.

Dari hasil wawancara, skor yang diberikan para partisipan untuk setiap pertanyaan dirata-ratakan. Hasilnya dapat dilihat pada **Tabel 2**. Berdasarkan data-data tersebut, dapat disimpulkan bahwa: Pertama, kontribusi sumber daya komplementer dari masing-masing pihak tidak terlalu besar, tetapi telah berhasil menciptakan sumber daya turunan yang unik dan dapat berkontribusi bagi keuntungan masing-masing pihak. Kedua, komitmen dari manajemen senior sangat besar dalam aliansi ini, sehingga dapat disimpulkan dukungan perusahaan terhadap aliansi ini cukup besar.

Ketiga, kompetensi aliansi, khususnya PT A, sudah tinggi karena sudah sering beraliansi

Tabel 2. Hasil Perhitungan Evaluasi Aliansi

Nomor	Deskripsi	Rata-rata Skor
1	Kontribusi sumber daya komplementer	5
2	Kontribusi sumber daya khusus	7
3	Keberhasilan aliansi	3
4	Komitmen manajemen senior	7
5	Kompetensi aliansi :	
	-Pengalaman aliansi	7
	-Manajer aliansi	5
	-Identifikasi mitra	7

dengan pihak lain. Terlebih aliansi memang menjadi tuntutan bisnis telekomunikasi sendiri serta dorongan dari pemerintah. Sedangkan manajer aliansi, tampaknya belum menjadi perhatian di PT A karena belum ada pegawai khusus yang menangani masalah aliansi. Sedangkan mengenai identifikasi mitra terus menerus dilakukan oleh PT A dalam rangka menunjang bisnisnya dan meningkatkan keunggulan kompetitif.

Lalu keempat, keberhasilan aliansi memperoleh skor rendah karena pada saat penelitian dilakukan peningkatan pelanggan belum terlihat signifikan karena masa implementasi baru 4 bulan. Namun mengingat bahwa keempat aspek lain memperoleh skor cukup besar, maka sesuai dengan model Lambe, Spekman dan Hunt (2002), dapat diprediksi bahwa aliansi ini

akan membawa profit yang signifikan bagi kedua belah pihak. Dan kelima, prediksi mengenai keberhasilan aliansi ini sendiri perlu diuji lagi setelah kerja sama berlangsung 1-2 tahun.

Implikasi Manajerial

PT A sebagai perusahaan telekomunikasi memiliki prospek yang cerah, tetapi keberhasilan tersebut sangat dipengaruhi oleh kemampuan perusahaan dalam membina hubungan baik dalam jangka panjang dengan para stakeholder, terutama pelanggan dan pesaing. Kerja sama dalam bentuk aliansi yang saat ini dikembangkan PT A dengan Bank X yang dibahas dalam studi ini sangat tepat untuk menunjang bisnis serta menciptakan nilai pelanggan yang unggul (*superior customer value*).

Untuk jangka panjang, PT A sebaiknya mengembangkan kompetensi aliansi yang dimilikinya. Kompetensi aliansi sendiri dapat dikembangkan dengan berbagai cara, di antaranya (Lambe dkk, 2002): Pertama, mengembangkan infrastruktur keterampilan dan pengetahuan yang memfasilitasi kompetensi aliansi. Kedua, meningkatkan kesadaran pada manajemen tingkat atas bahwa dukungan dari manajemen senior sangat kritis bagi keberhasilan aliansi. Ketiga, memberikan pelatihan-pelatihan bagi para manajer yang dapat memperkuat kecakapan dalam membina hubungan aliansi. Keempat, mempertimbangkan aspek perbedaan budaya dalam melakukan identifikasi terhadap mitra aliansi. Kelima, memikirkan prospek aliansi ke depan dan cara untuk menghentikan aliansi tetapi tetap menjaga hubungan baik.

PT A sebagai salah satu operator telekomunikasi seluler yang cukup besar di Indonesia memiliki prospek bisnis ke depan yang cerah. Namun perusahaan ini membutuhkan kemampuan untuk mengelola hubungan jangka panjang yang baik dengan semua stakeholder, baik dengan pasar pelanggan, pasar internal, pasar aliansi dan pemasok, pasar rekrutmen, pasar

pengaruh dan pasar referensi. Kemampuan pengelolaan hubungan jangka panjang yang baik dapat menjadi keunggulan kompetitif perusahaan karena bersifat sulit ditiru, langka, dan tidak ada substitusinya.

Aliansi PT A dengan Bank X berdasarkan model analisis hubungan aliansi yang dikemukakan oleh Varadarajan dan Cunningham (1995) berpotensi untuk memberikan keuntungan bagi kedua belah pihak. Inovasi produk yang dihasilkan pun sangat layak untuk ditawarkan pada pelanggan. Sementara, berdasarkan prediksi kinerja aliansi dengan menggunakan model evaluasi yang dikemukakan oleh Lambe dkk (2002), aliansi ini memiliki prospek yang baik dan akan mendatangkan profit yang signifikan bagi PT A. Ini dapat disimpulkan dari dukungan yang besar dari manajemen senior kedua perusahaan sehingga menunjang kompetensi aliansi perusahaan. Aliansi ini juga menciptakan sumber daya turunan yang bersifat unik meskipun kontribusi sumber daya komplementer masing-masing pihak tidak terlalu besar.

Studi ini memiliki beberapa keterbatasan, yang pertama adalah jumlah partisipan sebagai nara sumber dalam pengambilan

data jumlahnya sedikit. Penambahan jumlah partisipan hingga 8-10 orang akan dapat meningkatkan kualitas dari studi ini. Kedua, analisis mendalam dalam studi ini hanya dilakukan pada satu hubungan, yaitu antara PT A dan Bank X.

Studi-studi berikutnya terhadap bentuk hubungan atau stakeholder yang lain tentu

akan menyempurnakan hasil studi ini. Ketiga, hubungan aliansi pada studi ini hanya dianalisis dari satu pihak, yaitu PT A. Studi lebih lanjut dengan melibatkan kedua belah pihak yang beraliansi akan menghasilkan gambaran hubungan relasional yang lebih menyeluruh. ■

Barney, J.B., 1991, "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, 17, (1), pp.99-120.

_____, 2001, "Is the resource-based theory a useful perspective for strategic management research? Yes", *Academy of Management Review*, 26, (1), pp.41-56.

Brooksbank, R., 1991, "Defining the small business: a new classification of company size", *Entrepreneurship and Regional Development*, 3 pp.17-31.

Caird, S. P., 1993, "What do psychological test suggest about entrepreneurs", *Journal of Management Psychology*, 8(6), pp.11-20.

Chevalier, A., A. Prasetyantoko, R. Rokhim, 2008, "An empirical analysis of capital structure in Indonesian firms", Research Paper, International Federation of Operational Research Societies (IFORS) 2008, 13 – 18 Juli, Afrika Selatan.

Claessens, S., S. Djankov, L.H.P. Lang, 1998, "Who controls east Asian corporations?", Research Paper, The World Bank.

Claessens, S., S. Djankov, L.C. Xu, 2000, "Corporate Performance in the East Asian Financial Crisis", *The World Bank Research Observers*, Vol.15, No.1, pp. 23 – 46.

Clay, J., 2005, *Exploring the Links Between International Business and Poverty Reduction: A case study of Unilever in Indonesia*, Oxfam GB, Novib Oxfam Netherlands, and Unilever.

Corsetti, G., P. Pesenti, N. Roubini, 1999, "What caused the Asian currency and financial crisis?," *Japan and the World Economy*, Elsevier, vol. 11(3), pages 305-373.

Dess, G.G., G.T. Lumpkin, A. B. Eisner, 2005, *Strategic management: text and cases*, McGraw-Hill.

Furman, J., J.E. Stiglitz, B.P. Bosworth, S. Radelet, 1998, "Economic crisis: evidence and

insights from Asia", *Brookings Papers on Economic Activity*, Number 2, pages 1-135

Gibb, A.A., 1997, "Small firms training and competitiveness. Building upon the small business as a learning organization", *International Small Business Journal*, 15, pp. 13-29.

Hope, V., J. Hendy, 1995, "Corporate cultural change. It relevant for the organizations of the 1990s", *Human Resource Management Journal*, 5(4), pp.63-74.

Kanter, R.M. 1983, *The Change Masters: Innovation for productivity in the America corporation*, New York, Simon and Schuster.

Kessler, I., Undry, R., 1996, *The New Employee Relationship: Examining the psychological contact*, London, Institute of Personnel and Development.

Kets de Vries, M., Balasz, K., 1996, "The human side of downsizing", *European Management Journal*, 14, pp.111-20.

Nonaka, I., Hirota Takeuchi, 1995, *The Knowledge-Creating Company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford University Press, UK.

Parsons, D., Marshall, V., 1996, "Skills, qualifications and utilization: a research review," *Department for Education and Employment Research Services*, No.67.

Porter, M.E., 1990, *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, US.

_____, 1980, *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*, The Free Press, US.

Radelet, S., J.D. Sachs, R. N. Coopers, B. P. Bosworth, 1998, "The East Asian financial crisis: diagnosis, remedies, prospect", *Brookings Papers on Economic Activity*, Number 1, pages 1-90.

Rumelt, D.P., 1984, *Towards a Strategic Theory of the Firm. Alternative theories of the firm*, Elgar Reference Collection.

Senge, P.M., 1990, *The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization*, Currency Doubleday, New York.

Wernerfelt, B., 1984, "The resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, 5, (2), pp. 171-180.

_____, 1995, "The resource-based view of the firm: ten years after", *Strategic Management Journal*, 16, (3), pp. 171-174.