



MENGAJI MODEL PENINGKATAN KINERJA ALIANSI STRATEGIS DAN KEUNGGULAN BERSAING UMKM

Clarisa Alfa Lionora^a, Ivo Novitaningtyas^{b,*}, Budi Rahardjo^c, Yacobo P Sijabat^d, Andhatu Achsa^e,
Ramadhani Lukman Nugroho^f, Melati Trisyaningsih^c

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Tidar, Jl. Kapten Suparman No. 39 Magelang,
Indonesia

*ivo.novitaningtyas@untidar.ac.id

Diterima: Oktober 2023. Disetujui: November 2023. Dipublikasikan: November 2023.

ABSTRACT

This research aims to test a model for improving alliance performance and competitive advantage in Micro, Small Medium Enterprise (MSMEs) in the Borobudur area. This research uses a survey-based quantitative approach to collect primary data. The sample in this research was 44 MSMEs located in the Borobudur area and already had alliances or partners. The sampling method uses snowball sampling. Data were analyzed using multiple linear regression by SPSS. The results show that the partner selection process and relational capital can improve alliance performance of MSMEs. Furthermore, alliance performance has an influence on the competitive advantage of MSMEs. These results support the resource-based view theory and resource-dependent theory. The results provide practical implications for MSME managers in the Borobudur area to be selective in choosing suitable partners and improve the quality of relationships with partners in order to improve alliance performance, thus it can increase the competitive advantage of MSMEs.

Keywords: *partner selection process; relational capital; alliance performance; competitive advantage.*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji model peningkatan kinerja aliansi dan keunggulan kompetitif di UMKM di area Borobudur. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif berbasis survei untuk mengumpulkan data primer. Sampel dalam penelitian ini sejumlah 44 UMKM yang berlokasi di area Borobudur dan sudah memiliki aliansi atau mitra. Metode pengambilan sampel menggunakan *snowball sampling*. Data yang telah terkumpul selanjutnya dianalisis berdasarkan analisis regresi linier berganda menggunakan SPSS. Hasil menunjukkan bahwa proses seleksi mitra dan modal relasional dapat meningkatkan kinerja aliansi. Lebih lanjut, kinerja aliansi dibuktikan berpengaruh terhadap keunggulan bersaing dari UMKM. Hasil tersebut mendukung teori *resource-based view* dan *resource-dependent theory*. Hasil penelitian juga memberikan implikasi praktis bagi pengelola UMKM di area Borobudur agar selektif dalam memilih mitra yang sesuai dan meningkatkan kualitas relasi dengan mitra agar dapat meningkatkan kinerja aliansi, yang selanjutnya juga berdampak pada peningkatan keunggulan bersaing UMKM.

Kata Kunci: proses seleksi mitra; modal relasional; kinerja aliansi; keunggulan bersaing.

PENDAHULUAN

Pariwisata merupakan sektor yang berkontribusi positif bagi Indonesia.

Pariwisata berperan dalam peningkatan pendapatan daerah, peningkatan jumlah lapangan kerja dan kesempatan berusaha, pengurangan jumlah pengangguran,

perbaikan infrastruktur daerah, serta peningkatan kesejahteraan masyarakat (Sunaryo, 2013). Berdasarkan RIPPARNAS 2010-2025, Borobudur ditetapkan sebagai Kawasan Strategis Pariwisata Nasional (KSPN). Oleh karena itu, maka Borobudur dan area disekitarnya perlu mengembangkan potensi untuk mendukung KSPN. Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) menjadi pendukung dan penyokong pengembangan Borobudur sebagai KSPN. Dengan demikian, UMKM di sekitar area Borobudur perlu mencapai keunggulan bersaing agar dapat terus mendukung pengembangan area Borobudur sebagai KSPN.

Keunggulan bersaing menjadi salah satu tolok ukur keberhasilan UMKM dalam mengelola sumber daya dan kapabilitas yang dimilikinya. Suatu unit bisnis harus mampu mengungguli pesaing-pesaingnya melalui penciptaan produk yang unik, langka dan bernilai. Suatu unit bisnis dikatakan memiliki keunggulan bersaing apabila pesaing potensial pada produk sejenis tidak dapat menduplikasi atau membutuhkan banyak biaya untuk menduplikasi produk (Kuncoro & Suriani, 2018). Keunggulan bersaing menjadi masalah bagi suatu unit bisnis apabila produk yang dihasilkan mudah untuk ditiru atau diduplikasi oleh pesaingnya (Wang, 2014). Keunggulan bersaing merupakan pilihan strategis perusahaan untuk merebut peluang pasar. Keunggulan bersaing merupakan hal krusial bagi sebuah perusahaan di tengah pasar yang sangat kompetitif.

Hasil penelitian terdahulu menjelaskan bahwa kinerja UMKM di Magelang Raya berfluktuatif karena terdampak pandemi Covid-19 dan lemahnya aspek jaringan (*networking*) (Giovanni et al., 2021). Hasil tersebut menunjukkan bahwa jalinan kerja sama melalui aliansi strategis diperlukan untuk meningkatkan keunggulan bersaing UMKM. Lebih lanjut, hasil penelitian sebelumnya juga menjelaskan bahwa sebagian UMKM di sekitar Borobudur

telah beraliansi strategis (Ikhwan, Novitaningtyas, et al., 2022). Walaupun demikian, hasil pra survei menunjukkan adanya kesenjangan omset diantara beberapa UMKM area Borobudur yang telah beraliansi. Data perbandingan omset UMKM ditunjukkan pada Tabel 1 berikut ini.

Tabel 1. Perbandingan Omset UMKM yang Beraliansi

Kategori Produk	Koding UMKM	Omset
Akomodasi	A	40 juta/bulan
	B	16 juta/bulan
	C	100 juta/bulan
	D	5 juta/bulan
Kerajinan/ <i>Craft</i>	E	14 juta/bulan
	F	7 juta/bulan
	G	15 juta/bulan
FnB	H	3 juta/bulan
	I	600 juta/bulan
Transportasi	J	100 juta/bulan
	K	10 juta/bulan
	L	5 juta/bulan
Jumlah UMKM		12

Sumber: data diolah, 2022.

Tabel 1 menunjukkan bahwa pada UMKM yang telah menerapkan aliansi strategis, yang produknya serupa dan memiliki ukuran perusahaan yang sama, ternyata omset yang dihasilkan berbeda. Berdasarkan kondisi tersebut, maka diperlukan penelitian untuk mengkaji faktor-faktor apa saja yang dapat meningkatkan kinerja aliansi dan keunggulan bersaing dari UMKM di area Borobudur.

Adapun, aliansi strategis dijelaskan sebagai kerjasama antara dua atau beberapa pelaku bisnis untuk berbagi sumber daya atau pengetahuan tertentu yang bermanfaat bagi semua pihak yang terlibat (O'Dwyer, Gilmore, & Carson, 2011). Studi mengenai kinerja UMKM dan pengembangannya telah banyak dilakukan oleh peneliti terdahulu (Darmanto, 2018; Khoirini & Kartika, 2016; Santoso et al., 2019; Witanti & Hadiana, 2016). Walaupun demikian, penelitian yang fokus untuk meneliti

mengenai kontribusi aliansi strategis terhadap pengembangan UMKM belum banyak dilakukan. Oleh karena itu, faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja aliansi strategis pada UMKM dan dampak dari aliansi strategis terhadap keunggulan bersaing UMKM perlu diteliti lebih lanjut.

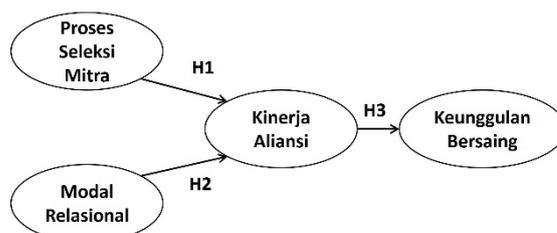
Penelitian ini menguji pengaruh dari proses seleksi mitra, modal relasional, dan kinerja aliansi terhadap keunggulan bersaing berdasarkan kerangka teori *Resource Based View* (RBV) dan *Resource Dependency Theory* (RDT). Teori RBV menjelaskan bahwa keunggulan bersaing didasarkan pada sumber daya internal yang terdiri dari sumber daya *tangible* (modal) dan kapabilitas SDM (Kessler, 2013). Teori RBV juga menjelaskan bahwa sumber daya internal yang dimiliki perusahaan dapat mempengaruhi keunggulan bersaing (Kessler, 2013). Adapun, berdasarkan teori RDT dijelaskan bahwa unit bisnis adalah sistem yang terbuka sehingga ketika unit bisnis akan bersaing harus mempunyai hubungan eksternal karena adanya ketergantungan sumber daya (Kessler, 2013). Melalui kerangka teori RBV dan teori RDT maka walaupun unit bisnis memiliki sumber daya internal yang minim, tetapi bisa beraliansi untuk mencapai keunggulan bersaing.

Ikhwan et al., (2022) menyebutkan beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja aliansi berdasarkan kerangka teori *resource-based view* yaitu proses seleksi mitra dan modal relasional. Proses seleksi mitra dapat mempengaruhi kinerja aliansi, karena jika salah memilih mitra maka akan berdampak pada penurunan kinerja aliansi (O'Dwyer et al., 2011; Qing et al., 2012). Lebih lanjut, modal relasional juga dapat mempengaruhi kinerja aliansi karena menunjukkan bagaimana kualitas interaksi antara pebisnis dengan mitra aliansinya (Kohtamäki et al., 2013; Ryu et al., 2021). Berdasarkan hal tersebut, maka modal relasional dan proses seleksi mitra dipertimbangkan untuk dimasukkan ke dalam model penelitian ini.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh dari proses seleksi mitra dan modal relasional terhadap kinerja aliansi, serta bagaimana dampaknya terhadap keunggulan bersaing dari UMKM di area Borobudur. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi secara teoritis untuk mendukung teori RBV dan RDT. Lebih lanjut, hasil penelitian juga diharapkan dapat memberikan implikasi manajerial bagi pengelola UMKM di area Borobudur untuk memahami faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja aliansi dan keunggulan bersaingnya. Dengan demikian, diharapkan agar UMKM di area Borobudur dapat mendukung pengembangan kawasan Borobudur sebagai Kawasan Strategis Pariwisata Nasional.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menguji model peningkatan kinerja aliansi dan keunggulan kompetitif di UMKM area Borobudur. Metode pengumpulan data primer menggunakan survei. Sampel yang digunakan adalah 44 UMKM yang sudah beraliansi. Metode pengambilan sampel menggunakan *snowball sampling* yang direkomendasikan jika responden sulit untuk dijangkau atau ditemukan (Farhan & Sutikno, 2022). Teknik ini digunakan dengan pertimbangan kesulitan mencari UMKM yang sudah bermitra, sehingga setelah menemukan 1 UMKM yang bermitra, sampel selanjutnya ditentukan berdasarkan mitra aliansi dari sampel sebelumnya sampai memenuhi jumlah sampel yang dapat dianalisis lebih lanjut.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

Data yang telah terkumpul selanjutnya dianalisis berdasarkan regresi linier berganda. Beberapa tahapan analisis data terdiri dari uji instrumen, uji asumsi klasik,

dan uji hipotesis. Adapun untuk hipotesis mediasi diuji berdasarkan uji Sobel. Berikut ini adalah model pengukuran dari masing-masing variabel.

Tabel 2. Pengukuran Variabel

Variabel	Indikator	Sumber
Proses Seleksi Mitra	* <i>Compatibility</i> * <i>Capability</i> * <i>Commitment</i> * <i>Control</i>	(Chand & Katou, 2012)
Modal Relasional	* <i>Communication</i> * <i>Trust</i> * <i>Effectiveness</i> * <i>Openness</i>	(Lo et al., 2016)
Kinerja Aliansi	*Kepuasan terhadap kinerja mitra *Kepuasan mitra terhadap kinerja unit bisnis * <i>Value creation</i> * <i>Reputation</i>	(Pansiri, 2008)
Keunggulan Bersaing	* <i>Uniqueness</i> *Kebersaingan harga *Produk sulit ditiru * <i>Up to date</i>	(Lionora & Kusumawardhani, 2021)
Jumlah indikator		16

Sumber: diolah tim peneliti, 2023.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Uji Instrumen

Validitas instrumen diuji menggunakan *product moment* dengan membandingkan nilai r-hitung dari hasil korelasi Pearson dan nilai r-tabel. Adapun nilai r-tabel dari jumlah sampel 44 untuk pengujian dua arah (*two-tailed*) pada tingkat signifikansi 5% adalah 0,2907. Hasil uji validitas disajikan pada tabel 3 berikut ini.

Tabel 3. Hasil Uji Validitas

Item	Nilai	Keterangan
PSM1	0,897	Valid
PSM2	0,876	Valid
PSM3	0,877	Valid
PSM4	0,828	Valid
MR1	0,899	Valid
MR2	0,861	Valid
MR3	0,840	Valid
MR4	0,795	Valid
KA1	0,565	Valid
KA2	0,872	Valid
KA3	0,879	Valid
KA4	0,901	Valid

KB1	0,857	Valid
KB2	0,880	Valid
KB3	0,890	Valid
KB4	0,612	Valid

Sumber: data diolah, 2023.

Tabel 3 menunjukkan bahwa seluruh indikator yang digunakan pada penelitian ini telah valid karena nilai r-hitung lebih besar dari r-tabel 0,2907.

Selanjutnya, hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa nilai Cronbach Alpha yaitu lebih besar dari 0,7. Dengan demikian maka memenuhi kriteria yang disarankan untuk reliabilitas. Hasil uji reliabilitas disajikan pada tabel 4 berikut ini.

Tabel 4. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Nilai	Keterangan
PSM	0,834	Reliabel
MR	0,829	Reliabel
KA	0,818	Reliabel
KB	0,820	Reliabel

Sumber: data diolah, 2023.

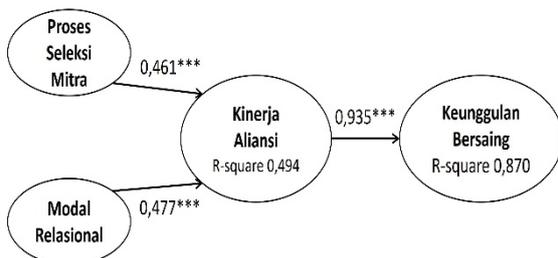
Hasil Uji Pengaruh

Tabel 5. Uji Hipotesis

Hipotesis	Keterangan
PSM -> KA	Diterima
MR -> KA	Diterima
KA -> KB	Diterima

Sumber: data diolah, 2023.

Tabel 5 menunjukkan bahwa Proses Seleksi Mitra (PSM) berpengaruh terhadap Kinerja Aliansi (KA) dengan nilai signifikansi kurang dari 0,05 ($0,000 < 0,05$). Nilai koefisien yang dihasilkan menunjukkan arah positif (0,461), sehingga semakin mampu unit bisnis dalam mencari mitra yang *compatible*, *capable*, berkomitmen dan dapat dikontrol, akan semakin meningkatkan kinerja aliansi. Hasil ini sesuai dengan hasil penelitian terdahulu yang membuktikan bahwa semakin baik proses seleksi mitra akan semakin meningkatkan kinerja aliansi (Kohtamäki et al., 2013; Ryu et al., 2021).



Gambar 2. Hasil Uji Pengaruh

Gambar 2 menunjukkan Modal Relasional (MR) juga dibuktikan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Aliansi (KA) dengan nilai signifikansi kurang dari 0,05 ($0,000 < 0,05$). Nilai koefisien yang dihasilkan menunjukkan arah positif (0,477), sehingga pengaruhnya positif. Dengan demikian, maka semakin meningkat modal-modal relasional seperti komunikasi yang baik, kepercayaan, efektivitas, dan keterbukaan, akan semakin meningkatkan kinerja aliansi dari unit bisnis. Hasil ini mendukung hasil penelitian terdahulu yang juga menemukan bahwa modal relasional dapat meningkatkan

kinerja aliansi (O'Dwyer et al., 2011; Qing et al., 2012).

Selanjutnya, hasil uji pengaruh Kinerja Aliansi (KA) terhadap Keunggulan Bersaing (KB) menunjukkan nilai signifikansi kurang dari 0,05 ($0,000 < 0,05$). Hasil tersebut membuktikan bahwa pengaruhnya signifikan. Selain itu, berdasarkan nilai koefisien (0,935) menunjukkan arah yang positif. Dengan demikian, kinerja aliansi dari UMKM di area Borobudur berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaingnya. Semakin meningkat kinerja aliansi UMKM yang diukur berdasarkan kepuasan terhadap kinerja mitra, dan sebaliknya, terciptanya *value creation*, dan peningkatan reputasi, maka akan semakin meningkatkan keunggulan bersaing UMKM. Peningkatan keunggulan bersaing dilihat berdasarkan keunikan produk sehingga sulit ditiru, kebersaingan harga, dan kesesuaian produk dengan *tren*. Hasil ini mendukung penelitian terdahulu yang menjelaskan bahwa kinerja aliansi yang baik dapat meningkatkan keunggulan bersaing dari unit bisnis (Bicen et al., 2021; Ireland et al., 2002).

Adapun hasil uji koefisien determinasi menunjukkan bahwa nilai *adjusted R-square* untuk variabel Kinerja Aliansi (KA) adalah 0,494. Hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel Proses Seleksi Mitra (PSM) dan variabel Modal Relasional (MR) dapat menjelaskan variabel Kinerja Aliansi (KA) sebesar 49,4% sedangkan sisanya yaitu sebesar 50,6% dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian. Lebih lanjut, variabel Keunggulan Bersaing (KB) memiliki nilai *adjusted R-square* 0,870. Dengan demikian maka variasi dari variabel Keunggulan Bersaing (KB) mampu dijelaskan oleh variabel Kinerja Aliansi (KA) sebesar 87%, sedangkan sisanya yaitu 23% dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian.

Hasil penelitian ini memberikan kontribusi teoritis dengan mendukung teori yang digunakan sebagai landasan pada

penelitian ini. Hasil menunjukkan dukungan terhadap teori RBD dan teori RDT. Walaupun suatu unit bisnis hanya memiliki sumber daya internal yang minim, tetapi unit bisnis tersebut bisa beraliansi untuk mencapai keunggulan bersaing. Jika kinerja aliansi unit bisnis tersebut baik dan optimal, maka hal tersebut akan mendukung unit bisnis untuk mencapai keunggulan bersaingnya. Adapun faktor proses seleksi mitra dan modal-modal relasional menjadi faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja aliansi. Jika kinerja aliansi meningkat maka kondisi tersebut dapat mendukung unit bisnis meningkatkan keunggulan bersaing, walaupun unit bisnis tersebut hanya memiliki sumber daya internal yang dimiliki minim.

Hasil penelitian memberikan implikasi praktis bagi pengelola UMKM di area Borobudur yang saat ini sudah menerapkan aliansi atau bagi UMKM lainnya yang akan menerapkan aliansi strategis. UMKM yang menyadari jika sumber daya internalnya minim dapat bekerja sama dengan mitra untuk beraliansi. Hal-hal yang perlu dipertimbangkan saat proses seleksi mitra aliansi adalah sebaiknya memilih mitra yang kompatibel, memiliki komitmen, dan dapat dikontrol. Setelah menemukan mitra yang sesuai, pengelola UMKM sebaiknya menjaga relasi dengan baik seperti menjalin komunikasi yang baik dengan mitra, meningkatkan kepercayaan dan keterbukaan sebagai modal-modal relasional. Penerapan proses seleksi mitra yang selektif dan dimilikinya modal-modal relasional oleh UMKM yang bermitra dapat meningkatkan kinerja aliansi yang terjalin. Dengan meningkatkan kinerja dari aliansi strategis yang dilakukan, maka akan berdampak pada pencapaian keunggulan bersaing UMKM.

SIMPULAN

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja aliansi pada UMKM di area Borobudur adalah faktor proses seleksi mitra dan modal-modal relasional.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kedua faktor tersebut dapat meningkatkan kinerja aliansi, dan selanjutnya berdampak pada pencapaian keunggulan bersaing. Jika kinerja aliansi meningkat maka kondisi tersebut akan mendukung keunggulan bersaing dari UMKM. Penelitian ini terbatas pada variabel yang digunakan dalam model penelitian. Hasil penelitian ini mendukung teori RBV dan RDT. Selain itu, hasil penelitian ini memberikan saran bagi pengelola UMKM untuk meningkatkan faktor-faktor yang terbukti dapat mempengaruhi kinerja aliansi, dan selanjutnya dapat meningkatkan keunggulan bersaing. Adapun penelitian ini hanya menggunakan 2 variabel yang mempengaruhi kinerja aliansi berdasarkan teori RBV. Peneliti selanjutnya dapat menguji faktor-faktor lainnya berdasarkan *knowledge-based view* yang diduga mempengaruhi kinerja aliansi seperti proses penciptaan pengetahuan dan penggunaan pengetahuan bersama mitra.

UCAPAN TERIMA KASIH

Tim peneliti mengucapkan terima kasih kepada LPPM Universitas Tidar selaku pemberi dana, UMKM area Borobudur selaku objek penelitian, serta seluruh pihak yang telah membantu pelaksanaan penelitian.

REFERENSI

- Bicen, P., Hunt, S. D., & Madhavaram, S. (2021). Cooperative innovation alliance performance: Alliance competence, alliance's market orientation, and relational governance. *Journal of Business Research*, 123(June 2019), 23–31. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.040>
- Chand, M., & Katou, A. A. (2012). Strategic determinants for the selection of partner alliances in the Indian tour operator industry: A cross-national study. *Journal of World Business*, 47(2), 167–177.

- <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2011.04.003>
- Darmanto. (2018). *Kiat Percepatan Bisnis Kinerja UMKM dengan Model Strategi Orientasi Berbasis Lingkungan*. CV Budi Utama.
- Farhan, F., & Sutikno, B. (2022). The Acceptance of Halal Food Products Among Non-Muslim Consumers in Indonesia. *Journal of International Food and Agribusiness Marketing*, 0(0), 1–22. <https://doi.org/10.1080/08974438.2022.2067281>
- Giovanni, A., Sijabat, Y. P., Hartono, B., Hirawati, H., & Lionora, C. A. (2021). *Laporan Hasil Penelitian Modal Sosial dan Kinerja UMKM*.
- Ikhwan, K., Lionora, C. A., Novitaningtyas, I., & Rahardjo, B. (2022). Keunggulan Bersaing, Aliansi Strategis, dan Manajemen Pengetahuan: Sebuah Kerangka Konseptual. *Jkbn (Jurnal Konsep Bisnis Dan Manajemen)*, 9(1), 78–92. <https://doi.org/10.31289/jkbn.v9i1.8317>
- Ikhwan, K., Novitaningtyas, I., Rahardjo, B., & Lionora, C. A. (2022). *Laporan Hasil Penelitian Kajian Aliansi Strategis UMKM*.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Vaidyanath, D. (2002). Alliance Management as a Source of Competitive Advantage. *Journal of Management*, 28(3), 413–446.
- Kessler, E. H. (2013). *Encyclopedia of Management Theory*. Sage.
- Khoirini, L., & Kartika, L. (2016). Pengaruh Modal Insani dan Modal Sosial terhadap Kinerja (Studi Kasus Usaha Kecil dan Menengah (UKM) Makanan dan Minuman Kota Bogor). *Jurnal Manajemen Dan Organisasi*, 5(3), 244. <https://doi.org/10.29244/jmo.v5i3.12174>
- Kohtamäki, M., Partanen, J., & Möller, K. (2013). Making a profit with R&D services - The critical role of relational capital. *Industrial Marketing Management*, 42(1), 71–81. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2012.11.001>
- Kuncoro, W., & Suriani, W. O. (2018). Asia Pacific Management Review Achieving sustainable competitive advantage through product innovation and market driving. *Asia Pacific Management Review*, 23(3), 186–192. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2017.07.006>
- Lionora, C. A., & Kusumawardhani, A. (2021). Determinan Keunggulan Bersaing. *Jurnal Kajian Manajemen Bisnis*, 10(2), 118–132.
- Lo, F. Y., Stepicheva, A., & Peng, T. J. A. (2016). Relational capital, strategic alliances and learning: In-depth analysis of Chinese-Russian cases in Taiwan. *Chinese Management Studies*, 10(1), 155–183. <https://doi.org/10.1108/CMS-04-2015-0090>
- O'Dwyer, M., Gilmore, A., & Carson, D. (2011). Strategic alliances as an element of innovative marketing in SMEs. *Journal of Strategic Marketing*, 19(1), 91–104. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2010.537765>
- Pansiri, J. (2008). The effects of characteristics of partners on strategic alliance performance in the SME dominated travel sector. *Tourism Management*, 29(1), 101–115. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2007.03.023>
- 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>
- 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>
- Santoso, D., Indarto, I., & Sadewisasi, W. (2019). Pola Peningkatan Kinerja Bisnis Ukm Melalui Modal Sosial Dan Modal Manusia Dengan Kebijakan Pemerintah Sebagai Moderating. *Jurnal Dinamika Sosial Budaya*, 21(2), 152. <https://doi.org/10.26623/jdsb.v21i2.1764>
- Sunaryo, B. (2013). *Kebijakan Pembangunan Destinasi Pariwisata Konsep dan Aplikasinya di Indonesia*. Gava Media.
- Wang, C. H. (2014). How relational capital mediates the effect of corporate reputation on competitive advantage: Evidence from Taiwan high-tech industry. *Technological Forecasting and Social Change*, 82(1), 167–176. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2013.06.009>
- Witanti, W., & Hadiana, A. I. (2016). Pengukuran Kinerja Pada Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) Dengan Balanced Scorecard (BSC). *Jurnal Manajemen Informatika (JAMIKA) ...*, 2(6). <https://search.unikom.ac.id/index.php/jamika/article/view/624>