



JKBM
(JURNAL KONSEP BISNIS DAN MANAJEMEN)

ISSN 2407-2648 (Print) 2407-263X (Online), DOI 10.31289/jkbm.v9i1.8317

Available online <http://ojs.uma.ac.id/index.php/bisman>

Keunggulan Bersaing, Aliansi Strategis, dan Manajemen Pengetahuan: Sebuah Kerangka Konseptual
Competitive Advantage, Strategic Alliances, and Knowledge Management: A Conceptual Framework

Khairul Ikwan¹⁾, Clarisa Alfa Lionora¹⁾*, Ivo Novitaningtyas¹⁾, Budi Rahardjo⁴⁾

1) Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Tidar, Indonesia

Submitted : 03-11-2022; Reviewed : 24-11-2022; Accepted : 26-11-2022

*Corresponding Email: clarisalionora@untidar.ac.id

Abstrak

Keunggulan bersaing menjadi salah satu tolak ukur keberhasilan unit bisnis dalam mengelola sumber daya dan kapabilitas yang dimilikinya. Suatu unit bisnis harus mampu mengungguli pesaing-pesaingnya melalui penciptaan produk yang unik, langka dan bernilai. Salah satu yang dapat dilakukan unit bisnis untuk meningkatkan daya saingnya adalah dengan membangun aliansi. Kajian teoritis terkait faktor-faktor yang dapat dilakukan suatu unit bisnis dalam pembentukan aliansi diperlukan untuk peningkatan keunggulan bersaing. Tujuan dari penelitian ini yang pertama, memberikan ulasan literatur terbaru terkait keunggulan bersaing yang dapat diraih melalui unit bisnis yang bermitra. Kedua, mengidentifikasi agenda penelitian yang akan datang. Ketiga, merekomendasikan kerangka penelitian yang baru. Penelitian ini menggunakan metode *systematic literature review* dengan dua pendekatan teori yakni *knowledge-based view* dan *resource-based view*. Data yang digunakan dalam artikel ini bersumber dari usulan agenda penelitian yang akan datang dari 23 artikel penelitian terdahulu yang terbit selama 5 tahun terakhir (2018-2022). Output dari penelitian ini adalah rekomendasi kerangka pemikiran teoritis.

Kata Kunci: Keunggulan Bersaing; Strategi Aliansi; Manajemen Pengetahuan; Manajemen Sumber Daya

Abstract

Competitive advantage is one of the success factors of businesses in managing their resources and capabilities. An organization must be able to outperform the competition through the creation of unique, rare, and valuable products. Business units can increase their competitiveness through strategic alliances. Theoretical studies related to the factors that a business unit can carry out in the formation of alliances are necessary for increased competitive advantage. The purpose of this study: first, to provide a review of the latest literature related to competitive advantages that can be achieved through alliances. Second, identify the upcoming research agenda. Third, it recommends a new research framework. This research used the systematic literature review method. The data used in this article comes from proposed future research agendas from 23 previous research articles published in the last 5 years (2018-2022). The output of this study is the recommendation of a theoretical framework.

Keywords: Competitive Advantages; Strategic Alliances; Knowledge Management; Resource Management

How to Cite: Ikwan, K., Lionora, C.A., Novitaningtyas, I. & Rahardjo, B. (2022). Keunggulan Bersaing, Aliansi Strategis, dan Manajemen Pengetahuan: Sebuah Kerangka Konseptual. JKBM (Jurnal Konsep Bisnis dan Manajemen). 9 (1): 78-92



PENDAHULUAN

Salah satu cara yang dapat dilakukan oleh unit bisnis untuk dapat meraih keunggulan kompetitifnya adalah dengan beraliansi. Keunggulan bersaing menjadi salah satu tolak ukur keberhasilan unit bisnis dalam mengelola sumber daya dan kapabilitasnya. Keunggulan kompetitif merupakan aspek penting yang perlu dicapai oleh unit bisnis sehingga mampu mengungguli kompetitornya (Lionora & Kusumawardhani, 2018; Munawaroh *et al.*, 2021). Dalam penciptaan daya saing, beberapa unit bisnis bermitra dengan unit bisnis lainnya untuk mengkolaborasikan sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki mitra. Strategi aliansi merupakan sumber daya yang penting dalam penciptaan keunggulan kompetitif. Strategi aliansi sering kali diterapkan oleh suatu unit bisnis atau perusahaan karena hanya sedikit perusahaan yang memiliki semua sumber daya yang dibutuhkan, sehingga diperlukan kemitraan.

Keberhasilan aliansi antar unit bisnis salah satunya bergantung pada kemampuan unit bisnis tersebut dalam mengelola pengetahuan serta sumber daya yang dimilikinya. Menurut Mazloomi *et al.*, (2017), aliansi merupakan salah satu kendaraan yang dapat digunakan oleh suatu perusahaan atau unit bisnis dalam pembentukan pengetahuan yang mampu meningkatkan keunggulan kompetitif suatu perusahaan. Melalui pengelolaan aliansi yang baik, suatu unit bisnis diharapkan mampu meningkatkan daya saing sehingga dapat mengungguli kompetitornya.

Dalam peningkatan daya saing, suatu unit bisnis harus mampu mengelola pengetahuan yang dimilikinya. Unit bisnis yang mampu mengelola pengetahuan yang dimiliki dengan baik, akan meningkatkan kemampuan unit bisnis tersebut dalam berinovasi. Unit bisnis yang mampu meningkatkan kemampuannya dalam berinovasi, memiliki kesempatan untuk dapat mengungguli pesaingnya. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Lionora & Kusumawardhani (2018), perusahaan dapat meningkatkan inovasi jika unit bisnis tersebut berorientasi pada pembelajaran. Unit bisnis yang berorientasi pada pembelajaran adalah unit bisnis yang responsif terhadap perubahan. Indikator unit bisnis yang berorientasi pada pembelajaran adalah unit bisnis tersebut menerapkan penyebaran pengetahuan atau *knowledge sharing* (Eslami *et al.*, 2022). Aliansi secara substansial memberikan kontribusi bagi perusahaan melalui penyebaran pengetahuan atau *knowledge sharing*. Penerapan *knowledge sharing* pada perusahaan yang beraliansi lebih menguntungkan. Perusahaan atau unit bisnis yang saling bermitra memiliki kesempatan untuk mengakses dan memanfaatkan pengetahuan baru. Penyebaran penge-

tahuan merupakan suatu hal yang sangat penting. Bila suatu unit bisnis berhasil menerapkan penyebaran pengetahuan dalam aliansi, maka unit bisnis tersebut dapat memanfaatkan modal intelektual secara bersama (Wubante *et al.*, 2022).

Pandangan lain terkait faktor yang menjadi pendorong kinerja aliansi berbasis pengetahuan adalah penggunaan pengetahuan eksternal atau *external knowledge utilization*. Pengetahuan eksternal didefinisikan sebagai kemampuan yang dimiliki suatu unit bisnis terkait pelanggan, pesaing, dan *stake holder* lainnya, dalam melengkapi keterbatasan sumber daya internal (Donbesuur *et al.*, 2022). Dapat disimpulkan bahwa pemanfaatan pengetahuan eksternal merupakan cara yang digunakan perusahaan dalam memanfaatkan pengetahuan eksternal yang dimilikinya. Pengetahuan yang dimaksud merupakan pengetahuan terkait apa yang diinginkan serta dibutuhkan oleh para *stake holder*-nya. Penentuan faktor penggunaan pengetahuan eksternal sebagai salah satu factor yang mampu meningkatkan penciptaan pengetahuan dipengaruhi oleh penelitian yang dilakukan oleh (Khamseh *et al.*, 2017).

Selain memanfaatkan pengetahuan eksternal, faktor lain yang mampu meningkatkan daya saing suatu perusahaan adalah penciptaan pengetahuan atau yang biasa disebut *knowledge creation*. Dalam penelitiannya, Khamseh *et al.*, (2017), menyebutkan bahwa aliansi merupakan sarana yang dapat digunakan oleh suatu unit bisnis untuk menciptakan pengetahuan atau yang biasa disebut dengan *knowledge creation*. Perusahaan mungkin mengeksplorasi pengetahuan partner untuk menciptakan inovasi. Inovasi akan meningkatkan daya saing unit bisnis. Pada penelitian tersebut dikatakan bahwa *know-ledge creation* mungkin memediasi *external knowledge utilization* terhadap kinerja aliansi. Sehingga perumusan kerangka penelitian guna mencari faktor-faktor yang memaksimalkan daya saing melalui peningkatan kinerja aliansi, menambahkan faktor *external knowledge utilization* dan *knowledge creation*. Sehingga untuk faktor-faktor yang mempengaruhi daya saing melalui peningkatan kinerja aliansi berbasis pengetahuan menempatkan tiga variabel yakni *knowledge sharing*, *external knowledge utilization*, dan *knowledge creation*.

Faktor lain yang dapat dipertimbangkan oleh suatu perusahaan dalam meningkatkan kinerja aliansi dapat ditinjau dari sisi sumber daya. Unit bisnis yang mampu meningkatkan daya saing sehingga dapat lebih unggul dibandingkan pesaingnya adalah unit bisnis yang mampu mengelola kapabilitas atau kemampuan serta mampu mengelola sumber daya yang dimilikinya. Dengan pengelolaan kemampuan atau kapabilitas dan sum-

ber daya yang baik, suatu unit bisnis diharapkan mampu meningkatkan daya saing perusahaan sehingga mampu bersaing dengan kompetitornya. Peningkatan kinerja aliansi di suatu unit bisnis guna memaksimalkan daya saing organisasi berbasis sumber daya yakni dengan perencanaan strategis yang baik. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Cardoni *et al.*, (2020), menyebutkan bahwa perencanaan strategis memiliki pengaruh positif terhadap masa depan kinerja aliansi. Tujuan strategis, kerangka kerja sama antar organisasi, membuat komitmen dan distribusi nilai sangat penting dikomunikasikan. Perencanaan strategis erat kaitannya dalam *successful alliances strategic* di mana perencanaan strategis dapat mempromosikan komitmen sebagai landasan mencapai kesuksesan bersama. Sehingga penting bagi suatu unit bisnis untuk dapat menyusun rencana strategis khususnya rencana strategis yang terkait dengan kegiatan aliansinya.

Hal terpenting yang harus diperhatikan suatu unit bisnis dalam beraliansi adalah kepercayaan mitra. Tingginya kepercayaan mitra terhadap suatu unit bisnis tersebut, meningkat pula peluang unit bisnis tersebut dalam membangun aliansi. Menurut Robson *et al.*, (2019), kepercayaan atau *trust* memiliki pengaruh terhadap kesuksesan sebuah unit bisnis dalam membentuk aliansi. Dengan meningkatnya kepercayaan mitra, citra unit bisnis akan menjadi baik sehingga kinerja aliansi juga akan meningkat. Pada agenda penelitian yang akan datang, Robson *et al.*, (2019) mengatakan bahwa salah satu faktor yang dapat dilakukan oleh suatu unit bisnis dalam meningkatkan kepercayaan mitra bisnisnya adalah dengan meningkatkan *management capability* yang dimiliki oleh unit bisnis tersebut. Menurut Wang & Zhang (2018), perusahaan yang memiliki *capability management* dapat meningkatkan kemampuan unit bisnis dalam merespon perubahan dengan cepat dan mengembangkan ide-ide kreatif.

Dalam meningkatkan kinerja aliansi pada suatu organisasi perusahaan perlu untuk membangun hubungan yang baik dengan mitra. Menurut Febrian *et al.* (2020), *relational capital* merupakan salah satu faktor sukses bisnis. Secara khusus *relational capital governance* serta proses seleksi partner sebagai faktor yang mempengaruhi kinerja aliansi. Suatu unit bisnis yang berorientasi pada pembelajaran, akan meningkatkan kemampuan unit bisnis tersebut dalam peningkatan daya saingnya (Lionora, 2021). Selain berorientasi pada pembelajaran, anggota unit bisnis tersebut harus mampu membagikan pengetahuan yang dimilikinya kepada mitra. Menurut Soekijad & Andriessen (2003), *knowledge sharing* berpengaruh positif terhadap *competitive alliance*. Suatu unit bisnis

diharapkan mampu membagikan pengetahuan atau informasi yang dimiliki kepada mitranya sehingga kolaborasi antar mitra dapat terbentuk.

Lebih lanjut, penelitian ini bertujuan untuk memberikan tiga kontribusi. Kontribusi yang pertama, penelitian ini dapat memberikan ulasan literatur terbaru terkait keunggulan bersaing yang dapat diraih melalui unit bisnis yang bermitra. Ulasan literatur terkait aliansi pada penelitian ini dilakukan melalui pendekatan *resource based-view* serta *knowledge based-view*. Kontribusi kedua, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi agenda penelitian yang akan datang. Kontribusi ketiga, penelitian ini diharapkan mampu memberikan rekomendasi kerangka penelitian yang berbasis pada agenda penelitian terdahulu yang relevan dan syarat akan kebaruan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode *systematic literature review*. Data yang digunakan dalam artikel ini bersumber dari usulan agenda penelitian yang akan datang dari 23 artikel penelitian terdahulu yang berkaitan dan terbit selama 5 tahun terakhir (2018-2022). Output dari penelitian ini adalah rekomendasi kerangka pemikiran teoritis. Penelitian ini menggunakan dua pendekatan teori yakni *knowledge-based view* dan *resource-based view*. Kedua teori ini diharapkan mampu meningkatkan kinerja aliansi sehingga mampu memaksimalkan daya saing unit bisnis. Terdapat tiga variabel yang masuk dalam klasifikasi *knowledge-based view*. Ketiga variabel tersebut antara lain *knowledge sharing*, *external knowledge utilization*, dan *knowledge creation*. Sementara untuk *resource-based view*, terdapat lima variabel yang ada di dalamnya meliputi, *strategic planning*, *alliance management capability*, *relation governance*, *relational capital*, dan proses seleksi mitra atau partner. Variabel-variabel tersebut dikembangkan berdasarkan pada rekomendasi *future research agenda* dari artikel-artikel penelitian terdahulu.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil review dilakukan pada beberapa artikel terbaru yang terbit 5 tahun terakhir dan berkaitan dengan topik *successful alliance strategic* dapat dilihat pada Tabel 1. Peneliti memetakan hasil review penelitian terdahulu dengan kategori kerangka konseptual, hasil penelitian dan rekomendasi pengembangan konsep. Pengelompokan ini dilakukan dengan tujuan memudahkan dalam mendapatkan intisari penelitian dan pengembangan rekomendasi penelitian.

Tabel 1. Penelitian Terdahulu dan Rekomendasinya

Penulis	Kerangka Konseptual	Hasil	Pengembangan
(Lionora & Kusumawardhani, 2018; Nurhasanah & Murwatiningsih, 2018; Pratono et al., 2019; Singjai et al., 2018)	Orientasi pembelajaran – keunggulan bersaing	Suatu organisasi yang berorientasi pada pembelajaran berpengaruh positif signifikan terhadap keunggulan bersaing	Diperlukan penekanan akan pentingnya <i>knowledge sharing</i> , sehingga suatu unit bisnis yang berorientasi pada pembelajaran, membagikan pengetahuan yang dimiliki kepada pemangku kepentingan
(Fischer, Greven, Tornow, & Brettel, 2021; Robson et al., 2019; Y. Wang, Jiang, Zhang, & Liu, 2021)	Pengalaman aliansi untuk mitra umum – kinerja	Pengalaman aliansi mempengaruhi kinerja sehingga pengelola unit bisnis harus mengelola mitra dari latar belakang yang beragam	Mempertimbangkan proses adaptasi yang dilakukan oleh unit bisnis dalam bermitra untuk meningkatkan kinerja aliansi
(Al-Tabbaa, Leach, & Khan, 2019; Cabello-Medina, Carmona-Lavado, & Cuevas-Rodriguez, 2020; Kohtamäki, Rabetino, & Möller, 2018)	<i>Organizational characteristics – alliance management capability – organizational outcomes</i>	Kemampuan suatu organisasi dalam mengelola aliansinya membawa pengaruh terhadap keunggulan kompetitif, sumber daya pelengkap, pembelajaran, dan inovasi	Mempertimbangkan konsep <i>alliance management capability</i> terhadap pengembangan SSA
(Alaaraj, Mohamed, & Bustamam, 2018; Raza-Ullah & Kostis, 2020; Robson et al., 2019)	<i>Trust- alliances performance</i>	<i>Trust</i> memiliki hubungan terhadap kinerja	<i>Management capability</i> memungkinkan perusahaan membangun kepercayaan
(Arfi et al., 2018; Duong et al., 2022; Hameed et al., 2021; Wahyuni et al., 2021)	<i>Firm exploratory - utilization of knowledge from partner</i>	Aliansi berguna untuk <i>knowledge creation</i>	<i>Knowledge creation</i> mungkin memediasi <i>external knowledge utilization</i> terhadap kinerja aliansi
(Jadidoleslami & Arbabi, 2021)	Mengidentifikasi <i>alliances success factor</i>	<i>relational capital, relationship governance</i> and proses seleksi partner sebagai faktor sukses aliansi berpengaruh terhadap kinerja	<i>relational capital, relationship governance</i> dan proses seleksi partner sebagai faktor yang mempengaruhi kinerja aliansi
(Ahmad & Ahmad, 2019; Bryson, Edwards, & Van Slyke, 2018; Cardoni et al., 2020; Dowsett, 2020; George, Walker, & Monster, 2019)	<i>Strategic planning - strategic alliances' performances</i>	<i>Strategic planning</i> memiliki pengaruh positif terhadap kinerja aliansi. Tujuan strategik, kerangka kerjasama antar organisasi, membuat komitmen dan distribusi nilai sangat penting	<i>Strategic planning</i> erat kaitannya dalam <i>successful alliances strategic</i> dimana <i>strategic planning</i> bisa mempromosikan komitmen sebagai landasan mencapai kesuksesan bersama

Penulis	Kerangka Konseptual	Hasil	Pengembangan
		dikomunikasikan.	

Sumber : review penelitian terdahulu oleh tim peneliti, 2022

Bukti empiris menunjukkan bahwa orientasi pembelajaran berpengaruh terhadap keunggulan bersaing (Lionora 2020). Keunggulan bersaing yang menjadi tujuan organisasi bisa direalisasikan dengan menyebarkan pengetahuan pada anggota organisasi. Menyebarkan pengetahuan sendiri merupakan aktivitas positif yang merupakan proses diseminasi pengetahuan yang telah dibentuk oleh anggota organisasi. Pengalaman aliansi pada beberapa penelitian menjadi pertimbangan bagi aliansi untuk menilai calon partner beraliansi. Pengalaman merupakan pelajaran yang sangat bernilai. Pengalaman berbisnis menjadi sumber pengetahuan sehingga dianggap juga menjadi modal. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengalaman aliansi berpengaruh terhadap kinerja aliansi (Wang *et al.*, 2022). Pengalaman didapat dari proses adaptasi organisasi terhadap kondisi lingkungan bisnis.

Kemampuan suatu organisasi dalam mengelola aliansinya membawa pengaruh terhadap keunggulan kompetitif. Hubungan positif antara kemampuan manajemen aliansi dan pemenuhan strategi perusahaan dalam aliansi memungkinkan perusahaan untuk mewujudkan dan memperluas potensi penciptaan nilai (Schreiner *et al.*, 2009). Kemampuan manajemen aliansi mendorong perluasan kegiatan bersama antara mitra dengan memfasilitasi koordinasi untuk meningkatkan saling ketergantungan di antara mereka, dengan meningkatkan arus informasi dan pengetahuan untuk mengidentifikasi dan menumbuhkan potensi tindakan bersama, dan dengan menciptakan ikatan sosial yang mengurangi kekhawatiran tentang risiko atau ketidakpastian yang terkait dengan aksi bersama.

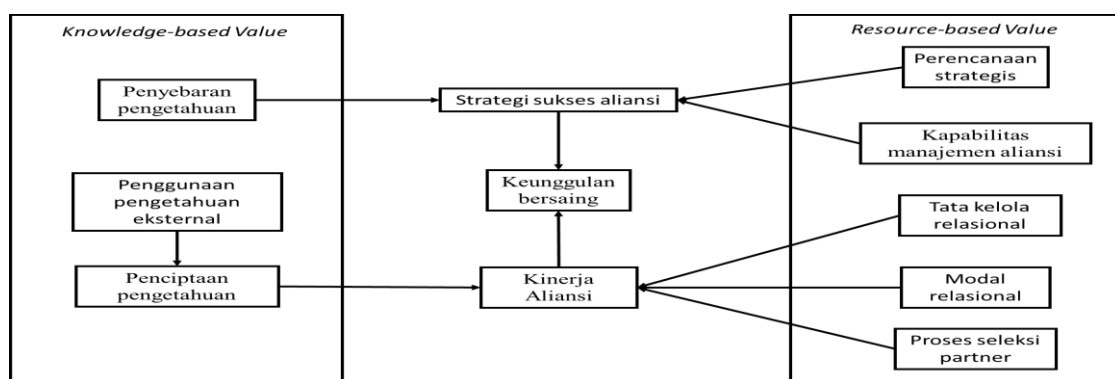
Kepercayaan adalah faktor penentu dalam meningkatkan berbagi sumber daya antar mitra yang mampu meningkatkan kinerja aliansi (Jiang *et al.*, 2015). Manajer harus menyadari perbedaan efek kepercayaan dalam berbagi sumber daya berwujud dan tidak berwujud. Misalnya, cara terbaik untuk berbagi sumber daya berwujud adalah dengan membangun kepercayaan niat baik diantara mitra aliansi. Manajer perlu sering berinteraksi dan bersosialisasi dengan mitra kunci untuk membangun kepercayaan dengan mitra dalam berbagi sumber daya tidak berwujud secara efektif.

Transfer pengetahuan dan penciptaan pengetahuan terjadi di dalam perusahaan dan perusahaan dengan mitra. Meskipun penyerapan pengetahuan dan pembelajaran da-

ri mitra dapat membantu untuk memperluas basis pengetahuan (penerima) perusahaan dan untuk meningkatkan potensi inovasi dan kinerjanya, konfigurasi pembelajaran ini tidak memungkinkan penggunaan potensi penuh solusi kreatif dari kerja bersama di antara perusahaan untuk inovasi (Bouncken *et al.*, 2016). Memperluas perspektif penyerapan pengetahuan dan memanfaatkan pembelajaran organisasi atau perspektif penciptaan pengetahuan organisasi, beberapa penelitian menunjukkan pentingnya saling pengetahuan di antara perusahaan pada inovasi dan kinerja.

Modal relasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja aliansi. Kepercayaan norma dan nilai bersama menjadi indikator utama dalam modal relasional. Dengan kata lain ini termasuk dalam teori kontrol sosial. Hasil ini sesuai dengan teori identitas sosial bahwa kontrol sosial dalam pertukaran antar organisasi kondusif untuk kepercayaan bersama dan identifikasi bersama oleh perusahaan sekutu. Pemantauan terjadi melalui interaksi interpersonal dan interaksi berulang ini dari waktu ke waktu mengarah pada sistematisasi dan nilai-nilai organisasi bersama, yang membantu dalam membangun kepercayaan di antara mitra (Ouden *et al.*, 2022).

Perencanaan strategis adalah proses di mana para pemimpin organisasi mendefinisikan visi mereka untuk masa depan dan mengidentifikasi tujuan dan sasaran organisasi mereka. Prosesnya termasuk menetapkan urutan di mana tujuan-tujuan tersebut harus diwujudkan sehingga organisasi dapat mencapai visi yang telah ditetapkan. Beberapa karakteristik disain dan strategi organisasi dapat dianalisis untuk memahami bagaimana kinerja aliansi dipengaruhi oleh kompleksitas aliansi, perencanaan dan pengendalian strategis.



Gambar 1. Usulan Pengembangan Model Keunggulan Bersaing
 Sumber : tim peneliti, 2022

Pemetaan terhadap hubungan antar variabel yang dirokemendasikan dapat dilihat pada Gambar 1. Dari hasil pemetaan tersebut dapat dipetakan 2 besar kerangka teoritis utama yaitu *knowledge-based view* dan *resource-based view*. Teori *knowledge-based view*

digunakan untuk mengembangkan variabel-variabel pengetahuan, sedangkan teori *resource-based view* digunakan untuk mengembangkan variabel-variabel relasi aliansi. Pengembangan konseptualisasi variabel-variabel pengetahuan sebagai anteseden keunggulan bersaing perlu dilakukan investigasi lebih lanjut untuk memberikan bukti empiris. Investigasi yang sama juga perlu dibuktikan terhadap variabel-variabel relasi aliansi.

Pandangan berbasis pengetahuan menekankan bahwa pemanfaatan pengetahuan itu penting karena apabila pemanfaatan pengetahuan rendah maka kerja organisasi akan sia-sia. Produk umumnya membutuhkan cakupan pengetahuan yang luas sementara pengetahuan yang ada itu sendiri memiliki biaya penggunaan tambahan yang rendah. Sebuah perusahaan yang menyia-nyiakan pengetahuan kehilangan kesempatan untuk menciptakan keunggulan kompetitif. Jadi, penting bahwa domain pengetahuan perusahaan sesuai dengan persyaratan domain produk perusahaan, untuk menghindari pemanfaatan pengetahuan yang rendah (Grant, 1996).

Proses penyebaran pengetahuan dan penciptaan pengetahuan merupakan hubungan timbal balik saling menguntungkan antar aliansi. Hubungan ini dihasilkan dari integrasi antar aliansi. Integrasi ini mengandalkan pengalaman berbisnis kedua belah pihak sebagai modal pengetahuan untuk kemudian mereka saling mengimprovisasi untuk memperoleh tujuan yang menjadi target kesuksesan aliansi. Dari uraian tersebut dapat dilihat bagaimana penyebaran dan penciptaan merupakan proses timbal balik krusial antar aliansi untuk penciptaan produk dan layanan optimal.

Banyak penelitian menjelaskan pengetahuan sebagai sumber inovasi, pelayanan prima, kepercayaan dan tujuan bersama antar aliansi. Pengetahuan yang dikolaborasi dan disebarikan antar aliansi mendorong penciptaan pengetahuan (Dyer et al., 2018). Pengetahuan kolaboratif berarti metode pengajaran di mana semua peserta berkumpul untuk belajar sebagai kelompok dan saling membantu dan menyebarkan pengetahuan tertentu (Fu & Hwang, 2018). Pengetahuan hasil kolaborasi aliansi digunakan dalam berbagai penyelesaian masalah yang dihadapi oleh aliansi seperti: inovasi produk, perbaikan layanan dan perbaikan masalah pasokan utama yang merupakan tujuan sukses aliansi. Uraian tersebut menjelaskan mungkin terdapat hubungan antara penyebaran pengetahuan dengan strategi sukses aliansi. Uraian tersebut menunjukkan bahwa penyebaran pengetahuan mungkin berpengaruh terhadap strategi sukses aliansi (Proposisi 1).

Penggunaan pengetahuan eksternal menyelidiki bagaimana pendekatan perusahaan untuk belajar dari mitra. Sebuah perusahaan menggunakan lebih banyak pengetahuan yang berasal dari mitra aliansinya jika ia bermaksud untuk mengeksplorasi pengetahuan mitra, bahkan jika pengetahuan itu belum tentu baru. Basis pengetahuan perusahaan terdiri dari akumulasi pengetahuan dalam domain yang beragam dan membantu perusahaan mengenali dan mengevaluasi masalah yang tepat untuk dipecahkan (Maz-loomi *et al.*, 2017). Terdapat ketidaksamaan basis pengetahuan antar mitra sehingga interaksi dari faktor ini mempengaruhi pemanfaatan pengetahuan mitra untuk mendapatkan tujuan bersama.

Penyerapan pengetahuan eksternal yaitu kemampuan mitra aliansi untuk mengatur dan berbagi pengetahuan yang ada, mengumpulkan dan mengasimilasi pengetahuan pelengkap, dan secara kolektif menghasilkan pengetahuan baru (Hannen *et al.*, 2019). Pengetahuan didapatkan tidak hanya dari pengelolaan pengetahuan internal perusahaan namun bisa juga didapatkan dari aliansi bisnis (Ikhwan *et al.*, 2018). UKM memerlukan pengetahuan yang bersumber dari aliansi tersebut untuk menciptakan pengetahuan untuk mencapai kesuksesan aliansi (Zahoor *et al.*, 2021). Uraian tersebut menunjukkan bahwa penyerapan pengetahuan eksternal mungkin berpengaruh terhadap penciptaan pengetahuan dan strategi sukses aliansi (Proposisi 2 dan 3).

Perencanaan strategis memberikan manfaat nyata dengan meningkatkan kesiagaan organisasi terhadap ancaman eksternal, pemahaman yang lebih baik terhadap kompetitor, meningkatkan produktivitas karyawan, menurunkan resistensi terhadap perubahan, dan pemahaman yang lebih jelas antara kinerja dan penghargaan (Cardoni *et al.*, 2020). Perencanaan strategis pengembangan visi misi organisasi yang membimbing kinerja keuangan yang lebih baik dan keunggulan kompetitif yang diinginkan. Review strategis membuat keefisienan dan keefektifan rencana dalam mencapai target kesuksesan aliansi.

Tujuan strategis yang telah ditetapkan memudahkan karyawan untuk mengingat dan memahami setiap orang. Penetapan tujuan mengantarkan nilai yang terukur dan memastikan tujuan bersama aliansi dapat dikerjakan dan dapat dicapai. Perencanaan strategis dapat mengantisipasi organisasi dari skenario yang tidak diinginkan dapat terjadi dan dapat dihindari. Uraian tersebut menunjukkan bahwa perencanaan strategis mungkin berpengaruh terhadap strategi sukses aliansi (Proposisi 4).

Manajemen aliansi merupakan struktur yang kompleks. Kapabilitas manajemen aliansi berdistribusi secara tidak simetris. Hal ini menyebabkan kapabilitas aliansi dikelola dengan ketat antar aliansi. Oleh karena distribusi kapabilitas manajemen aliansi tidak simetris maka perusahaan-perusahaan menjadikan kapabilitas manajemen aliansi sebagai sumber daya yang terbatas sebagai keunggulan kompetitif. Dyer *et al.*, (2018) menemukan bahwa sebuah kemampuan untuk membentuk dan mengelola aliansi lebih efektif dibandingkan kompetitor adalah sumberdaya yang penting dalam mencapai keunggulan kompetitif.

Strategi sukses aliansi terdorong dengan adanya level kapabilitas manajemen aliansi yang baik. Kemampuan pengelolaan manajemen berdasarkan kompetensi dan pengalaman mendorong aliansi mencapai tujuannya. Pengalaman manajerial yang baik menghindarkan perusahaan dari inefektivitas. Dengan adanya keterkaitan antara kapabilitas manajemen terhadap keunggulan bersaing dan strategi sukses aliansi maka bisa ditarik dugaan bahwa ketiganya saling mempengaruhi (Proposisi 5 dan 6).

Akselerasi dramatis dalam aliansi bisnis strategis dapat dikaitkan dengan tekanan teknologi yang berubah dengan cepat dan persaingan yang ketat. Keunggulan kompetitif perusahaan tidak hanya bergantung pada kemampuan dan sumber daya internalnya tetapi juga pada kekuatan jaringannya, seperti jenis dan ruang lingkup hubungannya dengan perusahaan lain. Hubungan perusahaan dengan aliansinya dapat menjadi kekuatan apabila dikelola dengan profesional oleh manajer. Penelitian menunjukkan bahwa tata kelola hubungan lebih efektif dan positif memperkuat Kerjasama aliansi, stabilisasi aliansi, dan memfasilitasi transfer pengetahuan antar aliansi (Lee & Cavusgil, 2006). Berdasarkan deskripsi tersebut proposisi yang diajukan dalam penelitian ini adalah tata Kelola hubungan aliansi berpengaruh terhadap kinerja aliansi (Proposisi 7).

Modal relasional sebagai bentuk modal sosial yang tertanam dalam hubungan bisnis yang mencakup dimensi seperti saling percaya, hormat dan persahabatan yang muncul dari interaksi yang erat antara mitra aliansi. Modal relasional dapat menunjukkan kualitas interaksi, yang merupakan konsekuensi dari kemampuan relasional dari mitra hubungan (Ryu *et al.*, 2021). Perusahaan perlu memperhatikan modal relasional yang mengamankan sumber daya pengetahuan melalui kerja sama dengan pemangku kepentingan eksternal dan membantu membangun kemampuan inovasi teknologi. Temuan penelitian mendapatkan hasil bahwa modal relasional adalah faktor kunci kinerja

internasional (Kohtamäki *et al.*, 2018). Berdasarkan uraian tersebut modal relasional diduga berpengaruh terhadap kinerja aliansi (Proposisi 8).

Lebih lanjut, dalam merancang proses pemilihan mitra termasuk langkah, kriteria, alat dan faktor keberhasilan, sangat penting untuk keberhasilan aliansi; dan menerapkan metode yang lebih analitik dan sistematis dalam pemilihan mitra dapat meningkatkan tingkat keberhasilan kemitraan. Penelitian terkini menunjukkan bahwa penggunaan proses pemilihan mitra memiliki fungsi penting sebagai kemampuan aliansi dan dengan demikian memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja aliansi (O'Dwyer & Gilmore, 2018). Studi ini menunjukkan bahwa proses pemilihan mitra merupakan kapabilitas aliansi yang penting dan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja aliansi. Proses pemilihan mitra yang menyeluruh dapat membantu menghindari pemilihan mitra yang salah. Mitra yang tepat di antara aliansi memainkan peran penting dalam meningkatkan kemampuan inovasi independen mitra (Qing *et al.*, 2012). Berdasarkan uraian tersebut diduga proses pemilihan mitra berpengaruh terhadap kinerja aliansi (Proposisi 9).

Untuk mencapai keunggulan kompetitif perusahaan menggabungkan aset dan kemampuan mereka dalam aliansi strategis. Aliansi strategis dianggap sebagai sumber penting dari berbagi sumber daya, pembelajaran, dan dengan demikian keunggulan kompetitif dalam dunia bisnis yang kompetitif. Kemampuan aliansi berpengaruh terhadap kinerja aliansi di pasar luar negeri (Khalid & Larimo, 2012). Aliansi strategis yang dirancang untuk menanggapi persaingan dan mengurangi ketidakpastian juga dapat menciptakan keunggulan kompetitif. Penelitian ini mengusulkan studi empiris kinerja aliansi terhadap keunggulan kompetitif (Proposisi 10).

SIMPULAN

Artikel konseptual ini berbasis pada penelitian multidisiplin yang sebelumnya telah dilaksanakan. Penelitian ini mengembangkan kerangka konseptual untuk meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan. Walaupun penelitian sebelumnya telah menguji berbagai variabel yang ada dalam penelitian ini, namun penelitian ini menawarkan penyelesaian komprehensif dan terintegrasi. Penelitian ini menawarkan penyelesaian komprehensif dari disiplin teori *resource-based view* dan *knowledge-based view*. Penelitian ini berfokus pada teori *resource-based view* dengan variabel yang berkontribusi yaitu perencanaan strategi, kapabilitas manajemen aliansi, tata kelola hubungan, modal relasional dan proses pemilihan mitra. Penelitian ini berfokus pada teori *knowledge-*

based view dengan variabel yang berkontribusi yaitu penyebaran pengetahuan, penggunaan pengetahuan eksternal dan penciptaan pengetahuan. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan model peningkatan keunggulan bersaing berbasis *resource-based view* dan *knowledge-based view*. Adapun penelitian ini terbatas pada usulan model konseptual berdasarkan *systematic literature review* dari hasil penelitian terdahulu yang terkait, tanpa menguji hubungan antar variabel di dalam usulan model. Peneliti selanjutnya dapat menerapkan pengujian usulan model dengan pendekatan kuantitatif agar memberikan manfaat berupa implikasi teoretis dan implikasi secara manajerial bagi unit bisnis yang dianalisis.

UCAPAN TERIMAKASIH

Tim peneliti mengucapkan terima kasih kepada Universitas Tidar selaku lembaga pemberi dana, dan seluruh pihak yang telah membantu dalam pelaksanaan penelitian sampai penulisan manuskrip.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, I., & Ahmad, S. Bin. (2019). The mediation effect of strategic planning on the relationship between business skills and firm's performance: Evidence from medium enterprises in Punjab, Pakistan. *Opción: Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, (24), 746–778.
- Al-Tabbaa, O., Leach, D., & Khan, Z. (2019). Examining alliance management capabilities in cross-sector collaborative partnerships. *Journal of Business Research*, 101, 268–284.
- Alaaraj, S., Mohamed, Z. A., & Bustamam, U. S. A. (2018). External growth strategies and organizational performance in emerging markets: The mediating role of inter-organizational trust. *Review of International Business and Strategy*.
- Arfi, W. Ben, Hikkerova, L., & Sahut, J.-M. (2018). External knowledge sources, green innovation and performance. *Technological Forecasting and Social Change*, 129, 210–220.
- Bouncken, R. B., Pesch, R., & Reuschl, A. (2016). Copoiesis: Mutual knowledge creation in alliances. *Journal of Innovation and Knowledge*, 1(1), 44–50. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.01.008>
- Bryson, J. M., Edwards, L. H., & Van Slyke, D. M. (2018). Getting strategic about strategic planning research. *Public Management Review*, 20(3), 317–339. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1285111>
- Cabello-Medina, C., Carmona-Lavado, A., & Cuevas-Rodriguez, G. (2020). A contingency view of alliance management capabilities for innovation in the biotech industry. *BRQ Business Research Quarterly*, 23(1), 2340944420901050.
- Cardoni, A., Tompson, G. H. (Jody., Rubino, M., & Taticchi, P. (2020). Measuring the impact of organizational complexity, planning and control on strategic alliances' performance. *Measuring Business Excellence*, 24(4), 531–551. <https://doi.org/10.1108/MBE-02-2020-0023>
- Donbesuur, F., Hultman, M., Oghazi, P., & Boso, N. (2022). External knowledge resources and new venture success in developing economies: Leveraging innovative opportunities and legitimacy strategies. *Technological Forecasting and Social Change*, 185(September), 122034. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122034>
- Dowsett, L. (2020). Global university rankings and strategic planning: a case study of Australian institutional performance. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 42(4), 478–494. <https://doi.org/10.1080/1360080X.2019.1701853>
- Duong, P.-A. N., Voordeckers, W., Huybrechts, J., & Lambrechts, F. (2022). On external knowledge sources and innovation performance: Family versus non-family firms. *Technovation*, 114, 102448. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102448>

- Dyer, J. H., Singh, H., & Hesterly, W. S. (2018). The relational view revisited: A dynamic perspective on value creation and value capture. *Strategic Management Journal*, 39(12), 3140–3162.
- Eslami, M. H., Achtenhagen, L., Bertsch, C. T., & Lehmann, A. (2022). Knowledge Sharing Across Supply Chain Actors in Adopting Industry 4.0 Technologies: An Exploratory Case Study within the Automotive Industry. *SSRN Electronic Journal*, 186(PA), 122118. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4074690>
- Febrian, A. C., Sukresna, I. M., & Ghozali, I. (2020). Relational capital and marketing performance: The mediating role of SMEs networking in Indonesia. *Management Science Letters*, 10(14), 3405–3412. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.5.038>
- Fischer, D., Greven, A., Tornow, M., & Brettel, M. (2021). On the value of effectuation processes for R&D alliances and the moderating role of R&D alliance experience. *Journal of Business Research*, 135, 606–619.
- Fu, Q.-K., & Hwang, G.-J. (2018). Trends in mobile technology-supported collaborative learning: A systematic review of journal publications from 2007 to 2016. *Computers & Education*, 119, 129–143. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.compedu.2018.01.004>
- George, B., Walker, R. M., & Monster, J. (2019). Does strategic planning improve organizational performance? A meta-analysis. *Public Administration Review*, 79(6), 810–819.
- Grant, R. M. (1996). TOWARD A KNOWLEDGE-BASED THEORY OF THE FIRM. *Strategic Management Journal*, 17(Winter Special Issue), 109–122.
- Hameed, W. U., Nisar, Q. A., & Wu, H.-C. (2021). Relationships between external knowledge, internal innovation, firms' open innovation performance, service innovation and business performance in the Pakistani hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102745. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102745>
- Hannen, J., Antons, D., Piller, F., Salge, T. O., Coltman, T., & Devinney, T. M. (2019). Containing the Not-Invented-Here Syndrome in external knowledge absorption and open innovation: The role of indirect countermeasures. *Research Policy*, 48(9), 103822. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.103822>
- Ikhwan, K., Sukmawati, A., & Cahyadi, E. R. (2018). The Implementation of Learning Organization in order to Increase Supply Chain Performance in SPR Maju Bersama Bojonegoro. *Jurnal Manajemen Dan Agribisnis*, 15(1), 83–95. <https://doi.org/10.17358/jma.15.1.83>
- Jadidoleslami, S., & Arbabi, hani. (2021). Strategic alliance critical success factors in Iranian project based organizations. *Science and Technology Policy Letters*, 11(2), 137–151. Retrieved from http://stpl.ristip.sharif.ir/article_22231.html
- Jiang, X., Jiang, F., Cai, X., & Liu, H. (2015). Industrial Marketing Management How does trust affect alliance performance? The mediating role of resource sharing. *Industrial Marketing Management*, 45, 128–138. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.02.011>
- Khalid, S., & Larimo, J. (2012). Affects of alliance entrepreneurship on common vision, alliance capability and alliance performance. *International Business Review*, 21(5), 891–905. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2011.10.003>
- Kohtamäki, M., Rabetino, R., & Möller, K. (2018). Alliance capabilities: A systematic review and future research directions. *Industrial Marketing Management*, 68, 188–201. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.10.014>
- Lee, Y., & Cavusgil, S. T. (2006). Enhancing alliance performance: The effects of contractual-based versus relational-based governance. *Journal of Business Research*, 59(8), 896–905. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.03.003>
- Lionora, Clarisa Alfa, Kusumawardhani, A. (2018). *Jurnal Kajian Manajemen Bisnis*. *Jurnal Kajian Manajemen Bisnis*, 7(2), 49–56.
- Mazloomi Khamseh, H., Jolly, D., & Morel, L. (2017). The effect of learning approaches on the utilization of external knowledge in strategic alliances. *Industrial Marketing Management*, 63, 92–104. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.12.004>
- Munawaroh, I., Nuraina, E., & Astuti, E. (2021). Analisis Strategi Bisnis untuk Mencapai Keunggulan Kompetitif di UMKM Nukida Jati Bojonegoro. *Jkbnm (Jurnal Konsep Bisnis Dan Manajemen)*, 7(2), 117–126. <https://doi.org/10.31289/jkbnm.v7i2.4382>
- Nurhasanah, N., & Murwatiningsih, M. (2018). The influence of market orientation, learning orientation, innovation and competitive advantage to improve marketing performance. *Management Analysis Journal*, 7(4), 458–468.
- O'Dwyer, M., & Gilmore, A. (2018). Value and alliance capability and the formation of strategic alliances in SMEs: The impact of customer orientation and resource optimisation. *Journal of Business Research*, 87, 58–68. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.02.020>

- Ouden, B. Den, Ziggers, G. W., & Duysters, G. (2022). PDF hosted at the Radboud Repository of the Radboud University Nijmegen Capabilities , Management , Relational Capital and the Impact on Alliance Performance : An Empirical Study with Non-Equity Alliances.
- Pratono, A. H., Darmasetiawan, N. K., Yudiarto, A., & Jeong, B. G. (2019). Achieving sustainable competitive advantage through green entrepreneurial orientation and market orientation: The role of inter-organizational learning. *The Bottom Line*.
- Qing, Z., Weijing, D., & Wenhui, H. (2012). Technological standard alliance in China: Partner selection and innovation performance. *Journal of Science and Technology Policy in China*, 3(3), 196–209. <https://doi.org/10.1108/17585521211268655>
- Raza-Ullah, T., & Kostis, A. (2020). Do trust and distrust in cooperation matter to performance? *European Management Journal*, 38(3), 367–376. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.10.004>
- Robson, M. J., Katsikeas, C. S., Schlegelmilch, B. B., & Pramböck, B. (2019). Alliance capabilities, interpartner attributes, and performance outcomes in international strategic alliances. In *Journal of World Business* (Vol. 54). <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2018.12.004>
- Ryu, D., Baek, K. H., & Yoon, J. (2021). Open innovation with relational capital, technological innovation capital, and international performance in SMEs. *Sustainability (Switzerland)*, 13(6), 1–13. <https://doi.org/10.3390/su13063418>
- Schreiner, M., Kale, P., & Corsten, D. (2009). WHAT REALLY IS ALLIANCE MANAGEMENT CAPABILITY AND HOW DOES IT IMPACT ALLIANCE OUTCOMES AND SUCCESS? *Business*, 30(October), 1395–1419. <https://doi.org/10.1002/smj>
- Singjai, K., Winata, L., & Kummer, T.-F. (2018). Green initiatives and their competitive advantage for the hotel industry in developing countries. *International Journal of Hospitality Management*, 75, 131–143.
- Soekijad, M., & Andriessen, E. (2003). Conditions for knowledge sharing in competitive alliances. *European Management Journal*, 21(5), 578–587. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(03\)00107-5](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(03)00107-5)
- Wahyuni, D. S., Agustini, K., Ariadi, G., Mertayasa, I. N. E., & Sugihartini, N. (2021). The impact of external knowledge on organization performance with indirect effect of instructional agility and process innovation effectiveness. *Journal of Physics: Conference Series*, 1810(1), 12074. <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1810/1/012074>
- Wang, P., Jiang, X., & Dong, M. C. (2022). Alliance experience and performance outcomes: A meta-analysis. *Strategic Organization*, 20(2), 412–432.
- Wang, W., & Zhang, C. (2018). Evaluation of relative technological innovation capability: Model and case study for China's coal mine. *Resources Policy*, 58, 144–149. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2018.04.008>
- Wang, Y., Jiang, N., Zhang, H., & Liu, Z. (2021). Organizational justice, burnout, and turnover intention of social workers in China. *Journal of Social Work*, 21(3), 456–475. <https://doi.org/10.1177/1468017320911347>
- Wubante, S. M., Tegegne, M. D., Melaku, M. S., Walle, A. D., & Demsash, addisalem workie. (2022). Knowledge sharing practice and its associated factors among health professionals in Ethiopia: Systematic review and meta-analysis. *Informatics in Medicine Unlocked*, 31(May), 100967. <https://doi.org/10.1016/j.imu.2022.100967>
- Zahoor, N., Gabriel Pepple, D., & Choudrie, J. (2021). Entrepreneurial competencies and alliance success: The role of external knowledge absorption and mutual trust. *Journal of Business Research*, 136(July), 440–450. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.07.057>