

STRATEGI ALIANSI DALAM MENGHADAPI GLOBALISASI (STUDI PADA PERUSAHAAN KERAJINAN KULIT DI KABUPATEN MAGETAN)

Herman Ahmadi

*Program Studi Manajemen
STIE Dharma Iswara Madiun*

ABSTRACT

The problem faced by leather entrepreneurs in Magetan is concerned with the limitations of production capacity and design. So producers cannot meet buyers' demand at a certain time. This problem can be overcome by making an alliance comprising several companies. This alternative is considered as the main solution on the problem.

This alliance strategy model was proposed by Michael Yoshiro and Rosabeth Kanter. This alliance strategy can be of various forms which are, in fact, the basic forms of a marketing alliance including product or service alliance, promotional alliance, logistic alliance, and pricing collaborations.

This research aims to give formulation strategy alternatives to be used by companies in making alliance. To obtain the exact strategy formulation requires the use of analysis tools, such as SWOT matrix, BCD matrix, and QSP matrix. It is started with an initial step of identifying both internal and external factors.

The analysis of alliance strategy formulation on the leather companies by the use of SWOT, BCG, and QSPM recommend that the four strategies be done by each company with the priority order of application: (a) Strategic service alliance, (b) Strategic opportunity alliance, (c) Strategic pricing alliance, and (d) Strategic promotional alliance.

Key words: *globalization, alliance strategy, leather entrepreneurs*

A. Pendahuluan

1. Latar belakang penelitian

Gerbang globalisasi dunia telah terbuka, khususnya sejak awal millennium lalu, yang ditandai dengan kaburnya batas-batas wilayah antar negara di dunia dalam segala aspek sumber daya. Sebagaimana telah di siratkan dalam berbagai perjanjian Organisasi Perdagangan Dunia (WTO) yang berawal dari perjanjian perdagangan multilateral (GATT) pada perundingan Uruguay maupun kesepakatan pelaksanaan wilayah perdagangan bebas di Asia (AFTA) bagi negara-negara kawasan Asia. Memudarnya batas-batas ini tentu membuat arus lintas beragam sumber daya antar negara menjadi kian mudah dan murah. Sebuah negara yang tidak memiliki

sumber daya kini dapat memperolehnya dari negara lain. Inilah tantangan yang harus dihadapi oleh dunia usaha di Indonesia.

2. Perumusan Masalah

Realisasi ekspor Indonesia dibanding negara pengekspor industri kulit lainnya masih relatif kecil. Dari segi kemampuan dan daya dukung lingkungan Indonesia berpotensi untuk lebih meningkatkan posisi maupun volume ekspor industri kulit khususnya kerajinan sepatu, jaket, sandal, ikat pinggang, koper, dan tas kulit.

Permasalahan yang dihadapi para pengusaha kerajinan kulit adalah keterbatasan kapasitas produksi dan keterbatasan desain.

Berdasarkan uraian latar belakang masalah, maka rumusan permasalahan yang dianalisis adalah :

- a) Bagaimana perusahaan-perusahaan kerajinan kulit diarahkan untuk melakukan strategi aliansi, sehingga mampu menghadapi pasar global ?.
- b) Alternatif strategi aliansi apa yang dapat dikembangkan oleh masing-masing perusahaan agar dapat mengoptimalkan kegiatan operasionalnya ?.

3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang dan perumusan masalah, maka beberapa tujuan penelitian ini untuk mengetahui:

- a) Mengetahui strategi apa yang dilakukan perusahaan dalam menghadapi pasar global.
- b) Mengetahui strategi aliansi yang akan dikembangkan perusahaan untuk mengoptimalkan kegiatan operasional.

4. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian diharapkan dapat digunakan perusahaan untuk mengambil keputusan dalam menjalin kerjasama dengan perusahaan lain.

B. Landasan Teori dan Pengembangan Hipotesis

Menurut Dadan (1996), strategi aliansi dapat dilakukan oleh perusahaan yang akan beraliansi dengan beberapa cara, diantaranya yaitu kontrak non tradisional. Definisi dari *aliansi kontrak non tradisional* adalah perjanjian kesepakatan antara pihak-pihak yang mengadakan dan menandatangani kontrak untuk menyelenggarakan suatu pekerjaan tertentu. Aliansi kontrak nontradisional pada

umumnya dilakukan menurut proyek tunggal. Dalam aliansi non tradisional ini dikenal 4 bentuk kontrak yaitu :

1. Kontrak kerjasama Manajemen (*joint of management*), yaitu : kontraka yang ditawarkan satu badan usaha kepada pihak yang lain untuk secara bersama-sama mengelola satu usaha yang dimiliki.
2. Kontrak kerjasama Operasi (*joint od operation*), yaitu bentuk kontrak yang ditawarkan oleh satu badan usaha kepada pihak lain untuk secara bersama-sama menanamkan modalnya dalam salah satu usaha yang dimilikinya, selanjutnya kedua pihak secara bersama-sama atau bergantian mengelola manajemen dan proses operasional.
3. Penyertaan pertukaran modal (*Equity invest*), yaitu bentuk aliansi yang mirip dengan kontrak tetapi memungkinkan untuk dilakukan dalam beberapa proyek. Penyertaan pertukaran modal pada umumnya dilakukan dalam bentuk pembelian saham milik satu badan usaha oleh pihak lain dan atau sebaliknya.
4. Usaha Patungan (*joint venture*), adalah perjanjian kesepakatan antara satu badan usaha dengan pihak lain untuk bersama-sama menanamkanmodalnya ke dalam satu atau lebih badan usaha yang menjalankan usahanya secara mandiri.

C. Metodologi Penelitian

1. Metode Penelitian

Penelitian ini bersifat studi kasus pada dua puluh perusahaan kerajinan kulit yang ada di Kabupaten Magetan.

2. Jenis dan Sumber Data

Pada penelitian ini data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder.

Data Primer :

Data yang dikumpulkan untuk mengetahui kondisi umum perusahaan. Diperoleh dari hasil pengamatan berupa wawancara pada para pimpinan perusahaan-perusahaan sejenis, wawancara dengan staf perusahaan.

Data Sekunder :

Data yang digunakan untuk mengetahui perkembangan kerajinan kulit yang ada. diperoleh dari perusahaan (data laporan perusahaan), serta kepustakaan, data volume ekspor, jurnal-jurnal, dan literatur yang berkaitan dengan perkembangan kerajinan kulit.

3. Populasi dan Teknik Pengambilan sampel

Populasi yang digunakan sebagai sampel adalah dua puluh perusahaan kerajinan kulit yang ada di Kabupaten Magetan. Sampel yang dipilih secara acak dengan ketentuan sebagai berikut:

1. Perusahaan harus memiliki desain produk tertentu
2. Perusahaan belum pernah menjalin kerjasama dengan perusahaan lain

4. Metode Pengumpulan Data

Untuk mencapai tujuan penelitian maka dilakukan penelitian survey dari satu populasi dengan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data primer serta data-data yang diperoleh dari perusahaan sebagai data sekunder yang di kumpulkan melalui wawancara .

5. Analisis Data

Agar dapat memperoleh formulasi strategis yang tepat digunakan alat analisis SWOT yaitu dengan menggunakan berbagai model analisis dengan tahap - tahap sebagai berikut:

a. Identifikasi Faktor - faktor Internal dan Eksternal

Dengan membuat matrik faktor strategi eksternal, untuk mengetahui terlebih dahulu faktor strategi eksternal (*External Strategic Factors Analysis Summary*) .

Alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan adalah Matrik SWOT, yang menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan, sehingga dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya.

Tabel1
Matrix SWOT

	<u>Strengths</u> (Kekuatan) Tentukan 5 -10 faktor Kekuatan internal	<u>Weakness</u> (Kelemahan) Tentukan 5 - 10 faktor Kelemahan internal
<u>Oppurtunities</u> (Kesempatan) Tentukan 5 - 10 faktor Peluang eksternal	<i>SO Strategi</i> Menciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	<i>WO Strategi</i> Menciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
<u>Threats</u> (Ancaman) Tentukan 5 - 10 faktor Ancaman eksternal	<i>ST Strategi</i> Menciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	<i>WT Strategi</i> Menciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber : Hasil Analisis

Freddy Rangkuti, "*Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*", Jakarta, Gramedia
Pustaka Utama ,1999.

b. Matrik BCG

Metode pendekatan untuk tujuan penelitian yang kedua, digunakan teknik analisis korporat yaitu *BCG Growth / Share matrix*. Teknik ini bertujuan untuk mengembangkan strategi pangsa pasar, mengembangkan portofolio produk perusahaan, sehingga jelas kekuatan dan kelemahannya, mengalokasikan anggaran pemasaran produk guna memaksimalkan *cash flow* jangka panjang, serta mengukur kinerja manajemen berdasarkan kinerja produk dipasaran.

Tabel 2
BCG'S Growth Share Matrix
Posisi Kompetitif Relatif (Market Share)

		High	Low
MARKET SEGMENT GROWTH RATE (persen)	20		
	High	STAR	QUESTION MARK
	10		
	Low	CASH COW	DOGS
		0	
		4,0 x	0,1 x

Sumber :Freddy Rangkuti," Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis," Jakarta Gramedia Pustaka Utama 1999.

c. Quantitative Strategic Planning Matrix

Analisis ini berusaha untuk mengintegrasikan faktor eksternal dan internal ke arah penentuan strategi yang terbaik, tanpa melihat terlalu tinggi ataupun terlalu rendah strategi yang akan diambil. Dalam analisis ini diperlukan penyesuaian. Langkah - langkah dalam analisis ini adalah:

- 1). Daftar faktor eksternal dan faktor internal perusahaan yang diambil dari tabel IFAS dan tabel EFAS.
- 2). Beri bobot pada setiap faktor seperti pada tabel IFAS dan EFAS.
- 3). Evaluasi langkah kedua dan identifikasi alternatif strategi yang layak bagi perusahaan.
- 4). Menentukan nilai rating (*Attractive Score /AS*) untuk strategi yang diterapkan. Nilai ini ditentukan melalui pengajuan pertanyaan kuesioner, dengan ketentuan skala yang dipakai 1-5.
- 5). Hitung nilai total *Attractiveness Score (TAS)* dengan mengalikan bobot dengan nilai.
- 6). Jumlahkan nilai TAS. Makin tinggi jumlah TAS, makin layak strategi yang akan dilakukan.

D. Gambaran Umum Objek Penelitian

1. Gambaran Umum Pengrajin Kulit Di Kabupaten Magetan

Perindustrian kulit dan kerajinan kulit di Indonesia pada beberapa tahun terakhir mengalami kelesuan. Kondisi ini ditandai dengan menurunnya volume ekspor dikarenakan pasar luar negeri, selama ini produk kerajinan kulit Kabupaten Magetan telah masuk pasar luar negeri namun selalu melalui pihak asing sebagai pemesan dan sekaligus pemasar. Kerajinan kulit di kabupaten Magetan merupakan bentuk industri kerajinan warisan leluhur. Seiring dengan kondisi perekonomian yang membaik, pasar produk dari kulit khususnya sepatu, sandal, jaket, ikat pinggang, dompet kulit mulai kembali membaik.

Tabel 3
Pengrajin Kulit di Kabupaten Magetan
dengan Spesifikasi Produk

Nama Pengrajin	Spesifikasi Model & Produk
1. PUAS	Sandal dan Jaket kulit
2. BONAFIDE	Sandal, sepatu kulit
3. FAVORITE	Sandal, sepatu kulit
4. PRAKTIS	Sandal, sepatu dan ikat pinggang kulit, dan produk kulit imitasi
5. SOGA COLLECTION	Sandal, sepatu kulit
6. AMANAH	Sandal, sepatu kulit
7. AVIA	Sandal, sepatu kulit
8. ISTIANA	Sandal, sepatu kulit
9. FITRI	Sandal, sepatu kulit
10. KARUNIA	Jaket kulit, dompet, sepatu kulit
11. SHOLUD	Koper, sepatu, sandal kulit
12. FIGHA	Tas, sandal, sepatu, dompet dan produk kulit imitasi
13. MUSTIKA	Sandal, sepatu kulit
14. HASMORO	Sandal, sepatu kulit
15. FIRDHAUS	Sandal, sepatu kulit
16. NESHA	Sandal, sepatu kulit
17. OKTIE	Sandal, sepatu kulit
18. DONIKA	Sandal, sepatu kulit
19. EXCELLENCE	Sandal, sepatu kulit
20. SEMPURNA	Sandal, sepatu kulit

Sumber : Data Pengrajin Kabupaten Magetan

Dari 20 perusahaan kerajinan kulit yang ada di Kabupaten Magetan ini khususnya dengan spesifikasi produk masing - masing, yang sesuai dengan sampel yang dipilih sebanyak 20 perusahaan. Namun setelah dianalisis ternyata hanya 4 perusahaan yang benar-benar memenuhi syarat untuk dapat melakukan strategi aliansi.

Berikut data produksi masing-masing perusahaan dalam 3 tahun terakhir:

Tabel 4
Data Produksi
Masing - Masing Pengrajin Kulit
Th 2006 -2009 (dalam unit)

Nama Pengrajin	Tahun 2006	Tahun 2007	Tahun 2008	Tahun 2009	Rata-rata Produksi /th
1. KARUNIA	59.151	60.885	63.418	61.814	61.317
2. FIGHA	68.831	70.193	72.172	73.941	71.284
3. SHALUD	55.163	57.096	59.246	55.239	56.686
4. PRAKTIS	59.317	63.582	68.414	69.951	65.316

Sumber : data primer diolah

2. Marketing Mix

a. Product

Kulit yang digunakan berasal dari hewan besar seperti sapi dan kambing.

b. Price

Dengan memperhatikan kegiatan yang dilaksanakan maka terdapat harga yang sangat bervariasi dari masing - masing perusahaan. Harga ditetapkan berdasarkan kalkulasi biaya produksi, ditambah biaya pemasaran, dan keuntungan yang diharapkan.

c. Promotion

Promosi dilakukan dengan antara lain melalui pameran dagang di dalam negeri, melakukan kunjungan, dan melihat pameran dagang di luar negeri.

d. Distribution

Dilihat distribusi pemasarannya sebagian besar produk diarahkan untuk pasar ekspor khususnya ASEAN, yaitu Malaysia dan Brunai. Dalam melakukan pemasaran para pengusaha bekerja sama dengan pembeli dari luar negeri, baik berhubungan secara langsung maupun tidak langsung (melalui *broker*).

E. Analisis Data

1. Analisis Faktor Eksternal

Meliputi penentuan faktor yang digolongkan dalam 2 variabel, yaitu variabel peluang dan variabel ancaman. Hasil identifikasi masing- masing variabel eksternal adalah seperti tabel di bawah ini.

Tabel5
Variabel Eksternal

External Factor Analysis Summary	
a.	<i>OPPORTUNITY (Peluang)</i> <ol style="list-style-type: none">1. Kebijakan pemerintah2. Pajak ekspor3. Kuantitas perajin cukup besar4. Keunggulan produk khusus5. Kebijaksanaan harga
b.	<i>THREAT (Ancaman)</i> <ol style="list-style-type: none">1. Persaingan lokal2. Kemajuan teknologi3. Adanya kompetitor asing4. <i>Complain</i> pengiriman dari <i>buyer</i>5. Kualitas tenaga ahli minim

Sumber hasil analisis

Adapun identifikasi masing - masing variabel eksternal ini berdasarkan pertimbangan - pertimbangan sebagai berikut:

Tabel 6
Hasil Analisis Matrix EFAS

<i>Eksternal Factor Analysis Summary</i>	Bobot	Rating
<i>OPPORTUNITY (Peluang)</i>		
1. Kebijakan pemerintah	0,10	3
2. Pajak ekspor	0,09	2
3. Kuantitas perajin cukup besar	0,11	3
4. Keunggulan produk khusus	0,12	4
5. Kebijaksanaan harga	0,10	3
<i>THREAT (Ancaman)</i>		
1. Persaingan lokal	0,09	4
2. Kemajuan teknologi	0,11	2
3. Adanya pesaing asing	0,11	2
4. <i>Complain</i> pengiriman dari <i>buyer</i>	0,08	2
5. Kualitas tenaga ahli minim	0,09	3
TOTAL	100	

Sumber : data primer diolah

2. Analisis Faktor Internal

Tabel 7
Variabel Internal

<i>Internal Factor Analysis Summary</i>
<i>A. STRENGTH (kekuatan)</i>
1. Fasilitas produksi berteknologi tinggi
2. Fleksibilitas desain
3. Jaringan kerjasama dengan perusahaan lain
4. Manajemen yang terkoordinasi
5. Pangsa pasar luas
<i>B. WEAKNESS (kelemahan)</i>
1. Terbatasnya desain yang tersedia
2. Respon layanan purna jual kurang baik
3. Kurangnya tenaga ahli
4. Terbatasnya fasilitas pengiriman
5. Promosi kurang intensif

Sumber hasil Analisis

Total nilai yang diperoleh dalam IFAS Matrix adalah sebagai berikut:

Tabel 8
Hasil Analisis Matrik IFAS

<i>Internal Factors Analysis summary</i>	Bobot	Rating
STRENGTH (kekuatan)		
1. Fasilitas produksi berteknologi tinggi	0,10	2
2. Fleksibilitas desain	0,11	4
3. Jaringan kerjasama dengan perusahaan lain	0,11	4
4. Manajemen yang terkoordinasi	0,10	3
5. Pangsa pasar luas	0,09	2
WEAKNESS (kelemahan)		
1. Terbatasnya desain yang tersedia	0,09	2
2. Respon layanan purna jual kurang baik	0,10	3
3. Kurangnya tenaga ahli	0,11	3
4. Terbatasnya kelengkapan fasilitas pengiriman	0,10	3
5. Promosi kurang intensif	0,09	2
TOTAL	100	

Sumber : data primer diolah

3. Analisis SWOT Matrix

Analisis SWOT Matrix merupakan analisis untuk menghasilkan alternatif strategi yang akan digunakan oleh perusahaan. Analisis ini menggambarkan peluang dan ancaman eksternal yang dipasangkan dengan kekuatan dan kelemahan yang ada dalam perusahaan.

Tabel 9
Analisis Matrik Swot

Internal factors Analysis summary External Factor Analysis summary	STRENGTH	WEAKNESS
	1. Fasilitas Produksi berteknologi tinggi. 2. Fleksiibilitas desain 3. Jalinan kerjasama dengan perusahaan lain 4. Manajemen yang terkoordinasi 5. Pangsa pasar yang luas	1. Terbatasnya desain yang dimiliki 2. Respon layanan purna jual kurang baik 3. Kurangnya tenaga, ahli 4. Terbatasnya kelengkapan fasilitas pengiriman 5. Promosi kurang intensif
OPPORTUNITY	STRATEGI SO	STRATEGI WO
1. Kebijakan pemerintah 2. Pajak ekspor 3. Kuantitas perajin cukup besar 4. Keunggulan produk khusus 5. Kebijakan harga	1. Meningkatkan kualitas kinerja perusahaan yang lebih baik. 2. Menetapkan strategi harga 3. Perluasan pangsa pasar 4. Mempertahankan <i>market leader</i>	1. Mengembangkan sistem informasi untuk mempermudah proses produksi, integrasi desain, & <i>after sales service</i> 2. Meningkatkan efisiensi jaringan distribusi 3. Pengembangan SDM
THREAT	STRATEGI ST	STRATEGI WT
1. Persaingan lokal yang ketat 2. Kemajuan teknologi 3. Adanya pesaing asing 4. <i>Complain</i> pengiriman dari <i>buyer</i> 5. Kualitas tenaga ahli masih minim	1. Efisiensi produk dengan menggunakan fasilitas yang lebih baik sesuai kemajuan teknologi. 2. Memperbaiki sistem pengiriman barang dengan menjalin kerja sama antar perusahaan asing maupun domestik. 3. Peningkatan mutu SDM agar <i>capable</i> dan memiliki pengetahuan industri kerajinan kulit	1. Mengadakan pameran skala besar dan frekuensi tinggi dengan prioritas pengenalan produk dan penjelasan keunggulan produk secara profesional. 2. Mengembangkan desain yang sudah ada serta mampu mengikuti tren sehingga pembelilebih mudah melakukan order tanpa hambatan

Sumber : data primer diolah

Dilihat dari hasil analisis tersebut, dapat disimpulkan bahwa keempat perusahaan itu ternyata memprioritaskan strategi WO. Apabila strategi ini perkembangannya dapat berjalan dengan baik, perusahaan dapat menggabungkannya dengan strategi WT, dan strategi ST sebagai langkah lanjutan untuk mendukung strategi WO yang telah dilakukan.

4. Analisis BCG Matrix

Dengan menganalisa tingkat pertumbuhan pasar atau *Market Growth Rate (MGR)* dan pangsa pasar relatif atau *Market Share Relative (MSR)* untuk produk perusahaan yang diteliti. Dengan diketahui besarnya MSR dan MGR maka dapat diketahui posisi perusahaan pada matrix pertumbuhan pangsa pasar saat ini. Dilanjutkan dengan menentukan strategi yang tepat berdasarkan analisis matrix pertumbuhan pangsa pasar.

Tabel 10
Data Hasil Penjualan Produk
Tahun 2006 - 2008 (Rupiah)

Nama Perusahaan	Tahun 2006	Tahun 2007	Tahun 2008
1. KARUNIA	3.918.124.120	4.842.622.350	4.189.404.524
2. FIGHA	5.949.173.968	6.441.897.329	5.523.281.495
3. SHALUD	1.973.946.836	2.005.106.765	2.656.610.567
4. PRAKTIS	4.009.073.165	3.936.000.525	3.656.297.275
TOTAL	15.860.314.089	17.225.626.969	16.025.592.857

Sumber : Data Primer Diolah

a. Perhitungan Pangsa Pasar Relatif (MSR)

MSR adalah perbandingan antara besarnya penjualan yang dapat dikuasai suatu perusahaan dengan penjualan yang dikuasai pesaing dominan atau pesaing terbesar. Besarnya MSR ini berwujud angka mutlak, nilainya bisa = 1, <1 atau >1, dengan rumus :

$$MSR = \frac{\text{PenjualanTahunn}}{\text{PenjualanPesaingdominanTahunn}} = \dots X$$

dari tabel 10 diatas dapat dihitung besarnya MSR tahun 2008 untuk masing - masing perusahaan, sebagai berikut :

- 1) $Figha = \frac{5.523.281.495}{4.189.404.524} = 1,318$
- 2) $Karunia = \frac{4.189.404.524}{5.523.281.495} = 0,75$
- 3) $Shalud = \frac{2.656.610.567}{5.523.281.495} = 0,48$

$$4) \text{ Praktis} = \frac{3.656.297.275}{5.523.281.495} = 0,66$$

Dari hasil perhitungan tersebut maka pangsa pasar (MSR) untuk ketiga perusahaan (Karunia, Shalud, Praktis) adalah < dari 1 ini berarti bahwa perusahaan-perusahaan ini memiliki pangsa pasar lebih kecil dari kompetitor utama. Sedangkan untuk FIGHA sebesar 1,318 x, artinya perusahaan ini memiliki pangsa pasar lebih besar dari kompetitor utama.

b. Perhitungan tingkat pertumbuhan pasar (MGR)

Tingkat pertumbuhan industri dihitung dari pertumbuhan penjualan perusahaan yang diteliti dibandingkan dengan penjualan dari industrinya. Tingkat pertumbuhan industri dapat dirumuskan sebagai berikut :

$$MGR = \frac{M1 - M2}{M2} \times 100 \%$$

Keterangan :

MGR = tingkat pertumbuhan pasar

M1 = Penjualan industri tahun n yang bersangkutan

M2 = Penjualan industri tahun sebelumnya

Dari rumus diatas maka dapat dilihat tingkat pertumbuhan pasar pada masing - masing perusahaan sebagai berikut :

- 1) *Karunia* = $\frac{4.189.404.524 - 4.842.622.350}{4.842.622.350} \times 100\% = 13 \%$
- 2) *Figha* = $\frac{5.523.281.795 - 6.441.897.329}{6.441.897.329} \times 100 \% = 14 \%$
- 3) *Shalud* = $\frac{2.656.610.567 - 2.005.106.765}{2.005.106.765} \times 100 \% = 32 \%$
- 4) *Praktis* = $\frac{3.056.297.275 - 3.936.000.525}{3.936.000.525} \times 100 \% = 7 \%$

Dari perhitungan tersebut dapat ditentukan bahwa tingkat pertumbuhan pasar (MGR) untuk ke tiga perusahaan (Karunia, Figha, Shalud) tinggi, yaitu > 10 %. Dari tingkat pertumbuhan pangsa pasar yang relatif tinggi maka akan mendorong munculnya pesaing-pesaing baru, sedangkan pada PRAKTIS MGR-nya < 10 %, maka tingkat pertumbuhan pangsa pasarnya relatif rendah.

5. Analisis QSPM Matrix

Analisis ini berusaha mengintegrasikan faktor eksternal dan internal ke arah penentuan strategi yang terbaik. Untuk dapat memilih strategi yang terbaik bagi masing-masing perusahaan digunakan alat yang berupa QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*). Ini dilakukan untuk mengukur alternatif strategi yang paling layak untuk diterapkan.

Urutan prioritas strategi sebagai berikut :

a. *Strategi Service (Service After Sales)*

Terjadi dimana suatu kelompok organisasi dengan kebutuhan yang sama menciptakan ventura baru untuk memenuhi kebutuhan mereka (memiliki keuntungan potensial bagi kedua belah pihak).

b. *Strategi Opportunity*

Terjadi bila organisasi melihat suatu kesempatan untuk memperoleh keunggulan bersaing yang bersifat sementara. Tujuannya adalah mempergunakan peluang dan menciptakan kesempatan yang tidak akan terjadi apabila perusahaan melakukannya sendiri-sendiri.

c. *Strategi Pricing Collaborations*

Beberapa perusahaan bergabung dalam suatu kolaborasi untuk menentukan harga-harga khusus. Jika dikelola dengan baik suatu bentuk aliansi akan memungkinkan perusahaan memperoleh hasil penjualan yang lebih besar dengan biaya (cost) yang lebih sedikit.

d. *Strategic Promotional Alliances*

Kesepakatan perusahaan dalam melakukan promosi bagi produk perusahaan lainnya.

F. Kesimpulan dan Saran

1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan diatas maka kesimpulan yang dapat diberikan sebagai berikut:

- a. Analisis faktor kekuatan dan kelemahan dari masing - masing perusahaan diketahui bahwa faktor kekuatan yang paling menonjol adalah fleksibilitas desain, kemampuan menjalin kerjasama dengan perusahaan lain. faktor kelemahan yang cukup signifikan adalah kekurangan tenaga ahli,
- b. Analisis faktor ancaman dan peluang perusahaan yang paling besar ancamannya adalah pesaing asing dan kemajuan teknologi yang terus berkembang. Sedangkan faktor peluang yang mungkin dapat dipergunakan adalah masih banyaknya jumlah perajin lepas yang dimiliki perusahaan,
- c. Analisis BCG Matrik bahwa sebagian besar pada perusahaan - perusahaan itu memiliki $MSR < 1$ yang artinya perusahaan -perusahaan ini memiliki pangsa pasar lebih kecil dari kompetitor utama.

2. Saran

Hasil perumusan analisis Strategi aliansi pada perusahaan kerajinan kulit atas dasar hasil analisis SWOT, BCG, dan QSPM direkomendasikan 4 strategi yang dilakukan masing - masing dengan urutan prioritas penerapan sebagai berikut: (a) *STRATEGIC SERVICE ALLIANCES* (b) *STRATEGIC OPPORTUNITY ALLIANCES* (c) *STRATEGIC PRICING COLLABORATIONS* (d) *STRATEGIC PROMOTIONAL ALLIANCES*

DAFTAR PUSTAKA

- Andrew Ink Pen (1998), "Learning, Knowledge, Acquisition, and Strategic Alliances", *European Management Journal*, Vol.16 No.2 April 1998.
- Dadan Umar Daihani, (1996), *Alliansi Strategik, Model, Dasar & Penerapannya*, Lembaga Penelitian Trisaksi, Jakarta.
- Freddy Rangkuti (1999) ,"Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis untuk Menghadapi Abad 21,"Cetakan Kelima September, Jakarta ,PT.Gramedia Pustaka Utama.
- Kanter, Rosabeth Moss (1994), "Collaborative Advantage : The Art Of Alliance", *Harvard Business Review*, Juli-Agustus).
- Lorange, Peter & Ross, Johan (1993)," *Strategic Alliance : Formation , Implementation and Evolution* ", Oxford , England Blackwell Publishers
- Masri Singarimbun dan Sofian Effendi (Metode Penelitian Survey", Jakarta: Pustaka LP3ES, 1995."
- Mohammad Hamsal (1997), "Peranan Aliansi Strategis Dalam Menghadapi Persaingan Bisnis di Era Globalisasi," *Business Review Kelola Gajah Mada University*, No.14/VI/1997, Yogyakarta.
- Yoshino, Michael & Rangan (1995), "Strategic Alliances : An Entrepreneurial Approach to Globalization" Harvard Business School Pres. Boston.