

BAB 2

KAJIAN LITERATUR

2.1 Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)

BUMDes yang merupakan singkatan dari Badan Usaha Milik Desa merupakan sebuah badan usaha yang terletak di desa dibawah pengawasan dan dikelola oleh Pemerintahan Desa serta dengan masyarakat desa setempat. Tujuan dan maksud dari pembentukan Badan Usaha Milik Desa ini seperti yang tertera di dalam Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi No. 4 Tahun 2015 Tentang Pendirian, Pengurusan dan Pengelolaan, Dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa Pasal 2 tertulis bahwa: "Pendirian Bum Desa dimaksudkan sebagai upaya menampung seluruh kegiatan di bidang ekonomi dan/atau pelayanan umum yang dikelola oleh Desa dan/atau kerjasama antar desa. Pendirian dan pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) adalah perwujudan dari pengelolaan ekonomi produktif desa yang dilakukan secara Kooperatif, Partisipatif, Emansipatif, Transparansi, Akuntabel dan *Sustainable*." Oleh karena itu, diperlukan upaya yang sungguh-sungguh agar pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dapat berfungsi secara efektif, mandiri, efisien dan secara profesional. Kebutuhan masyarakat yang mencakup produktif serta konsumtif dapat terpenuhi melalui produk dan jasa yang dikelola masyarakat dan pemerintah desa untuk mencapai tujuan BUMDes. Lembaga BUMdes ini juga harus dapat melayani non-anggota (non-lokal) dengan menetapkan harga dan layanan yang sesuai dengan pasar. Hal ini berarti membentuk sebuah mekanisme kelembagaan yang disetujui dan disepakati secara bersama, sehingga tidak menimbulkan distorsi ekonomi desa yang dikarenakan oleh usaha BUMDes (Ridlwan, 2015).

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merupakan badan hukum resmi desa yang dibentuk oleh Pemerintah Desa dan Badan Permusyawaratan Desa (BPD) melalui musyawarah desa. Kelembagaan yang dibentuk menyerupai perusahaan, dimana sahamnya dimiliki oleh pemerintah desa dengan mengangkat direksi

untuk menjalankan unit usaha di desa dengan menggunakan skema penyertaan modal dan aset desa. Di antara sekian banyak usaha yang dapat dilakukan BUMDes, salah satunya adalah usaha pariwisata untuk desa yang memiliki potensi dan produk wisata di desa tersebut. Pelaksanaan fungsi BUMDes sebagai Badan Usaha yang turut membidani Wisata harus dalam koordinasi yang sejalan dengan Pokdarwis Desa. Hal ini bertujuan agar terjadi kesinambungan antara program yang telah digagas oleh Pokdarwis dengan pengelolaan yang akan dilakukan oleh BUMDes. Agar hal ini dapat berlangsung, BUMDes dan Pokdarwis harus saling bera liasi dalam pengembangan Desa Wisata. Dengan pengelolaan pariwisata melalui BUMDes, pendapatan Desa dapat dilaksanakan secara terintegrasi dengan unit usaha desa yang lainnya sehingga menciptakan sebuah lini bisnis yang kuat dan saling berkesinambungan. CEO Desa Wisata dapat dikembangkan dengan mengedepankan karakteristik pemberdayaan masyarakat dalam pengembangan pariwisata (Anggraeni, 2016).

BUMDes adalah suatu bentuk badan usaha yang seluruh atau sebagian modalnya dimiliki oleh desa melalui penyertaan modal secara langsung yang dihasilkan dari kekayaan dan potensi desa. Sistem ini diharapkan dapat menjadi kekuatan penting dalam mendorong terciptanya kesejahteraan yang lebih dalam beberapa hal, yaitu menghasilkan produktivitas ekonomi desa berdasarkan keragaman kemungkinan yang dimilikinya (Undang-Undang No. 6 Tahun 2014, 2014). BUMDes juga dapat dimengerti sebagai sebuah usaha yang memiliki ciri-ciri yaitu sebuah desa yang dibentuk dan dibangun secara bersama-sama oleh pemerintahan desa dan bersama dengan masyarakat setempat desa tersebut. Dengan dibentuknya BUMDes ini yang berupa badan usaha memiliki tanggung jawab untuk memaksimalkan potensi-potensi yang dimiliki oleh desa tersebut baik potensi sumber daya alam, ekonomi, dan potensi sumber daya manusia dengan guna untuk mengembangkan tingkat pertumbuhan desa serta kesejahteraan masyarakat desa. Menurut Undang-Undang No.6 Tahun 2014 mengenai desa jelas mengamanatkan bahwa kepentingan serta tujuan BUMDes untuk memberikan manfaat sosial bagi segala aspek kehidupan masyarakat dan

warga desa. Sebuah lembaga yang diatur serta dikelola oleh pemerintahan desa dan masyarakat dengan bertujuan untuk memperkuat tingkat ekonomi desa yang dibentuk berdasarkan kebutuhan dan potensi desa. Kunci terpenting dengan terbentuknya BUMdes adalah untuk menjadi salah satu badan usaha yang sangat mementingkan peningkatan dalam penghasilan Pendapatan Asli Desa. Pengertian dan tujuan dari BUMDes ini sesuai dengan yang tertera di dalam Undang-Undang No. 32 Tahun 2004 tentang pemerintahan daerah bahwa tujuan dari dibentuknya BUMdes ini sebagai salah satu usaha dan upaya pengembangan peningkatan Pendapatan Asli Desa (PAD) (UU Nomor 32 Tahun 2004, 2004). Terbentuknya sebuah BUMDes ini harus berdasarkan kehendak dan kemauan seluruh warga desa dan masyarakat setempat melalui pemungutan suara serta diputuskan dengan cara Musyawarah Desa (MusDes). Pengambilan suara dengan cara musyawarah desa ini merupakan sebuah forum tertinggi yang dapat menghasilkan berbagai keputusan-keputusan penting untuk desa seperti kebijakan menentukan nama lembaga, pemilihan kader dan pengurus hingga jenis-jenis unit usaha yang dijalankan dalam BUMDes. Terdapat dua momen besar dalam proses dibentuknya sebuah BUMDes yaitu dengan melibatkan seluruh elemen penting yang ada di desa tersebut yang mencakup perwakilan dari setiap warga desa. Langkah pertama yang dilakukan adalah melakukan sosialisasi serta terciptanya sebuah tim dengan tugas mereka adalah mengawasi seluruh kegiatan dan proses pengembangan desa. Lalu langkah selanjutnya adalah dapat menciptakan serta menghasilkan berbagai keputusan penting dan final yang akan berdampak bagi desa. Keseluruhan proses ini sudah sepantasnya menjadi tanggung jawab untuk penyelenggaranya yaitu pemerintah desa. Pendirian BUMDes sebagai lembaga desa yang bertujuan untuk memaksimalkan penggunaan aset dan potensi desa, dilengkapi dengan partisipasi yang adil di desa yaitu dengan modal dari desa dan untuk menghasilkan kepentingan bersama. Hal ini bukan berarti bahwa semua urusan yang berkaitan dengan urusan pemberdayaan ekonomi desa menjadi tanggung jawab BUMDes dan termasuk dalam seluruh permasalahan BUMDes. Maka, hal ini menandakan bahwa harus adanya sebuah pemahaman bahwa tujuan dari lahirnya BUMDes

untuk menjadi sebuah lembaga desa yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakatnya dan tidak merupakan satu-satunya solusi dan jalan keluar dari seluruh permasalahan yang dihadapi oleh sebuah desa. (Berdesa, 2018).

Bapemas Provinsi Jawa Timur (2009) mengemukakan bahwa maksud dan tujuan dari terbentuknya BUMDes (Badan Usaha Milik Desa) adalah sebagai berikut:

a) Maksud dibentuknya BUMDes:

Maksud dari terbentuknya BUMDes adalah untuk mendorong pertumbuhan dan perkembangan sistem ekonomi desa, menjadikannya entitas atau sebuah badan usaha yang mampu melakukan kegiatan ekonomi kolektif, dan memberdayakan pendapatan desa. Selain itu, dapat meningkatkan pendapatan desa dan memajukan pembangunan masyarakat pedesaan.

b) Tujuan dibentuknya BUMDes:

Tujuan didirikannya BUMDES adalah sebagai peningkatan dan pengembangan desa dengan guna pembangunan desa, serta pengembangan potensi ekonomi yang dimiliki oleh desa, dan menyediakan pelayanan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat dan memperkuat pendapatan asli desa, serta bertujuan untuk pengembangan pengelolaan aset-aset yang dimiliki oleh desa.

2.1.1 BUMDes Penadaran

Jumlah desa yang banyak dan tersebar di Kabupaten Grobogan, terdapat beberapa desa yang sudah memiliki BUMDes (Badan Usaha Milik Desa) yang sudah berjalan dengan baik dan pengelolaan yang baik pula. Desa Penadaran ini terletak di Kecamatan Gubug, total desa yang terdapat di Kecamatan Gubug terdapat 21 desa yang telah memiliki BUMDes baik yang sudah berjalan dan baik maupun yang dalam tahap pembentukan, penyertaan modal dan pengembangan unit-unit usaha. Didalam website Jadesta menyatakan bahwa BUMDes Sumber Rejo Penadaran Sejahtera Penadaran merupakan salah satu BUMDes yang terbaik di Kecamatan Gubug. Desa wisata yang ada di Jawa

Tengah salah satunya yaitu Desa Penadaran, Kecamatan Gubug, Kabupaten Grobogan, Jawa Tengah, Indonesia. Desa Wisata Penadaran merupakan Desa Wisata Unggulan di Kabupaten Grobogan Provinsi Jawa Tengah. Desa Wisata Penadaran memiliki beragam pesona wisata di hampir setiap aspek kehidupan desa maupun warga masyarakatnya dan berbagai karakteristik khusus lainnya seperti industri kreatif yang terus berkembang. Luas wilayah Desa Penadaran sebesar 1057 ha, yang berbatasan langsung dengan beberapa wilayah yaitu di sebelah utara berbatasan dengan Kecamatan Kebonagung, di sebelah Timur berbatasan dengan Kecamatan Karangayung, sebelah Selatan berbatasan dengan Kecamatan Tanggunharjo, dan di sebelah Barat berbatasan dengan Kecamatan Tegowanu. Desa wisata Penadaran berhasil masuk didalam 300 besar peserta ADWI 2021 dimana hal ini menunjukkan bahwa desa Penadaran memiliki potensi yang menjanjikan.

Berikut ini visi dan misi dari BUMDes Penadaran:

Visi

“Mewujudkan Penadaran yang Maju, Aman, Rukun dan Sejahtera”.

Misi

- 1) Menjaga Toleransi antar umat beragama, serta melestarikan Adat seni dan budaya sebagai kearifan lokal.
- 2) Menyelenggarakan tata kelola pemerintahan yang bersih, jujur dan transparan;
- 3) Meningkatkan kualitas pembangunan infrastruktur secara adil dan merata.
- 4) Mewujudkan dan mengembangkan program desa wisata secara nyata;
- 5) Memberi wadah atau fasilitas kegiatan olahraga dan kepemudaan.
- 6) Menyediakan sarana air bersih yang menjangkau seluruh warga desa.
- 7) Meningkatkan kualitas kesehatan dan pendidikan serta menyediakan mobil siaga.
- 8) Memantapkan peran Lembaga Masyarakat desa Hutan (LMDH) sebagai mitra Perhutani untuk meningkatkan kesejahteraan.

- 9) Meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PAD) dengan mengoptimalkan kinerja Badan Usaha Milik Desa (BUMDes).

2.2 Desa Wisata

Pengertian desa wisata adalah suatu wilayah pedesaan dengan ciri khas dan karakter khusus yang menjadikan wilayah tersebut cocok sebagai destinasi wisata. Pariwisata Inti Rakyat (PIR) mengemukakan desa wisata adalah sebuah kawasan desa yang memiliki daya tarik yang mencerminkan keaslian wilayah desa itu mulai dari aspek kehidupan sehari-hari seperti aspek sosial, ekonomi, budaya, serta adat istiadat yang ada di desa tersebut tidak lupa juga mencerminkan kegiatan sehari-hari penduduk, keunikan dari arsitektur dan struktur bangunan serta tata ruang yang sangat mencerminkan desa dan yang terakhir seluruh kegiatan ekonomi desa yang memiliki keunikan dan dapat menarik dengan potensi yang dimiliki sehingga dapat dikembangkan dari setiap komponen kepariwisataan yang terdiri dari akomodasi, atraksi, *ancillary*, dan amenities seperti penyedia makanan dan minuman serta kebutuhan pendukung wisata lainnya.

Sementara itu, Chusmeru mengartikan desa wisata adalah sebuah bentuk integrasi dari gabungan atraksi, akomodasi, dan fasilitas lainnya yang mendukung desa yang diberikan dalam bentuk struktur kehidupan hasil dari perpaduan antara tata cara dan tradisi yang dimiliki oleh desa (Chusmeru dalam Agustine, 2021). Menurut Chusmeru, terdapat 2 komponen utama dalam wisata desa yang pertama adalah akomodasi yang merupakan bagian dari tempat hunian penduduk desa dan unit pendukung lainnya yang berkembang sesuai dengan tempat sekitarnya. Komponen kedua yaitu atraksi yang merupakan semua kehidupan keseharian penduduk lokal serta keadaan fisik sebuah tempat desa dengan memungkinkan melibatkan pendatang atau wisatawan sebagai penggerak aktif desa tersebut. Berikut ini beberapa faktor pendukung dan kriteria untuk sebuah desa agar dapat berkembang menjadi desa wisata yaitu desa tersebut harus mempunyai kekhasan yang dapat berpotensi besar serta menjadi daya tarik agar dapat menarik perhatian

orang banyak serta dapat menjadi daya tarik wilayah desa itu sendiri seperti keunikan dan kekhasan budaya dan adat istiadat masyarakat serta sumber daya alam yang dimiliki. Faktor kedua yaitu sebuah desa harus mempunyai ketersediaan tenaga kerja berupa sumber daya manusia yang berkualitas serta mencukupi kebutuhan yang ada agar dapat membantu mengembangkan kelola wisata desa. Lalu, peluang yang dimiliki oleh desa untuk mengakses pasar nasional bahkan global ini memiliki peranan yang penting. Hal ini dikarenakan karena jika sebuah desa sudah memiliki seluruh faktor lainnya dan sudah siap untuk menjadi desa wisata namun semua hal ini akan sia-sia jika dia ada akses pasar yang terbuka bagi desa tersebut karena tidak dapat melakukan interaksi dengan dunia luar seperti dengan wisatawan dan desa lainnya. Keempat adalah Sumber Daya Manusia lokal yang memiliki potensi untuk membantu membuka kesempatan terhadap akses wisatawan untuk berkunjung. Faktor kelima yaitu syarat sebuah wilayah desa agar dapat menjadi desa wisata adalah harus memiliki fasilitas yang mendukung seperti memiliki sebuah area yang dapat digunakan sebagai fasilitas desa wisata misalnya untuk guest house atau homestay, area tourist information center atau menyediakan pelayanan umum, lalu area untuk seni dan budaya dan lainnya. (Dinas Pariwisata DIY, 2014).

Didalam buku Pedoman Desa Wisata 2020 yang disusun oleh Vitria Ariani bersama tim terdapat klasifikasi pembagian desa wisata. Pengembangan Desa Wisata dapat dijabarkan dalam 4 kategori, yaitu Rintisan, Berkembang, Maju dan Mandiri. Penentuan klasifikasi Desa Wisata (atau sebutan lainnya) dapat dilakukan selambat-lambatnya 2 (dua) tahun oleh Perangkat Desa yang membidangi pariwisata bersama dengan OPD yang membidangi pemberdayaan pemerintahan dan pemberdayaan masyarakat Desa. Ketentuan lebih lanjut untuk tata cara perhitungan dan evaluasi dalam penentuan klasifikasi desa wisata di Indonesia akan diatur secara terpisah dalam petunjuk teknis penentuan klasifikasi Desa Wisata.

1. RINTISAN

Penentuan klasifikasi desa wisata rintisan dengan menggunakan kriteria sebagai berikut:

- Masih berupa potensi yang dapat dikembangkan untuk menjadi destinasi wisata.
- Pengembangan sarana prasarana wisata masih terbatas.
- Belum ada/masih sedikit sekali wisatawan yang berkunjung dan berasal dari masyarakat sekitar.
- Kesadaran masyarakat terhadap potensi wisata belum tumbuh.
- Sangat diperlukan pendampingan dari pihak terkait (pemerintah, swasta).
- Memanfaatkan Dana Desa untuk pengembangan Desa Wisata.
- Pengelolaan desa wisata masih bersifat lokal desa.

2. BERKEMBANG

Penentuan klasifikasi desa wisata berkembang dengan menggunakan kriteria sebagai berikut:

- Sudah mulai dikenal dan dikunjungi, masyarakat sekitar dan pengunjung dari luar daerah.
- Sudah terdapat pengembangan sarana prasarana dan fasilitas pariwisata.
- Sudah mulai tercipta lapangan pekerjaan dan aktivitas ekonomi bagi masyarakat.

3. MAJU

Penentuan klasifikasi desa wisata maju dengan menggunakan kriteria sebagai berikut:

- Masyarakat sudah sepenuhnya sadar akan potensi wisata termasuk pengembangannya.
- Sudah menjadi destinasi wisata yang, dikenal dan banyak dikunjungi oleh wisatawan, termasuk wisatawan mancanegara.
- Sarana prasarana dan fasilitas pariwisata sudah memadai.

- Masyarakat sudah berkemampuan untuk mengelola usaha pariwisata melalui pokdarwis/kelompok kerja lokal.
- Masyarakat sudah berkemampuan memanfaatkan dana desa untuk pengembangan desa wisata.
- Sistem pengelolaan desa wisata yang berdampak pada peningkatan ekonomi masyarakat di desa dan pendapatan asli desa.

4. MANDIRI

Penentuan klasifikasi desa wisata mandiri dengan menggunakan kriteria sebagai berikut:

- Masyarakat sudah memberikan inovasi dalam pengembangan potensi wisata desa (diversifikasi produk) menjadi unit kewirausahaan yang mandiri.
- Sudah menjadi destinasi wisata yang dikenal oleh mancanegara dan sudah menerapkan konsep keberlanjutan yang diakui oleh dunia.
- Sarana dan prasarana sudah mengikuti standar internasional minimal ASEAN.
- Pengelolaan desa wisata sudah dilakukan secara kolaboratif antar sektor dan pentahelix sudah berjalan baik.
- Dana desa menjadi bagian penting dalam pengembangan inovasi diversifikasi produk wisata di desa wisata.
- Desa sudah mampu memanfaatkan digitalisasi sebagai bentuk promosi mandiri (mampu membuat bahan promosi dan menjual secara mandiri melalui digitalisasi dan teknologi).

Sedangkan, berdasarkan data yang dikemukakan oleh Dinas Pariwisata Provinsi DIY (2014), menyatakan bahwa desa wisata dibagi menjadi 4 kategori yang berdasarkan keunikan dan karakteristik sumber daya yang dimiliki oleh sebuah desa yaitu sebagai berikut:

1. Desa wisata berlandaskan keunikan sumber daya budaya lokal sebagai daya tarik wisata utama.

2. Desa wisata didasarkan pada keunikan ciri khas sumber daya alam sebagai daya tarik utama seperti perkebunan, pertanian dan pegunungan serta wilayah pesisir.
3. Desa wisata mengandalkan percampuran keunikan budaya dengan sumber daya alam yang menjadi daya tarik utama desa.
4. Desa wisata dengan mengunggulkan aktivitas ekonomi kreatif menjadi sebuah daya tarik utama desa wisata.

Di dalam sebuah desa wisata pada umumnya terdapat pentahelix pariwisata. Model pentahelix ini berupaya mendorong sektor pariwisata dan sistem kepariwisataan dengan meningkatkan peran government, business, community, academic, dan media untuk menciptakan nilai manfaat ekonomis yang bisa dipetik dari aktivitas kepariwisataan serta menimbulkan multiplier effect yang luas bagi masyarakat pada umumnya dan para pelaku pariwisata khususnya. Pembangunan pariwisata yang berkelanjutan di Indonesia tidak pernah bisa berjalan sendiri, perlu adanya sinergi, kolaborasi dan inovasi dari berbagai pihak pemangku kepentingan dan pemangku kebijakan. Di masa seperti ini yaitu masa pemulihan Covid-19 merupakan momentum yang sangat tepat untuk menggerakkan dan meningkatkan perekonomian masyarakat serta mendorong pemerintah dalam mewujudkan Program Pemulihan Ekonomi Nasional (PEN).

2.3 Aliansi Strategi

Aliansi strategi merupakan sebuah hubungan atau koneksi antar dua atau beberapa kelompok dengan guna untuk mencapai tujuan yang telah disepakati secara oleh kedua pihak atau untuk secara mandiri agar dapat melengkapi kebutuhan penting dari masing-masing bisnis tertentu dari suatu organisasi. Pada umumnya, kegiatan aliansi strategi ini dilaksanakan dengan ketentuan waktu yang sudah ditentukan dan pihak yang melakukan aliansi strategi juga bukan merupakan pesaing dengan satu sama lainnya, melainkan kedua pihak ini mempunyai beberapa karakteristik produk dan jasa yang ditawarkan sama dan

ditujukan untuk pasar yang sama pula. Aliansi strategi yakni sebuah kemitraan kerjasama atau sejenis *partnership* yang dilakukan oleh dua atau lebih perusahaan atau unit usaha yang saling bekerja sama dengan guna untuk memperoleh peningkatan yang signifikan dengan tujuan yang strategis sehingga dapat masing-masing pihak mendapatkan keuntungan (Ferreira & Franco, 2017)..

Bentuk simbiosis timbal balik yang dilakukan oleh perusahaan untuk mendapatkan akses ke pasar tertentu, mengurangi risiko keuangan, mengurangi risiko politik, dan memperoleh teknologi untuk mendapatkan atau menggunakan keunggulan kompetitif (Wheelen dan Hunger dalam Cepi Barlian, 2016). Sesuai dengan prinsip dari dilaksanakannya aliansi strategi adalah kegiatan kerjasama yang melibatkan pihak-pihak ini untuk membagi manfaat, risiko serta biaya yang diperlukan. Alasan dilakukannya aliansi strategi adalah untuk mengambil keuntungan dari perusahaan dan mengimbangi kelemahannya dengan keuntungan dari mitra (Huda dan Martanti, 2018). Aliansi strategi bisnis merupakan sebuah ikatan atau kolaborasi sebuah kelompok dengan kelompok lainnya dengan memiliki tujuan yang sejalan serta menyertakan beberapa bisnis dengan fokus sektor industri yang berbeda-beda. Di dalam melakukan kerjasama aliansi strategi, seluruh pihak yang berpartisipasi dengan memiliki beberapa kesamaan jasa dan produk yang ditawarkan kepada target market yang sama bukanlah kompetitor langsung bagi satu sama lainnya. Kerjasama strategi aliansi dapat dilaksanakan oleh segala jenis perusahaan serta skalanya. Selain itu, banyak usaha kecil atau UMKM yang mengalami gejolak yang dikarenakan oleh pandemi virus Corona ini sehingga hal ini membuat usaha kecil harus dapat menjalin hubungan kerjasama aliansi strategi dengan usaha kecil lainnya. Diterapkannya strategi ini, UMKM diharapkan dapat menyiapkan diri mereka untuk melewati era *new normal* sehingga dapat bertahan dari segala macam keadaan sulit yang perlu diatasi. Harapan dilakukannya kerjasama aliansi strategi ini adalah perusahaan yang terafiliasi dapat memperoleh dampak positif serta keuntungan yang tinggi dan meningkatkan *brand awareness*. Tak hanya itu, para pemangku kepentingan tentunya ingin dapat saling menopang satu sama lain dengan perbedaan segala

jenis sumber daya yang dimiliki oleh masing-masing unit usaha yang terlibat. Kerjasama aliansi strategi bisnis yang diterapkan dapat berupa kerjasama dengan strategi pemasaran yang lebih efektif, pengembangan produk dengan tujuan menarik perhatian lebih, dan penghematan biaya produksi. Kekuatan atau kelemahan dari kegiatan ini perlu dianalisis oleh manajemen perusahaan sebelum mereka dapat mulai melakukan kerjasama aliansi strategi dengan pihak lainnya. Dua faktor yang memicu terjalannya kerjasama aliansi strategi yang berguna sebagai mekanisme untuk memenangi kompetisi yaitu faktor internal dan eksternal. Faktor internal yang merupakan kemampuan yang kurang seperti akses memadai untuk memperoleh teknologi, akses untuk masuk ke pasar, lalu akses memperoleh keahlian khusus, akses memperoleh bahan-bahan mentah, keterbatasan biaya, pemikiran resiko, kecepatan mengakses pasar, dan mempertahankan bisnis melawan pemangsa. (Siagian et al., 2020).

2.3.1 Jenis Aliansi Strategi

Menurut Dacin, Oliver dan Roy dalam Rukmana (2015), jenis aliansi strategi terdiri menjadi 4 jenis yakni seperti berikut ini:

a. Joint Venture

Joint venture merupakan sebuah kegiatan aliansi strategi dimana terdapat dua atau lebih perusahaan membentuk perusahaan independen secara hukum. Nantinya, dua atau lebih perusahaan ini akan melakukan pembagian sumber daya yang dimiliki serta pengetahuan lalu menyatukannya agar menghasilkan hasil yang maksimal dengan tingkat kompetitif yang meningkat pula.

b. Equity Strategic Alliance

Equity strategic alliance yaitu sebuah kegiatan aliansi strategis dimana melibatkan dua atau lebih perusahaan yang membangun sebuah perusahaan bersama-sama dengan jumlah kepemilikan yang berbeda-beda serta melakukan penggabungan sumber daya dan kemampuan yang dimiliki oleh tiap perusahaan agar dapat meningkatkan tingkat bersaing.

c. *Nonequity Strategic Alliance*

Nonequity strategic alliance yakni jenis strategi aliansi yang melibatkan dua atau beberapa perusahaan yang menjalin hubungan kontraktual dengan tujuan untuk memanfaatkan keunikan masing-masing dan sebagian sumber daya yang berdampak bagi pengembangan tingkat bersaing.

d. *Global Strategic Alliances*

Global strategic alliances merupakan kegiatan kerjasama aliansi strategi yang terjadi terhadap dua atau beberapa perusahaan yang melakukan kerjasama atau kemitraan dengan perusahaan yang berada di luar negeri dan berbeda negara serta lintas industri.

2.3.2 Manfaat Aliansi Strategi

Berikut ini manfaat yang akan didapatkan dengan mengadakan kerjasama aliansi strategi secara maksimal dan pastinya memberikan dampak yang baik untuk perusahaan yaitu seperti ini (Thompson et al., 2020):

a. Sumber daya jadi tercukupi

Manfaat pertama dari dilakukannya aliansi strategi adalah pencukupan sumber daya yang dimiliki oleh setiap usaha yang melakukan kerjasama dengan guna agar dapat meningkatkan perkembangan secara maksimal. Contoh kegiatan dalam kegiatan aliansi strategi ini agar sumber daya menjadi tercukupi adalah misalnya ada sebuah perusahaan produk minuman yang saling melakukan kerjasama atau kolaborasi yang menghasilkan sebuah produk baru dengan memakai brand kedua perusahaan contohnya yaitu, chiki *Chitato* yang berkolaborasi dengan Indomie dengan menciptakan *Chitato* dengan rasa *Indomie*.

b. Pengetahuan-pengetahuan yang dibagi kepada perusahaan aliansi

Setiap perusahaan yang melakukan aliansi strategi mengharuskan bertukar pengetahuan-pengetahuan dan ilmu bisnis dan pengetahuan ini akan meningkatkan daya saing setiap perusahaan. Pembagian pengetahuan dalam kegiatan ini meliputi bagaimana cara yang tepat untuk mengenal

atau identifikasi target pasar yang cocok, lalu bagaimana melakukan kegiatan branding agar sebuah *brand* dapat dikenal dan meningkatkan *brand awareness*, mengetahui cara pengolahan bahan baku yang tepat, mengetahui solusi untuk setiap permasalahan terutama dalam keperluan produksi, serta mengetahui sistem pelayanan yang baik dalam menerima komplain *customer*.

c. Dapat meningkatkan fokus pemilik bisnis

Dengan dilakukannya kerjasama strategi aliansi berguna untuk membuat pemilik bisnis atau perusahaan menjadi lebih fokus untuk meningkatkan bisnis atau perusahaannya. Jadi dengan melakukan strategi aliansi ini dapat mengurangi tingkat ketidakyakinan terhadap sebuah hal yang akan berubah menjadi berfokus untuk meningkatkan hal tersebut yang akan meningkatkan pula keuntungan dan nilai perusahaan itu sendiri. Hal ini dapat terjadi misalnya dalam sebuah kasus dimana terdapat suatu restoran tradisional yang ingin mengembangkan kegiatan usahanya menjadi berbasis daring, dimana restoran ini melakukan kerjasama aliansi strategi dengan restoran lainnya yang sudah maju dengan memanfaatkan penggunaan online dalam pemasarannya, lalu restoran tersebut akan berfokus untuk meningkatkan kualitas makanan serta servis yang ditawarkan sedangkan restoran lainnya berfokus pada pemasaran online. Seperti halnya pada kasus Desa Wisata milik BUMDes Penadaran, dimana mereka harus melakukan kerjasama aliansi strategi dengan unit usaha lainnya agar dapat berfokus untuk mengembangkan tiap usaha sehingga dapat berdampak bagi wisata pedesaan.

Menurut Thompson et al. (2020), manfaat yang dirasakan oleh sebuah bisnis atau usaha jika aliansi strategi yang dilakukan berhasil dan strategis yaitu sebagai berikut:

- Sebagai fasilitas pendorong untuk mencapai goal dari sebuah bisnis atau usaha seperti dapat menghemat pengeluaran biaya, meningkatkan fitur-fitur, serta memaksimalkan kualitas sebuah bisnis.

- Sebagai fasilitas pembantu untuk membentuk, memaksimalkan, dan menguatkan competitive advantage atau keunggulan kompetitif yang dimiliki sebuah usaha.
- Sebagai fasilitas pengurang kelemahan-kelemahan yang disebabkan oleh ketidak maksimalan pemanfaatan sumber daya yang dimiliki sebuah usaha jika dibandingkan dengan kompetitor.
- Sebagai fasilitas pendukung untuk bertahan dalam dunia bersaing antar usaha dengan melakukan mitigasi risiko yang terjadi dalam berbisnis.
- Sebagai fasilitas pendukung untuk membantu mengembangkan kemampuan tawar menawar dengan konsumen maupun kompetitor.
- Sebagai fasilitas pembantu untuk menciptakan peluang terhadap pasar-pasar luar
- Sebagai fasilitas pendorong perkembangan penggunaan teknologi baru dalam inovasi-inovasi yang dilakukan untuk produk atau jasa.

2.3.3 Elemen Aliansi Strategi

Menurut Albers (2016), elemen-elemen yang memiliki peran penting dalam melakukan manajemen pembangunan strategi aliansi yaitu terdapat 6 elemen yaitu atribut aliansi, resolusi konflik, perilaku komunikasi, kepercayaan, komitmen, dan lingkungan. Manajemen aliansi mencakup aturan dasar untuk mengembangkan kemitraan yang mengharuskan pihak tersebut menilai kinerja mitra lainnya. Keahlian dalam melakukan strategi aliansi harus dapat meliputi berfokus pada perencanaan perusahaan untuk kedepannya, dapat mengintegrasikan strategi aliansi dengan kegiatan perusahaan atau organisasi, dapat mengatur kegiatan strategi aliansi dengan baik, serta melakukan investasi sumber daya yang diperlukan untuk mendukung kegiatan aliansi. Berikut ini penjelasan secara rinci setiap elemen aliansi strategi yang terdiri dari beberapa indikator yaitu sebagai berikut:

- Atribut Aliansi

Komitmen dapat diartikan sebagai tekad dari tiap-tiap anggota aliansi untuk melakukan suatu tindakan pasti yang mendukung tercapainya tujuan aliansi strategis. Dalam konteks hubungan kerjasama, suatu bentuk komitmen dari anggota aliansi dapat diwujudkan dengan seberapa jauh anggota tersebut memiliki kemauan dan kemampuan untuk menyumbangkan sumber daya guna mengatasi hambatan-hambatan. Selain itu, bentuk komitmen perusahaan mitra dapat berupa pemberian atau pelibatan waktu dan sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan aliansi dan selanjutnya menampilkan kecenderungan dan kemauan untuk memelihara hubungan. Baik secara eksplisit maupun implisit, janji untuk melanjutkan hubungan antar anggota aliansi akan menunjukkan komitmennya, dan akan berimplikasi agar mitra memberikan prioritas utama untuk mencapai tujuan aliansi. Indikator untuk mengukur variabel atribut aliansi seperti dibawah ini yang mengacu pada Monezka dalam Bio (2017), yaitu harapan aliansi, koordinasi, dan saling ketergantungan.

1. Harapan aliansi merupakan keinginan pembeli dan penjual melakukan suatu kegiatan untuk kepentingan hubungan aliansi
2. Koordinasi merupakan kegiatan yang dilakukan bersama untuk meminimalisasi hal-hal yang menghambat aliansi
3. Saling ketergantungan merupakan kebutuhan satu pihak terhadap pihak lain untuk mencapai tindakan atau hasil yang diinginkan

- Resolusi Konflik

Teknik resolusi konflik yang konstruktif adalah dengan bersama-sama menghilangkan konflik atau persuasi (Monezka dalam Bio, 2017). Bentuk perilaku ini seringkali menghasilkan akibat yang positif karena usaha bersama diterapkan untuk mencari sinergi integratif ketika konflik mengenai pembeli dan supplier merupakan konflik yang kritis dalam hubungan mereka. Monezka dalam Bio (2017) menyatakan bahwa aliansi strategi yang sukses adalah aliansi yang menerapkan:

- Sering menggunakan teknik resolusi konflik yang konstruktif, diantaranya adalah memutuskan masalah bersama dan persuasi.
- Jarang menggunakan teknik menghindari konflik, diantaranya adalah memperhalus/menghindari permasalahan.
- Jarang menggunakan teknik resolusi konflik destruktif, diantaranya kata-kata kasar dan arbitrase dari luar.

Indikator resolusi konflik seperti dibawah ini yang mengacu pada Monezka yaitu penyelesaian masalah bersama, menghindari konflik dan arbitrase.

1. Penyelesaian masalah bersama merupakan tindakan yang dilakukan pihak dalam aliansi untuk menyelesaikan problem-problem yang muncul dalam aliansi
2. Menghindari konflik merupakan upaya yang dilakukan pihak-pihak dalam aliansi untuk mencegah munculnya permasalahan
3. Arbitrase merupakan penyelesaian atas persoalan yang muncul dalam aliansi dengan menggunakan aturan yang berlaku dan pihak yang dapat mendamaikan

- Perilaku Komunikasi

Proses komunikasi dan penyebaran informasi merupakan hal fundamental dalam banyak aspek fungsi organisasi (Mohr & Nevin dalam Bio, 2017). Dua aspek perilaku komunikasi yang menunjukkan dimana informasi saling bertukar merupakan hal efektif dalam aliansi yang mempunyai penyebaran informasi dan tingkat kualitas informasi dan partisipasi. Kedua aspek penyebaran informasi ini (kuantitas dan kualitas) diperlukan untuk kesuksesan dalam mengembangkan aliansi. Penyebaran informasi mengacu pada tingkat dimana informasi penting dikomunikasikan pada partner dalam saluran distribusinya (Mohr & Spekman dalam Bio, 2017). Kualitas informasi meliputi beberapa aspek yaitu akurasi, adekuasi dan kredibilitas dari informasi yang dipertukarkan (Monezka dalam Bio, 2017). Partisipasi informasi mengacu pada tingkat dimana para relasi terikat bersama dalam perencanaan dan penetapan tujuan. Indikator untuk mengukur variabel

perilaku komunikasi seperti dibawah ini yang mengacu pada Mohr dan Spekman dalam Bio (2017), yaitu kualitas, penyebaran informasi, dan partisipasi.

1. Kualitas merupakan aspek kunci dalam perpindahan informasi yang meliputi akurasi, ketepatan, kecukupan dan kredibilitas informasi
2. Penyebaran informasi merupakan tingkat pentingnya suatu informasi disampaikan pada relasi dalam aliansi
3. Partisipasi merupakan tingkat keterlibatan relasi secara bersama-sama merencanakan dan menetapkan tujuan

- Kepercayaan

Kepercayaan dirasakan semakin penting dalam sebuah hubungan antar organisasi, khususnya dalam perubahan *networking* yang semakin berorientasi pada hubungan maya. Menurut teori Kanter, kepercayaan berkembang dari pengertian mutual yang berbasis pada pembagian nilai diantara partner. Kepercayaan didefinisikan Das dan Teng dalam Mustafa (2018) sebagai sebuah bentuk kesungguhan dalam berkomitmen pada hubungan kerjasama organisasionalnya. Kepercayaan akan muncul dari sebuah keyakinan bahwa hubungan kerjasama akan memberikan manfaat seperti yang diharapkan oleh kedua belah pihak (Mukhtar et al., 2017). Namun menurut Swan dalam Singh (2016), untuk mengukur kepercayaan organisasional dapat digunakan indikator kepercayaan dalam hal kompetensi, kejujuran, reliabilitas, pertanggungjawaban, dan pengalaman yang memadai. Kepercayaan adalah sebuah bentuk kesungguhan dalam berkomitmen pada hubungan kerjasama organisasionalnya. Kepercayaan akan muncul dari sebuah keyakinan bahwa hubungan kerjasama akan memberikan manfaat seperti yang diharapkan oleh kedua belah pihak. Indikator untuk mengukur variabel kepercayaan seperti dibawah ini yang mengacu pada Swan dalam Singh (2016), yaitu:

1. Kompetensi
2. Kejujuran

3. Reliabilitas
4. Tanggung jawab
5. Berpengalaman

- Komitmen

Variabel ini menambahkan dimensi penting dalam studi hubungan pembeli-penjual. Ketika kualitas mungkin dipengaruhi oleh sifat dasar individu yang terlibat dalam hubungan, sifat dasar hubungan antara organisasi dapat mengesampingkan beberapa efek karakteristik interpersonal. Contohnya, pembeli dapat bekerja baik dengan penjual tetapi penjual mungkin tidak dapat memberikan keuntungan pada kebutuhan pembeli. Sebaliknya, organisasi mungkin dapat memenuhi kebutuhan pembeli tetapi individu yang dilibatkan mungkin tidak dapat bekerja bersama organisasi pada level personal (Raman et al., 2015). Menurut Mowday et al. dalam Raman et al., 2015 menyatakan bahwa komitmen adalah bentuk perilaku hubungan kerjasama, dimana kecenderungan partner kepadanya berada pada posisi yang kuat dan bahkan melebihi hubungan kerjasama dengan pihak lain. Kesetiaan dalam kerjasama ini menjadi sangat penting di era kompetisi yang sangat ketat seperti sekarang ini. Pengertian yang dalam mengenai kesetiaan yang saling menguntungkan dan keinginan untuk menolong satu sama lain merupakan karakteristik hubungan pasangan pembeli-penjual. Oleh karena itu komitmen dapat memunculkan kerjasama yang melebihi batasan formal yang telah disepakati sebelumnya. Menurut Meyer, Allen dan Smith dalam Rumangkit (2020), komitmen dapat diklasifikasikan dalam bentuk komitmen afektif, komitmen kontinu, dan komitmen normatif. Komitmen bentuk perilaku hubungan kerjasama, dimana kecenderungan *partner* kepadanya berada pada posisi yang kuat dan bahkan melebihi hubungan kerjasama dengan pihak lain. Indikator untuk mengukur variabel komitmen seperti berikut ini mengacu pada Meyer, Allen, dan Smith dalam Rumangkit (2020), yaitu:

1. Afektif berarti menimbulkan pengaruh yang signifikan atas kualitas sebuah hubungan kerjasama
 2. Kontinu berarti berkelanjutan dan normatif
 3. Normatif berarti relevan dengan kebiasaan atau norma – norma dalam sebuah hubungan kerjasama
- Lingkungan
- Analisis lingkungan secara keseluruhan menurut Jap dalam Wang (2016) adalah tidak mungkin, karena lingkungan sangat kompleks dan saling terkait satu sama lain (*interconnected*). Oleh karena itu, lingkungan perlu dipecah menjadi segmen- segmen yang lebih kecil yang meliputi lingkungan paling dekat dengan organisasi (*task environment*) dan lingkungan umum (*general environment*) yang terdiri dari sektor ekonomi, politik, sosial dan budaya. Terdapat dua perspektif dalam memandang lingkungan eksternal dari kacamata organisasi, yaitu lingkungan eksternal sebagai sumber informasi yang berkaitan dengan sifat lingkungan yang tidak pasti (*environmental uncertainty*) sehingga menuntut manajer untuk lebih dapat mengenali peluang, ancaman dan permasalahan yang muncul. Perspektif lainnya adalah lingkungan sebagai wahana yang menyediakan sumber daya (*resources*). Lingkungan (*environment*) memiliki karakteristik (Jap dalam Wang, 2016) dan menjadi acuan dalam penelitian ini adalah:
1. Dinamis merupakan peluang yang bertumbuh, perubahan teknologi pada kegiatan produksi atau jasa, tingkat inovasi dalam produk, jasa dan seluruh proses di dalam sebuah industri dan *R&D* di industri.
 2. Heterogenitas merupakan keragaman yang dibutuhkan pada metode produksi dan pemasaran agar dapat menjangkau customer dari berbagai segmen pasar.
 3. Hostilitas merupakan kunci kegiatan kompetitor yang meliputi harga, kualitas, servis dan lainnya, serta seluruh kegiatan yang tidak dapat diprediksi dari kegiatan kompetitor baik kegiatan legal, politik atau kendala ekonomi.

2.3.4 Proses Pengembangan Aliansi Strategis

Dalam melakukan kerjasama aliansi strategi memerlukan proses pengembangan yang terdiri dari 3 tahap-tahap penting yaitu pembentukan, kegiatan operasional, dan melakukan evaluasi (Wahyuni dalam Suherlan, 2016). Tahap awal dari dilakukannya proses pengembangan aliansi strategi adalah menentukan maksud dan tujuan awal dengan dilakukannya kegiatan ini, lalu membentuknya jenis kerjasama, selanjutnya menentukan jenis mitra, dan membuat persetujuan awal dalam melakukan kerjasama ini. Tahapan kedua yaitu seluruh kegiatan yang berhubungan dengan operasional yaitu seperti membahas peran dan partisipasi dari setiap pihak yang bekerjasama, membahas pengaturan masalah dan konflik, serta menentukan sistem komunikasi yang akan digunakan kedepannya. Tahapan terakhir adalah dengan melakukan evaluasi dengan tujuan agar dapat mengetahui hasil-hasil yang dicapai dengan dilakukannya aliansi strategi sesuai yang sudah ditentukan pada tahap awal yaitu proses pembentukan. Tahap evaluasi dapat menilai dan mengkaji apakah kerjasama aliansi strategi yang dilakukan sudah maksimal dan bagaimana kinerjanya.

Pembentukan suatu model kerjasama aliansi strategi diperlukan dapat proses pengembangan dibentuknya sebuah aliansi atau kerjasama. Tujuan dibentuknya model kerjasama aliansi strategi ini adalah sebagai acuan yang dibagi menjadi tahapan-tahapan seperti dibawah ini:

1. Mengidentifikasi visi dan misi serta tujuan dari sebuah bisnis agar dapat menyusun sistem strategi secara maksimal dan tepat.
2. Proses pencarian pihak lain untuk dijadikan rekan kerjasama aliansi strategi dengan ketentuan harus memiliki tujuan, keinginan serta visi dan misi perusahaan yang sama.
3. Menentukan kesepakatan bersama dengan bernegosiasi atau musyawarah dalam merencanakan kegiatan aliansi, tujuan dan harapan dari dilakukannya aliansi ini. Dalam proses ini terdapat istilah 8I yang terdiri dari:

- Keunggulan Individu (*Individual Excellence*), yang berarti pihak-pihak yang turut andil dalam melakukan strategi aliansi harus memiliki keunggulan yang dapat dibagi serta berguna dalam kegiatan aliansi.
- Kepentingan (*Importance*), yang berarti pihak-pihak yang turut andil dalam melakukan strategi aliansi diharuskan untuk memiliki sasaran dan tujuan strategis yang selaras antara satu dan lainnya sehingga kerjasama dapat bekerja dengan maksimal.
- Ketergantungan Antar Pihak (*Interdependence*), yang berarti pihak-pihak yang turut andil dalam melakukan strategi aliansi harus dapat saling bergantung antara satu pihak dengan pihak lainnya.
- Investasi (*Investment*), yang berarti pihak-pihak yang turut andil dalam melakukan strategi aliansi harus melakukan jenis investasi dengan tujuan untuk memperlihatkan keseriusan dalam kerjasama bisnis.
- Informasi (*Information*), yang berarti seluruh pihak yang terlibat dalam kegiatan aliansi ini harus melakukan diskusi yang dilakukan untuk menukar pemikiran, ide serta informasi yang dimiliki tiap pihak dan digabungkan menjadi satu agar dapat menjadi solusi untuk sebuah masalah.
- Integrasi (*Integration*), yang berarti seluruh pihak yang terlibat dalam kegiatan aliansi ini harus melakukan penggabungan atau penyatuan di dalam penanganan kegiatan operasional agar dapat menunjang kelancaran pekerjaan.
- Institusionalisasi (*Institutionalization*), yang berarti seluruh pihak yang terlibat dalam kegiatan aliansi ini harus memiliki koneksi dan menjalin hubungan dari gabungan beberapa pihak yang melakukan kerjasama secara formal agar dapat mengambil keputusan dan adanya kepastian dalam bertanggung jawab.
- Integritas (*Integrity*), yang berarti seluruh pihak yang terlibat dalam kegiatan aliansi ini harus dapat saling memandang sama atau

menghormati satu sama lain agar dapat meningkatkan tingkat kepercayaan dalam melakukan aliansi.

4. Membentuk *Memorandum Of Understanding* (MOU) dengan tujuan sebagai kerangka atau outline dalam menentukan *strategic fit*, penataan dalam pemanfaatan SDM, pelaksanaan kegiatan operasional serta tujuan objektif atau three dimension fit dan akan tercapainya tujuan yang sudah ditentukan.
5. Melakukan realisasi dari pembentukan MOU sebelumnya dengan hasil pembentukan fungsi-fungsi serta struktur baru, mengkaji dasar hukum dan sistem organisasi yang digunakan, serta membuat perencanaan untuk kegiatan operasional yang menyusun kerjasama dalam tim.
6. Melakukan tanda tangan kontrak dengan pihak-pihak yang terlibat dalam kerjasama aliansi di bawah pantauan legalitas.

Setelah melakukan tahap-tahapan ini dalam proses pengembangan kerjasama aliansi diperlukan pula kegiatan pembinaan hubungan personal atau *personal relationship* yang mencakup kegiatan manajer operasional, *integration operational* agar dapat memperlancar seluruh proses kerjasama aliansi strategi. Selain itu hal ini dilakukan agar dapat mengetahui manfaat dari sarana pendukung di tiap pihak berjalan dengan maksimal. Lalu, perlunya perhatian untuk diferensiasi kegiatan operasional di tiap pihak dengan ditentukan dari budaya yang dimiliki oleh bisnis, usaha, industri dan juga lokasi.

2.3.5 Kunci Kesuksesan Aliansi Strategi

Kunci sukses dalam menjalankan strategi aliansi ditentukan oleh 10 faktor pendukung keberhasilan kerjasama aliansi strategi (Bamford et al. dalam Ramadhani, 2017). Faktor-faktor pendukung tersebut terdiri meliputi:

1. Dalam melakukan kerjasama aliansi strategi memerlukan tujuan yang sudah direncanakan sejak awal.

2. Mencari pihak untuk beraliansi yang memiliki tujuan, visi dan misi serta kemampuan yang selaras dan sesuai agar dapat saling mendukung antara satu dan pihak lainnya.
3. Melakukan pembagian tugas dan tanggung jawab sesuai dengan kemampuan yang dimiliki oleh tiap pihak yang melakukan kerjasama atau spesialisasi tugas agar hasil yang dikerjakan pun maksimal.
4. Memberikan penghargaan atau insentif dalam kegiatan aliansi ini, pada awalnya kegiatan ini dilatarbelakangi oleh persaingan antar pihak yang sekarang berubah menjadi melakukan aliansi strategi agar dapat mengembangkan hasil. Maka dari perlu diberikannya insentif atau penghargaan setiap mencapai tujuan dan target yang sudah ditentukan agar dapat meningkatkan kinerja tiap perusahaan.
5. Mengurangi masalah serta konflik yang terjadi antara para pihak yang beraliansi strategi.
6. Saling membagi pengetahuan dan informasi seperti menjalin komunikasi bisnis yang efektif serta efisien dan kontinu sehingga dapat menimbulkan rasa kepercayaan tiap pihak yang beraliansi dan mencapai tujuan yang sudah ditetapkan.
7. Diperlukannya hubungan dan kontak personal dan melakukan visit lapangan selain hanya melakukan kerjasama aliansi strategi. Hal ini bertujuan agar tingkat kepercayaan dan cara berkomunikasi dapat terjaga serta meningkat.
8. Kegiatan aliansi strategi diharapkan dalam berjalan dalam jangka waktu yang lama
9. Harus melakukan segala macam kegiatan dan pengembangan proyek secara kebersamaan
10. Bersifat fleksibel dengan guna untuk mencapai peluang-peluang yang ada di pasar.

Sedangkan menurut Albers (2016), mengemukakan bahwa kunci kesuksesan yang mendukung keberhasilan sebuah kerjasama aliansi strategi ditentukan oleh faktor-faktor berikut ini:

1. Memiliki visi perusahaan sebagai landasan yang kokoh dalam menjalankan aliansi strategi
2. Penggabungan antara keinginan, passion, motivasi serta fokus yang diperlukan dalam kegiatan aliansi
3. Berkomitmen dalam melakukan kerjasama aliansi strategi ini dengan tanpa rasa goyah dan takut terhadap kegagalan.
4. Penguatan proses dalam pembentukan aliansi agar terjalinnya hubungan aliansi yang kokoh
5. Tiap pihak yang beraliansi memiliki ilmu serta pengetahuan mengenai cara-cara kerjasama dan kemitraan
6. Memiliki kesepakatan bahwa tiap pihak yang beraliansi akan selalu melewati segala masa baik sulit maupun senang secara bersama-sama dan teguh.

Beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur variabel kesuksesan aliansi mengacu pada penelitian Talebi et al. (2016) yaitu kelanjutan aliansi, peningkatan kualitas, kemampuan berkompetisi, peningkatan keuntungan, pengurangan *transaction & production cost* serta terjalinnya kerjasama antar unit usaha yaitu sebagai berikut:

1. Kelanjutan aliansi merupakan keberhasilan perusahaan dalam memelihara kerjasama yang telah terjalin baik.
2. Peningkatan kualitas merupakan peningkatan kualitas pelayanan perusahaan setelah menjalin kerjasama dengan mitranya.
3. Kemampuan berkompetisi merupakan peningkatan kemampuan perusahaan dalam berkompetisi dengan para pesaingnya.
4. Peningkatan keuntungan merupakan tingkat keuntungan yang didapatkan terjadi peningkatan setelah beraliansi strategi.

5. Pengurangan *transaction & production cost* merupakan tindakan yang berdampak pada pengurangan biaya transaksi dan produksi.
6. Terjalannya kerjasama antar unit usaha merupakan setelah terjalannya aliansi strategi tiap unit usaha dapat saling bekerjasama dengan saling memenuhi kebutuhan satu sama lain.

2.3.8 Aliansi Strategi Dalam Perusahaan Non-Profit

Sebuah lembaga atau perusahaan non-profit merupakan suatu organisasi yang mempunyai tujuan untuk mendukung suatu isu yang sedang menarik public, tapi dilakukan tidak memiliki maksud komersial atau tanpa maksud untuk mencari laba atau keuntungan. Dalam lembaga non profit ini, memiliki pula tujuan dan rencana untuk kedepannya agar dapat terus berjalan. Dimana semakin lama semakin besar pula anggaran yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut, aliansi strategi akan membantu meningkatkan upaya dan memungkinkan lembaga non profit memiliki dampak yang lebih signifikan. Aliansi strategi juga menguntungkan mitra-mitra lainnya yang beraliansi strategi. Kemitraan menciptakan mekanisme yang memungkinkan mitra untuk mencapai tujuan filantropi mereka. Lembaga non profit dapat memanfaatkan aliansi strategi untuk meningkatkan skala, memperkuat program mereka, merampingkan operasi, dan meningkatkan pengaruh mereka.

Jika tanpa manfaat dari dilaksanakannya aliansi strategi, banyak organisasi non profit yang merasa sulit dan sangat lambat untuk meningkatkan skala operasi mereka. Aliansi strategi membuatnya lebih efektif dan efisien untuk mengatasi masalah kompleks di mana banyak pemangku kepentingan bekerja sama. Aliansi strategi memungkinkan organisasi nirlaba untuk memperkuat dan memperluas program dan layanan mereka di luar apa yang dapat mereka lakukan sendiri. Selain itu, kemitraan memposisikan organisasi nirlaba untuk meningkatkan kualitas layanan mereka dan berkinerja lebih baik secara keseluruhan. Biaya overhead dan operasional dapat secara signifikan memotong laba lembaga non profit. Kemitraan memungkinkan kedua belah pihak untuk merampingkan tugas back office dan administrasi untuk meningkatkan efisiensi

bagi kedua mitra. Bermitra dengan perusahaan dan organisasi lain juga membuka peluang dan koneksi baru. Mitra dapat berbagi kontak dan strategi mereka yang memungkinkan kedua belah pihak untuk memperluas ke wilayah baru, menyediakan layanan baru, atau memperluas jangkauan penerima manfaat. Aliansi strategi juga memberikan manfaat untuk meningkatkan kemampuan lembaga non profit untuk membangun kesadaran untuk mencapai tujuan, visi dan misi.

2.3.7 Risiko Aliansi Strategi

Dalam menjalankan strategi aliansi juga menimbulkan kontradiksi, mengapa perusahaan membutuhkan aliansi strategis di lingkungan yang bermusuhan jika mereka tidak berniat untuk berbagi sumber daya, biaya. Akan tetapi dalam kegiatan aliansi strategi, pihak yang bersangkutan lebih tertarik untuk mendapatkan keuntungan yang di dapat apabila kerjasama ini terjadi, karena memang tidak dapat dipungkiri bahwa setiap organisasi memiliki kelebihan dan juga kekurangan yang perlu diperbaiki, dengan adanya kerja sama ini maka akan terciptanya simbiosis mutualisme dan pada saat yang bersamaan pula dapat memberikan kesempatan terhadap pihak yang terlibat, untuk tetap mempertahankan perspektif organisasi atau perusahaannya agar dapat melangkah maju bersama. Namun dari segi manfaat yang diberikan dari aliansi strategi cukup banyak, tetap terdapat beberapa kelemahan dan risiko yang tidak dapat terelakkan. Oleh karena itu, alangkah bijaknya, apabila tiap pihak yang beraliansi strategi harus mempelajari terlebih dahulu resiko yang dapat ditemui dalam menjalankan strategi aliansi, tujuan agar dapat mengelola risiko yang ada, untuk menghindari hal yang tidak diinginkan oleh pihak yang bersangkutan.

Dikutip dari buku Business Week, Corporate Odd Couples, 1986 menyatakan bahwa terdapat beberapa risiko dalam menjalankan aliansi strategi yaitu terdiri dari masalah kepemimpinan, kontribusi dengan rekan aliansi, pengawasan kontribusi, strategi dalam menjalankan bisnis bersama. Selain itu

persaingan dapat terjadi antar mitra kerja aliansi. Tidak jarang sesama mitra aliansi justru berbalik menjadi pesaing. Dalam hal ini masing-masing mitra aliansi ingin menjadi pemenang di pasar dan mengalahkan mitranya. Aliansi dapat berhasil apabila di dalam bekerja sama mempunyai tujuan untuk pemenuhan sumberdaya; memperoleh akses terhadap aset dan kemampuan yang tidak dimiliki perusahaan; atau pembagian biaya dan risiko secara umum.

Oleh karena itu, strategi ini tidak diragukan akan bisa berhasil dalam jangka panjang, karena pada umumnya pihak mitra akan memaksimalkan keuntungan yang didapat dengan mengamati dan meniru dari nilai lebih dari perusahaan aliansinya. Resiko selanjutnya, sukar untuk mengintegrasikan pembelajaran/budaya perusahaan, karena masing-masing perusahaan memiliki karakter yang berbeda, oleh karena itu perlu adanya komunikasi yang baik antar kedua belah pihak, untuk memecahkan masalah tersebut. Oleh karena itu, dalam pengelolaan aliansi, perlu adanya peran pemimpin untuk mengelola sumber daya secara efisien, serta membangun hubungan interpersonal antara manajer perusahaan aliansi agar saling mendapatkan kepercayaan. Yang kemudian, dapat terciptanya komunikasi yang baik antar kedua manager perusahaan, hal ini berguna untuk membantu memecahkan masalah yang timbul dalam konteks yang lebih formal. Karena itu dalam melakukan strategi aliansi diperlukannya kepercayaan dan komunikasi yang antar aliansi, sehingga terciptanya transparansi dan juga tercapainya tujuan yang dicita-citakan oleh masing-masing pihak.

2.3.7 Pelaku Aliansi Strategi

Di dalam terjalannya kerjasama aliansi strategi memerlukan aktor-aktor atau yang disebut pelaku aliansi strategi. Pada penelitian ini, pelaku aliansi strategi akan dibagi berdasarkan konsep Pentahelix Pariwisata. Pentahelix pariwisata diperlukan dalam perencanaan strategis destinasi wisata atau daerah tujuan wisata yang merupakan tugas yang kompleks karena saling ketergantungan dari berbagai pemangku kepentingan dan kontrol yang

terfragmentasi atas sumber daya destinasi (Khazaei et al., 2015). Oleh karena itu, pengembangan pariwisata berkelanjutan di tingkat daerah membutuhkan kerjasama dan kolaborasi antar aktor melalui optimasi peran *business, government, community, academic* dan *media* massa sebagaimana isi Peraturan Menteri Pariwisata Nomor 14 Tahun 2016 tentang Pedoman Destinasi Pariwisata Berkelanjutan.

Elemen kolaborasi yang dimaksud dalam dalam kajian ini yaitu pemerintah, akademisi, pihak swasta/pebisnis, masyarakat atau komunitas masyarakat, dan media massa atau lebih dikenal dengan model Pentahelix. Elemen-elemen tersebut selanjutnya dijabarkan atau dirinci lebih lanjut sebagai berikut :

a. Pemerintah

Organisasi pemerintah yaitu birokrasi, sebagai dipandang sebagai agen administrasi yang paling bertanggungjawab dalam implementasi kebijakan. Salah satu komponen backward mapping yang mendukung implementasi adalah struktur pelaksana (Irawan, 2017). Pada negara maju maupun negara yang sedang berkembang (NSB). Kewenangan yang besar pada birokrasi untuk sepenuhnya menguasai “area” implementasi kebijakan dalam wilayah operasinya karena adanya mandat dari lembaga legislatif (Yuningsih, Darmi, & Sulandari, 2019). Birokrasi pemerintah daerah yang diharapkan terlibat dalam model pentahelix pengembangan pariwisata yang memiliki peran dalam urusan pariwisata, kebudayaan dan kesenian; perencanaan pengembangan pariwisata yang tersusun dalam Rencana Strategis (Renstra); penyedia akses dan infrastruktur berkaitan dengan kepariwisataan; memfasilitasi bidang industri dan perdagangan; memfasilitasi bidang pertanian; memfasilitasi bidang penanaman modal dan pelayanan terpadu satu pintu; penegakan peraturan dan penertiban wilayah sekitar objek wisata; serta dinas atau lembaga teknis yang mengelola perbatasan, mengingat beberapa objek wisata berada di daerah perbatasan. Birokrasi sebagai aktor utama dalam implementasi kebijakan publik, namun dalam implementasi kebijakan aktor

lain yang juga terlibat adalah legislatif. Legislatif terlibat dalam implementasi ketika ikut menentukan berbagai peraturan yang spesifik, serta menjalankan peran legislasi, budgeting, dan controlling

b. Akademisi

Akademisi sebagai aktor yang sering terlibat dalam kebijakan, memiliki kepakaran dan merupakan lembaga penelitian yang berperan dalam implementasi kebijakan. Dalam pembangunan pariwisata, akademisi dalam hal ini perguruan tinggi dan lembaga penelitian memainkan peran penting dalam membentuk masyarakat berbasis pengetahuan. Kapasitas akademisi dalam kajian Halibas, Sibayan & Maata (2017) adalah untuk membentuk masyarakat melalui penyediaan tenaga kerja terampil yang dibutuhkan, sehingga pengetahuan ekonomi dapat berkembang. Disamping itu, mempersiapkan peserta didik untuk berpikir kritis dan mengembangkan bakat dan menghasilkan pengetahuan serta keterampilan yang inovatif, giat dan berwirausaha (Halibas et al., 2017). Inovasi menjadi kata kunci dalam keterlibatan akademisi, pada penyebaran informasi maupun penerapan teknologi, kewirausahaan melalui kolaborasi dan kemitraan yang bermanfaat antara akademisi, pemerintah, bisnis, komunitas dan media massa.

c. Bisnis

Banyaknya objek wisata dapat menjadi peluang bagi masyarakat untuk dapat menggerakkan perekonomian daerah dengan menjadi pebisnis/pengusaha. Bisnis dibidang pariwisata cukup ramai, hal tersebut dipengaruhi oleh peran media sosial dalam mempromosikan daerah-daerah tujuan wisata yang ada. Dengan demikian memberikan peluang bagi masyarakat untuk berbisnis di bidang pariwisata. Produk bisnis yang dapat dikembangkan dalam hal ini, jasa yang diberikan kepada konsumen, seperti: objek wisata sebagai produk utama yang ditawarkan; transportasi (*tour & travel* penyedia tiket pesawat, rental kendaraan/penyedia transportasi); pemandu wisata (pemilik usaha dapat mempekerjakan masyarakat sekitar objek wisata untuk menjadi pemandu

wisata); akomodasi atau penginapan; dan usaha kuliner, serta jasa atau produk yang disesuaikan dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan.

d. Komunitas

Aktor lain yang berperan dalam kepariwisataan adalah komunitas (*Community*). Komunitas dalam kajian ini didefinisikan sebagai masyarakat setempat dalam arti luas, maupun masyarakat hukum adat sebagai pemilik hak ulayat, serta kelompok-kelompok yang dibentuk seperti dewan kesenian daerah, lembaga swadaya masyarakat (LSM), atau kelompok-kelompok berdasarkan minat atau hobi, yang bertujuan mengeksplor atau mempromosikan kepariwisataan di daerah. Masyarakat merupakan salah satu pemangku kepentingan, memiliki peran dalam pengembangan pariwisata. Peran masyarakat tersebut, dimulai dari perencanaan hingga pada implementasi pembangunan pariwisata di daerah. Konsep *Community Based Tourism (CBT)* mencoba menjelaskan peranan masyarakat dalam pariwisata, yang ditempatkan sebagai aktor utama melalui pemberdayaan, sehingga prioritas manfaat kepariwisataan diperuntukkan sebesar-besarnya bagi kesejahteraan masyarakat setempat. Kearifan lokal dapat menjadi keunggulan budaya masyarakat suatu tempat berkaitan dengan kondisi geografis dalam arti luas dan sebagai produk budaya masa lalu. Sistem nilai yang telah berjalan dalam kehidupan budaya dan masyarakat, membentuk pola yang mungkin akan bias atau bahkan sama sekali hilang dalam proses kehidupan masyarakat setempat. Agar sistem nilai-nilai budaya dan semua aspek yang terkandung dalam bentuk kearifan lokal atau lainnya dapat dilestarikan, maka semua elemen baik pemerintah, masyarakat, swasta senantiasa berupaya menjaga nilai budaya tersebut (Maturbongs, Suwitri, Kismartini, & Purnaweni, 2019). LSM, atau kelompok-kelompok berdasarkan minat atau hobi, yang bertujuan mengeksplor atau mempromosikan kepariwisataan di daerah. Kelompok-kelompok tersebut mempunyai peran dalam memberikan ide, gagasan dan masukan kepada sektor potensial yang dapat berperan sebagai penggerak sektor-sektor lainnya atau disebut *leading sector* (sektor

pemimpin). Disamping itu, kelompok atau komunitas seperti *Blogger*, komunitas fotografi, pegiat wisata lainnya sebagai promosi destinasi dan event wisata daerah.

e. Media Massa

Salah satu aktor dalam pengembangan pariwisata adalah media massa. Media massa sebagai sarana sosialisasi dan komunikasi kebijakan, serta sebagai link penghubung antara pemerintah dan masyarakat (Wu, Howlett & Ramesh, 2017). Media massa dalam kehidupan masyarakat modern saat ini, terus mengalami perkembangan yang pesat. Awalnya, kita hanya mengenal bahwa media massa terbagi antara media cetak seperti surat kabar, majalah dan media cetak lainnya, serta media elektronik berupa siaran televisi dan radio. Sedangkan di masa kini, seiring dengan berkembangnya teknologi dan internet, maka muncullah *new media* atau media baru yaitu media sosial seperti; *Facebook, Instagram, Twitter, Youtube* dan lainnya. Medium yang mampu menggabungkan/mengintegrasikan/mengkongkergensikan keseluruhan karakteristik media dari bentuk-bentuk terdahulu, dengan tetap berfokus pada proses komunikasi. Kemunculan media baru yang terus berkembang berguna bagi interaksi sosial antara manusia yang bersifat digital, berjaringan dan terkomputerisasi sebagai efek dari kecanggihan teknologi, informasi dan komunikasi (Wu et al., 2017). Interaksi sosial yang terjalin dengan mudah dalam berkomunikasi sebagai contoh melalui penggunaan jejaring sosial seperti *Facebook, Instagram, Twitter, Youtube* dan lain sebagainya, membuktikan bahwa komunikasi masa kini tanpa dihalangi oleh jarak dan waktu. Kemampuan media massa yang dapat menyebarluaskan informasi tanpa dibatasi dimensi ruang dan waktu inilah, yang dimanfaatkan dalam sektor pariwisata. Daerah terus mempromosikan objek wisata yang dapat menarik minat para penikmat wisata itu sendiri, baik itu wisata alam, wisata budaya, wisata rohani dan jenis wisata lainnya. Saat ini, dengan kemudahan mengakses media sosial oleh siapa saja, kapan saja dan dimana saja, maka masyarakat mulai meninggalkan metode promosi yang bersifat konvensional

seperti melalui media cetak dan elektronik, dan beralih pada penggunaan media sosial yang dinilai efektif.

2.4 Resource Based View

2.4.1 Pengertian *Resource Based View* (RBV)

Teori *Resource Based View* (RBV) dipelopori pertama kali oleh Wernerfelt pada tahun 1984. Teori RBV memandang bahwa sumber daya dan kemampuan perusahaan penting bagi perusahaan, karena merupakan pokok atau dasar dari kemampuan daya saing serta kinerja perusahaan. Asumsi dari teori RBV yaitu mengenai bagaimana suatu perusahaan dapat bersaing dengan perusahaan lain, dengan mengelola sumber daya yang dimiliki perusahaan yang bersangkutan sesuai dengan kemampuan perusahaan dalam mencapai keunggulan kompetitif perusahaan. Suatu perusahaan yang mampu memanfaatkan sumber daya yang dimilikinya dengan baik, sehingga dapat menciptakan sesuatu yang menjadi kelebihan dari perusahaan tersebut dibandingkan dengan perusahaan lainnya. Keunggulan tersebut dapat berupa profitabilitas perusahaan yang baik serta kinerja lingkungan perusahaan yang baik. Beberapa keunggulan yang dimiliki perusahaan tersebut dapat membantu perusahaan dalam bersaing dengan perusahaan lain. Adanya keunggulan-keunggulan yang dimiliki perusahaan serta keberhasilan dalam bersaing dengan perusahaan lain akan meningkatkan nilai perusahaan suatu perusahaan. Tokoh utama dari Teori RBV adalah Jay Barney, ketika dia menjelaskan teori RBV di dalam artikelnya yang berjudul, '*Sumber daya perusahaan dan keunggulan kompetitif berkelanjutan*' yang diterbitkan dalam *Journal of Management* pada tahun 1991. *Resources-Based View* (RBV) adalah manajemen bisnis atau alat yang digunakan untuk menentukan sumber daya strategis yang tersedia untuk sebuah perusahaan. Prinsip mendasar dari RBV adalah bahwa dasar untuk keunggulan kompetitif dari suatu perusahaan terletak terutama dalam penerapan sumber daya berharga di perusahaan. Menurut Mudrajad (2005), *Resources-Based View* (RBV) adalah suatu konsep teori yang lahir dari penelitian para pakar ekonomi di seluruh

dunia, dimana teori ini dipercaya dapat memberikan jawaban dalam menciptakan *competitive advantage*/keunggulan kompetitif bagi suatu perusahaan. Menurut model *Resources-Based View* (RBV), *above-average returns* bagi suatu perusahaan sangat ditentukan oleh karakteristik didalam perusahaan. Model ini memfokuskan pada pengembangan atau perolehan sumberdaya (*resources*) dan kapabilitas (*capabilities*) yang berharga, yang sulit atau tidak mungkin ditiru oleh pesaing. Pandangan RBV berpendapat bahwa sumber daya yang dimiliki perusahaan jauh lebih penting daripada struktur industri dalam memperoleh dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Pendekatan ini memandang organisasi sebagai sekumpulan aset dan kapabilitas. Tidak ada dua perusahaan yang sama karena tiap-tiap perusahaan memiliki pengalaman, aset dan kapabilitas, dan membangun budaya organisasi yang berbeda. Aset, kapabilitas perusahaan akan menentukan efisiensi dan efektivitas setiap pekerjaan yang dilakukan perusahaan. Menurut pendekatan ini, beberapa aset (sumber daya) kunci tertentu akan memberikan perusahaan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Walaupun demikian, sebuah perusahaan akan berhasil jika memiliki sumberdaya yang paling tepat dan paling baik untuk usaha dan strateginya. Model RBV berkeyakinan bahwa kompetensi inti merupakan basis keunggulan kompetitif bagi perusahaan/organisasi, kunci keunggulan strategi, dan kemampuan untuk memperoleh keuntungan diatas rata-rata.

Sumber daya tersebut pada intinya digolongkan menjadi dua, yaitu yang 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 perusahaan. Kedua sumber daya ini dapat dipertukarkan tergantung dari apa yang menjadi kelebihan dan kekurangan masing-masing perusahaan. Sumber daya dapat diklasifikasikan dalam beberapa hal contohnya tanah, peralatan, tenaga kerja (termasuk kapabilitas dan pengetahuan karyawan) dan capital (organisasi, *tangible* dan

intangible) serta hal lain yang memberikan nilai guna (Kor & Mahoney, 2004). RBV menyatakan bahwa untuk memberikan keunggulan kompetitif, sumber daya perusahaan harus punya *value*, unik, dan tidak dapat diganti. Bagi perusahaan yang menerapkan RBV, harus mampu mengelolah sumber daya internal tersebut, melalui berbagai strategi terutama aliansi strategi yang menjadikannya mampu bersaing dalam waktu yang lama (Muharam, 2017).

Model RBV dapat ditelusuri dari karya Wernerfelt pada tahun 1984 dan Conner pada tahun 1991 (Muharam, 2017). Ciri utama model RBV adalah:

1. Perusahaan pada intinya adalah sekumpulan kapabilitas.
2. Efektivitas suatu perusahaan tergantung dari kesesuaian antara kapabilitas dengan pasar yang dilayani oleh perusahaan.
3. Pertumbuhan suatu perusahaan dibatasi oleh kapabilitas yang dimilikinya.
4. Kapabilitas dapat dibeli atau diciptakan dan tersedia bagi semua perusahaan. Namun ada juga kapabilitas yang tidak dapat atau relative sulit ditiru.

Keberhasilan suatu perusahaan ditentukan oleh sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki sehingga mampu mengubah sumber daya tersebut menjadi keuntungan dari sisi ekonomi. Sumber daya memiliki 2 jenis, yaitu tidak berwujud dan berwujud. Sumber daya berwujud misalnya adalah mesin, alat kesehatan, tanah, bangunan, dan lain sebagainya (Barney, 1991). Sedangkan sumber daya tak berwujud seperti keahlian, persepsi, budaya, dan lain sebagainya (Ferreira, Azevedo, & Ortiz, 2011). Resource Based View Theory adalah teori yang mendeskripsikan sebuah perusahaan dapat mencapai keunggulan bersaing dengan mengandalkan sumber daya sehingga mampu mengarahkan perusahaan untuk dapat berkelanjutan terus menerus (Barney, 2015). Pendekatan utama dari Resources Based Theory adalah pemahaman tentang hubungan antara sumber daya, kapabilitas, keunggulan bersaing, dan profitabilitas khususnya dapat memahami mekanisme dengan mempertahankan keunggulan bersaing dari waktu ke waktu. Teori ini pertama kali dikemukakan oleh Wernerfelt (1984) dalam karyanya yang berjudul "A Resource-based view

of the firm” dan selanjutnya Barney (1991) “Firm Resource and Sustained Competitive Advantage” menjelaskan sumber daya perusahaan membantu perusahaan meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasi perusahaan.

2.4.2 Indikator Resource Based View (RBV)

Dalam konsep RBV, yang menjadi fokus perhatian adalah masalah sumber daya internal. Menurut Barney dalam Kholik (2020), keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh sumber daya internal yang dikelompokkan dalam 3 kategori:

1. *Physical capital* atau sumber daya fisik, meliputi semua pabrik, peralatan, lokasi, teknologi, dan bahan baku.
2. *Human capital* atau sumber daya manusia, meliputi seluruh pegawai, berikut pelatihan, pengalaman, kepandaian, pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang dimilikinya.
3. *Organization capital* atau sumber daya organisasi, meliputi struktur perusahaan, proses perencanaan, sistem informasi, hak paten, merk dagang, hak cipta, database dan sebagainya.

2.4.3 Analisis VRIN

Sumber daya harus memenuhi kriteria VRIN agar dapat memberikan keunggulan kompetitif dan kinerja yang berkelanjutan (Sriwidadi, Arief, Prabowo, & Muqarrabin, 2016). Dalam penggunaan *Resource Based View* mensyaratkan jenis-jenis sumber daya tertentu, yaitu sumberdaya yang mempunyai sifat *Valuable, Rare, Imperfectly Imitable* dan *Non-Substitutability*, yang biasa disingkat VRIN. Berikut penjelasan lebih rinci dari sifat-sifat sumberdaya tersebut:

1. Value (V)

Sumber daya berharga jika memberikan nilai strategis bagi perusahaan. Sumber daya memberikan nilai jika membantu perusahaan dalam memanfaatkan peluang pasar atau membantu dalam mengurangi ancaman pasar. Tidak ada keuntungan dari memiliki sumber daya jika tidak

menambah atau meningkatkan nilai perusahaan. Sumber daya perusahaan dinyatakan bernilai jika strategi perusahaan dapat diimplementasi menggunakan sumberdaya tersebut sehingga dapat menghasilkan keefektifan dan efisiensi dalam perusahaan. Sumber daya yang bernilai akan dapat mengeksploitasi peluang-peluang yang ada dan menetralkan atau mengurangi ancaman-ancaman yang ada. Untuk mengestimasi nilai suatu sumber daya, dapat dibagi kedalam dua kategori besar, yaitu:

- Upaya untuk menggunakan teori struktur-perilaku-kinerja untuk menentukan kondisi dimana sumber daya perusahaan yang berbeda akan bernilai
- Upaya untuk menentukan nilai sumber daya perusahaan yang menerapkan teori lain yang berasal dari model organisasi industri dari kompetisi sempurna dan tidak sempurna.

Ahli teori berbasis sumber daya tidak akan dapat menghasilkan daftar sumber daya kritis yang harus dimiliki setiap perusahaan untuk mendapatkan keuntungan strategis yang berkelanjutan. Hal ini karena nilai sumber daya tertentu tergantung pada pasar tertentu di mana mereka diterapkan. Namun, para ahli teori menjelaskan atribut-atribut yang harus dimiliki oleh sumber daya yang berharga ini jika mereka akan menjadi sumber keunggulan strategis yang berkelanjutan bagi perusahaan. Setelah manajer yakin apakah sumber daya tertentu bernilai atau tidak, mereka kemudian dapat menggunakan logika berbasis sumber daya untuk mengantisipasi keuntungan strategi yang mungkin dihasilkan oleh suatu sumber daya.

2. *Rare (R)*

Sumber daya yang sulit untuk ditemukan di antara pesaing dan menjadi potensi perusahaan. Oleh karena itu sumber daya harus langka atau unik untuk menawarkan keunggulan kompetitif. Sumber daya yang dimiliki oleh beberapa perusahaan di pasar tidak dapat memberikan keunggulan kompetitif, karena mereka tidak dapat merancang dan melaksanakan

strategi bisnis yang unik dibandingkan dengan kompetitor lain. Sumber daya yang langka adalah sumberdaya yang tidak dimiliki oleh perusahaan lain, terutama perusahaan pesaingnya. Dengan sumber daya yang langka, perusahaan dapat mengimplementasikan strateginya, dan disaat yang sama, perusahaan pesaing tidak mempunyai kemampuan untuk melakukan hal yang sama, karena tidak memiliki sumberdaya yang sama untuk mengimplementasikan strategi tersebut. Untuk mendapatkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, perusahaan tidak hanya cukup dengan memiliki sumber daya yang bernilai, karena bisa jadi, beberapa perusahaan pesaing juga memiliki sumber daya yang bernilai. Barney mengemukakan pengertian rare resources di dalam bukunya yang dikutip sebagai berikut: *“Seberapa jarang sumber daya perusahaan yang berharga harus memiliki potensi untuk menghasilkan keunggulan kompetitif adalah pertanyaan yang sulit. Secara umum, selama jumlah perusahaan yang memiliki sumber daya berharga tertentu kurang dari jumlah perusahaan yang diperlukan untuk menghasilkan dinamika persaingan sempurna dalam suatu industri sumber daya tersebut memiliki potensi untuk menghasilkan keunggulan kompetitif”* (Barney dalam Kholik 2020).

3. *Imperfectly Imitable (I)*

Sumber daya dapat menjadi dasar keunggulan kompetitif yang berkelanjutan hanya jika perusahaan yang tidak memegang sumber daya ini tidak bisa mendapatkan mereka atau tidak dapat meniru sumber daya tersebut. Sumber daya yang bernilai dan langka hanya bisa menjadi keunggulan kompetitif yang berkelanjutan apabila perusahaan lain tidak dapat meniru sumberdaya tersebut secara sempurna. Sebuah perusahaan yang memiliki sumber daya berharga tertentu yang jarang dimiliki oleh perusahaan (dimiliki oleh lebih sedikit perusahaan yang diperlukan untuk menghasilkan dinamika persaingan sempurna) dan diperoleh pada keadaan historis yang unik, dapat memperoleh keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (yaitu, dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitasnya

dengan cara yang tidak dapat dilakukan perusahaan pesaing dan dengan cara yang tidak dapat ditiru perusahaan pesaing dari waktu ke waktu). (Barney dalam Kholik 2020)

4. *Non-Substitutability* (N)

Non-substitusi sumber daya menunjukkan bahwa sumber daya tidak dapat diganti dengan alternatif sumber daya lain. Di sini, pesaing tidak dapat mencapai kinerja yang sama dengan mengganti sumber daya dengan sumber daya alternatif lainnya. Sumber daya yang menghasilkan keunggulan bersaing berkelanjutan juga harus memiliki karakteristik yang tidak ada penggantinya. Artinya, pesaing tidak memiliki sumberdaya yang ekuivalen sebagai pengganti dalam mengimplementasikan strateginya. Dikutip di dalam bukunya Barney, mengatakan bahwa: “*Dua sumber daya perusahaan yang berharga secara strategis setara ketika masing-masing dapat dieksploitasi secara terpisah untuk menerapkan strategi yang sama*”. Meskipun perusahaan memiliki sumber daya yang bernilai, unik dan sulit ditiru, tetapi bila pesaing memiliki pengganti yang ekuivalen, maka sumberdaya itu tidak lagi menjadi sumber keunggulan bersaing berkelanjutan. *Substitutability* dapat terjadi karena dua hal:

- Organisasi lain dapat mencari sumber daya yang serupa agar dapat mengimplementasikan strategi yang terbukti sukses.
- Sumber daya yang sangat berbeda pun dapat menjadi *strategic substitute*.

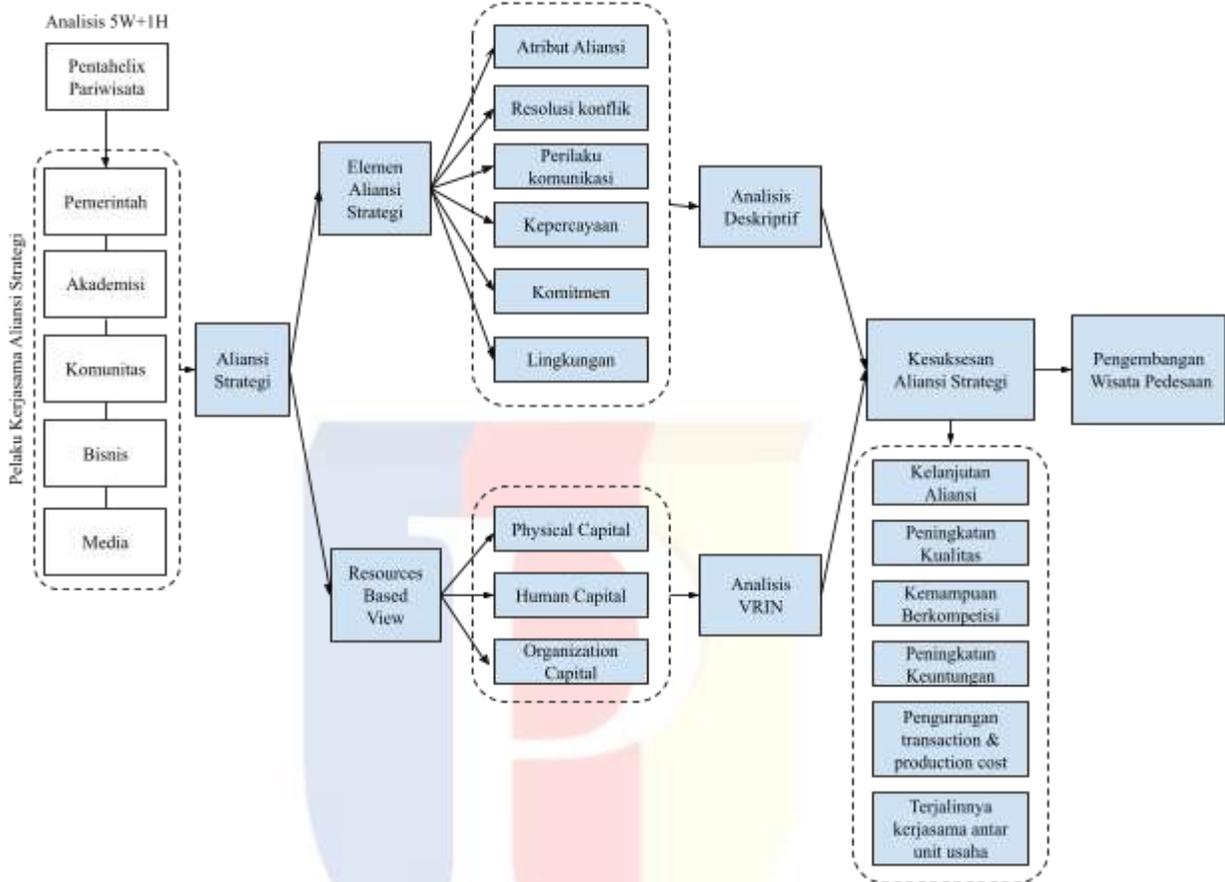
2.5 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Toto Susanto, Agus Rahayu, Eeng Ahman, Lili Adi Wibowo (2019)	Aliansi Strategik Dalam Meningkatkan Kinerja Bisnis Bank Syariah Di Indonesia	<p>Fokus dari penelitian ini adalah untuk mengetahui jenis kinerja bisnis bank syariah di Indonesia yang dipengaruhi oleh persyaratan pasat (<i>market requirement</i>). Serta untuk mengidentifikasi pengaruh bagi aliansi strategi yang dilakukan oleh Bank Syariah terhadap <i>Islamic Bank Performance</i>. Di dalam penelitian ini terdapat beberapa variabel yaitu <i>market requirement</i>, strategi aliansi serta <i>Islamic Bank Performance</i>. Pengumpulan data yang dilakukan dengan melakukan penyebaran kuesioner terhadap dari 13 bank syariah dan 21 unit usaha syariah <i>Islamic banking</i> di Indonesia dan wawancara langsung terhadap pimpinan bank syariah di Indonesia. Dari dilakukannya penelitian ini menghasilkan kesimpulan bahwa <i>market requirement</i> berpengaruh signifikan terhadap strategi aliansi dan <i>Islamic bank performance</i>, sedangkan strategi aliansi juga berpengaruh signifikan terhadap <i>Islamic bank performance</i>.</p>
2.	Yuli Intan Permata Sari, Galatea Yolanda Oktaviani, Nanik Kustiningsih (2021)	Penerapan Strategi Aliansi Sebagai Upaya Peningkatan Kinerja Keuangan UMKM Keripik Pangsit	<p>Fokus dari penelitian adalah untuk mengidentifikasi upaya yang dilakukan dalam penanggulangan permasalahan sosial dengan melakukan beberapa cara yaitu pemberdayaan dan peningkatan UMKM. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui jenis strategi yang digunakan dalam UMKM dengan guna untuk meningkatkan penjualan</p>

			<p>hasil olahan Keripik Pangsit dengan pemanfaatan <i>e-commerce</i> dengan metode penelitian yang digunakan akan deskriptif kualitatif.</p> <p>Peningkatan UMKM juga dipengaruhi oleh pertumbuhan usaha jasa pengiriman yang digunakan untuk mendistribusikan produk.</p> <p>Hasil penelitian ini adalah diketahui ada beberapa masalah yaitu masalah marketing, permodalan, serta sarana dan prasarana yang menjadi permasalahan utama UMKM Keripik Pangsit</p>
3.	Ulfa Afifah (2018)	Aliansi Strategis Untuk Membangun Keunggulan Kompetitif UMKM	<p>Fokus pada penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi pembentukan aliansi strategi untuk mendapatkan <i>competitive advantage</i> dan mengidentifikasi faktor-faktor yang menghambat optimalisasi pembentukan strategi aliansi oleh SP Aluminium. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus, wawancara, observasi dan studi kepustakaan untuk pengumpulan data. Penelitian ini menggunakan konsep tahapan aliansi stratejik untuk memperoleh keunggulan kompetitif untuk mengevaluasi tingkat aliansi stratejik yang optimal, yaitu tahapan pembentukan, tahapan operasional dan tahapan operasional. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa aliansi strategis belum optimal memberikan keunggulan kompetitif bagi SP Aluminium.</p>
	Sumber: hasil olahan penulis, 2022		

2.6 Kerangka Berpikir



Gambar 2.1 Kerangka Berpikir

Sumber: Olahan Penulis