

**ANALISIS PROSES PENGEMBANGAN KAPABILITAS  
DINAMIS DALAM KONTEKS ALIANSI BISNIS:  
STUDI KASUS XT SQUARE BUMD KOTA YOGYAKARTA**



**Diajukan oleh  
ELISABETH INGGA DEWI  
15911116**

**PROGRAM PASCASARJANA FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN/STRATEGIK  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
YOGYAKARTA  
Januari 2018**

**ANALISIS PROSES PENGEMBANGAN KAPABILITAS  
DINAMIS DALAM KONTEKS ALIANSI BISNIS:  
STUDI KASUS XT SQUARE BUMD KOTA YOGYAKARTA**

Tesis S-2

Program Magister Manajemen / Akuntansi / Ekonomi Keuangan



**Diajukan oleh**

**ELISABETH INGGA DEWI**

**15911116**

**PROGRAM PASCASARJANA FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN/AKUNTANSI/EKONOMI  
KEUANGAN**

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

**YOGYAKARTA**

**Januari 2018**

## PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam penulisan tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila di kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak bennar, maka saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku”.

Yogyakarta, 19 Februari 2018



**Elisabeth Ingga Dewi**

## **BERITA ACARA UJIAN TESIS**

Pada hari Senin tanggal 19 Februari 2018 Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia telah mengadakan ujian tesis yang disusun oleh :

**ELISABETH INGGA DEWI**

No. Mhs. : 15911116

Konsentrasi : Manajemen Strategik

Dengan Judul:

**ANALISIS PROSES PENGEMBANGAN KAPABILITAS DINAMIS DALAM KONTEKS  
ALIANSI BISNIS:  
STUDI KASUS XT SQUARE BUMD KOTA JOGJA**

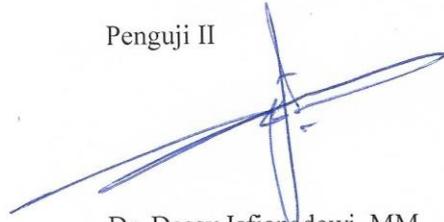
Berdasarkan penilaian yang diberikan oleh Tim Penguji,  
maka tesis tersebut dinyatakan **LULUS**

Penguji I



Anjar Priyono, SE., M.Si., Ph.D.

Penguji II



Dr. Dessy Isfianadewi, MM.

Mengetahui

Direktur Program Pascasarjana



Dr. Zainal Mustafa EQ., MM.

**HALAMAN PENGESAHAN**

Yogyakarta, 19 Februari 2010

Telah diterima dan disetujui dengan baik oleh :

Dosen Pembimbing

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, sweeping horizontal stroke followed by a vertical line and a small flourish.

Anjar Priyono, SE., M.Si., Ph.D.

## KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Tuhan Yang Maha Esa karena atas limpahan karunia rahmat-Nya sehingga tesis yang berjudul “Analisis Proses Pengembangan Kapabilitas Dinamis Dalam Konteks Aliansi Bisnis: Studi Kasus XT Square BUMD Kota Yogyakarta” ini dapat terselesaikan dengan baik tepat pada waktunya. Untuk itu penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Anjar Priyono, SE., M.Si, Ph.D yang secara total telah membimbing saya dalam menyelesaikan tesis ini
2. Para dosen dan karyawan Universitas Islam Indonesia yang banyak membantu dalam proses perkuliahan,
3. Seluruh karyawan akademik Pascasarjana Fakultas Ekonomi yang telah mendukung dan membantu selama proses perkuliahan dan juga proses tesis ini.
4. Narasumber saya Bapak Hargo dan Pak Anggoro dari XT Square yang telah bersedia menjadi sumber terpercaya untuk bahan tesis saya
5. Seluruh keluarga saya, Bapak, Ibu, Kakak dan Adik yang selalu mendukung saya dalam melanjutkan pendidikan saya
6. Teman-teman dari kelas Magister Manajemen Strategik angk 46 yang telah saling memberikan doa, semangat, waktu, dukungan yang diberikan dalam menyelesaikan tesis ini.
7. Teman-teman angkatan 46C Magister Manajemen UII, atas kebersamaan dan keseruan bersama kalian selama ini.
8. Pak CeHa yang selalu mendukung dan mendorong untuk melanjutkan pendidikan dan mendampingi saya selama ini
9. Teman saya Herybert Setyabudi dan Aya Damanik yang selalu mendorong saya untuk segera menyelesaikan tesis ini

Akhir kata, segala kritik dan saran penulis perlukan demi penyempurnaan karya akhir ini, dan semoga karya akhir ini bermanfaat bagi banyak pihak.

Yogyakarta, 22 Februari 2018

Elisabeth Ingga Dewi

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN SAMPUL</b> .....	i
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	ii
<b>PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME</b> .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....	iii
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	vi
<b>DAFTAR ISI</b> .....	viii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	ixx
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	x
<b>ABSTRAK</b> .....	xii
<b>ABSTRACT</b> .....	xii
<b>BAB I</b>	
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	7
1.3. Tujuan Penelitian .....	7
1.4. Manfaat Penelitian .....	8
1.5. Sistematika Penulisan .....	8
<b>BAB II</b> .....	10
2.1. BUMD (Badan Usaha Milik Daerah) .....	10
2.2. Teori <i>Dynamic Capabilities</i> .....	13
2.3. Aliansi Strategis.....	23
2.4. Kerangka Berpikir .....	30
<b>BAB III</b> .....	32
3.1. Jenis Penelitian .....	32
3.2. Lokasi Penelitian .....	37
3.3. Teknik Pengumpulan Data .....	38
3.4. Teknik Analisis Data.....	41
3.5. Triangulasi dan Validitas Data .....	45
<b>BAB IV</b> .....	48
4.1. XT Square.....	48
4.2. Proses Kapabilitas Dinamis XT Square .....	54
4.3. Siklus Proses Kapabilitas Dinamis XT Square.....	81

4.4.	Aliansi Strategis Sebagai Bentuk Kapabilitas Dinamis XT Square.....	92
<b>BAB V</b>	.....	<b>95</b>
5.1.	Kesimpulan.....	95
5.2.	Implikasi Managerial .....	96
5.3.	Saran untuk Penelitian Berikutnya .....	97

**DAFTAR PUSTAKA**

**LAMPIRAN**

## DAFTAR GAMBAR

Figure 1: Kerangka Berpikir.....	30
Figure 2: Proses Penelitian Lapangan Sebagai Perjalanan Pembelajaran Siklis Berulang .....	44
Figure 3: Jumlah Pengunjung XT Square 2012 - 2017..... <i>Sumber: Laporan Keuangan 2017</i> .....	79
Figure 4: Laporan Keuangan XT Square 2012-2016.....	80
Figure 5 : Siklus Kapabilitas Dinamis Kategori 1 .....	88
Figure 6: Siklus Kapabilitas Dinamis Kategori 2 .....	89
Figure 7: Siklus Kapabilitas Dinamis Kategori 3.....	91

## DAFTAR TABEL

Table 1: Konstruk Utama Penelitian dari Hasil Kajian Literatur Sistematis	22
Table 2: Jumlah Pengunjung XT Square	73
Table 3: Jumlah Pengunjung XT Square	77
Table 4: Transaksi Sewa Lahan	79
Table 5: Proses Kapabilitas Dinamis XT Square	82

## **ABSTRAK**

Penelitian ini membahas tentang proses Kapabilitas Dinamis dalam konteks aliansi bisnis di XT Square. XT Square merupakan perusahaan daerah di Yogyakarta di mana sejak berdiri XT Square belum bisa setor PAD. Tujuan XT Square baru tercapai pada tahun 2016. Proses Kapabilitas Dinamis dilakukan dengan tujuan untuk mencapai tujuan perusahaan dan dapat bersaing di lingkungan yang dinamis. Dalam mengambil suatu kebijakan perusahaan, maka akan melalui komponen Kapabilitas Dinamis yaitu sensing, seizing dan transforming. Pendekatan penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dan metode yang diterapkan adalah metode studi kasus tunggal. Berdasarkan hasil analisis ditemukan bahwa XT Square melakukan beberapa proses Kapabilitas Dinamis sejak perusahaan berdiri pada tahun 2010 sampai pada akhirnya bisa setor PAD pada tahun 2016. Kapabilitas Dinamis yang dilakukan XT Square adalah proses yang berulang selain itu ditemukan juga bahwa proses Kapabilitas Dinamis tidak harus dimulai dari sensing dan tidak semua komponen dilakukan oleh XT Square. Aliansi bisnis merupakan hasil dari proses Kapabilitas Dinamis di mana XT Square berkolaborasi dengan PT De Mata Maris dengan mendirikan wahana De Mata dan De Arca dengan system profit sharing. Kapabilitas Dinamis adalah rutinitas sehingga akan selalu berulang selama perusahaan beroperasi dan merupakan strategi dalam mencapai keunggulan bersaing.

Kata kunci: kapabilitas dinamis, BUMD kota Yogyakarta, keunggulan bersaing, aliansi bisnis

## **ABSTRACT**

This research discusses about the process of Dynamic Capability in the context of business alliance in XT Square. XT Square is a local company in Yogyakarta and since it was held in 2012, XT Square has not been able to deposit PAD. The goal of XT Square was achieved in 2016. Dynamic Capability process is aimed to achieve company goals and can compete in a dynamic environment. In taking a company policy, it will be through the components of Dynamic Capability which are sensing, seizing and transforming. The approach of this research using qualitative approach and method applied is a single case study method. Based on the results of the analysis, it was found that XT Square did some processes of Dynamic Capability since the company was established in 2010 until finally able to deposit PAD in 2016. It was also found that the process did not begin only from sensing and besides not all its components applied by the management. The business alliance is the result of a process of Dynamic Capability where XT Square collaborates with PT De Mata Maris by establishing De Mata and De Arca rides with a profit sharing system. Dynamic Capability is a cycle as long as the company operates in order to achieve competitive advantage.

**Keywords:** dynamic capability, local company of Yogyakarta city, competitive advantage, business alliance

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Sejak adanya otonomi daerah dan desentralisasi, pemerintah daerah diberikan kewenangan pengelolaan keuangan sendiri melalui pendapatan asli daerah (PAD) dan dukungan perimbangan keuangan antara pusat dan daerah. Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) merupakan unit usaha milik pemerintah yang bertujuan untuk mengoptimalkan potensi ekonomi di daerah dalam upaya menggali dan mengembangkan sumberdaya daerah, memberikan pelayanan masyarakat atau publik services serta mencari keuntungan. Pemerintah daerah diberikan keleluasaan untuk mengatur sendiri baik aspek ekonomi, pendidikan, kesehatan, sosial, maupun budaya. Pemerintah daerah memiliki kewenangan untuk membentuk suatu BUMD sebagai bentuk pengelolaan aspek ekonominya. Tujuan dibentuk BUMD adalah untuk melayani kepentingan umum dan perusahaan daerah untuk tujuan peningkatan penerimaan daerah dalam PAD. Berdasarkan Undang-undang No. 22 tahun 1999, pengelolaan keuangan daerah meliputi penggalan sumber-sumber pendapatan asli daerah, yaitu pajak daerah, retribusi daerah, hasil perusahaan milik daerah dan hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan dan lain-lain PAD yang sah. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1962 tentang Perusahaan Daerah, BUMD adalah perusahaan yang seluruh atau

sebagian modalnya berasal dari kekayaan negara yang tidak dipisahkan. BUMD memiliki dua kategori sasaran antara lain sebagai BUMD untuk melayani kepentingan umum yang bergerak di bidang jasa dan melayani kepentingan umum yang bergerak di bidang usaha. Akan tetapi, jelas bahwa tujuan pendirian BUMD adalah untuk meningkatkan PAD. Di satu sisi, BUMD merupakan salah satu instrumen pemerintah dalam rangka mengoptimalkan sumber daya lokal menjadi investasi yang dapat meningkatkan pemasukan bagi PAD setempat. Di sisi lain, peran pemerintah sebagai pelayan masyarakat menuntut agar BUMD tidak hanya mengejar profit, tetapi diharapkan juga supaya dapat menjadi medium pemerintah dalam rangka menjalankan fungsi pelayanan kepada publik dan mengakselerasi proses pembangunan.

Perusahaan daerah bisa dibilang sebagai perusahaan yang dibilang berkinerja lambat cukup lama. Bahkan terkadang, sudah mulai berkinerja lambat tidak lama setelah berdiri. Hal tersebut terkadang disebabkan oleh ketidaklurusan niat pendirian BUMD tersebut. (Muhammad, 2017) Penelitian ini menganalisis mengenai keberhasilan manajemen XT Square sebagai perusahaan BUMD di kota Yogyakarta yang pada awalnya mengalami kinerja keuangan yang kurang bagus menjadi perusahaan yang menghasilkan profit pada tahun 2016. Di mana pada umumnya BUMD sering disebut “*a permanently sick organization*” di mana perusahaan tersebut tetap berdiri kemudian bangkit sedikit lalu melemah terus tetapi tidak sampai mati. (Muhammad, 2017)

XT Square merupakan lini usaha yang menjadi bagian sebuah *holding company* yang dikelola oleh BUMD (Perusahaan Daerah). Berdasarkan Peraturan Daerah Kota Yogyakarta Nomor 7 Tahun 2010 BUMD. Yogyakarta *Vishesha* mempunyai ruang lingkup usaha penyediaan sarana kegiatan publik, penyewaan aset dan fasilitas pendukung, penyediaan jasa dan usaha lainnya, pembiayaan dalam bidang tanah atau bangunan yang memiliki nilai ekonomis.

XT Square berdiri pada tahun 2010 pada masa jabatan Walikota Herry Sudianto. XT Square merupakan salah satu BUMD pemerintah kota Yogyakarta dari 3 BUMD yang dimiliki pemerintah kota Yogyakarta. Pada awal berdiri, konsep dari XT Square ini tidak hanya fokus pada UMKM tetapi konsep XT Square terdapat beberapa *tenant* besar dan *branded* untuk mengisi lahan di XT Square, pada tahun 2011 sudah ada "*gentlemen agreement*" dari KFC dan beberapa *tenant* besar lainnya yang bersedia mengisi XT Square.

Pada tahun 2012 dengan penggantian Walikota Yogyakarta, maka kebijakan tentang XT Square mulai berubah dimana XT Square ditetapkan sebagai tempat untuk unjuk potensi lokal seperti UKM. Kebijakan tersebut berbeda dengan kebijakan dengan walikota sebelumnya. Kebijakan Walikota baru tidak berjalan sesuai dengan harapan dan berakibat pada kinerja keuangan XT Square yang buruk.

Semenjak didirikan pada tahun 2010, management XT Square mengalami berbagai tantangan dan kendala dalam operasional XT Square. Permasalahan pertama adalah permasalahan fisik bangunan di mana XT

Square belum operasional tetapi beberapa bagian bangunan sudah rusak. Jadi pada saat gedung XT Square sudah jadi, prangkat hukum untuk mengelola XT Square belum ada. (evn, 2012). Selain itu, SDM juga belum direkrut sehingga XT Square tidak bisa langsung dikelola.

Pada tahun 2011, *recruitment* untuk *top management* baru dilakukan yaitu Direktur Utama, Direktur Keuangan dan Umum serta Direktur Marketing dan Operasional. Pada saat *Top Management* yang dipilih diberikan mandat untuk mengelola XT Square, kondisinya adalah XT Square belum memiliki ijin operasional sehingga tugas pertama yang diemban adalah mengurus berbagai perizinan untuk keperluan operasionalisasi pasar seni dan kerajinan XT-Square (Yuliasuti, 2012)

Pada tahun 2012, XT Square baru operasional dan pada saat opening inilah kinerja keuangan XT Square bisa dibilang langsung tidak berjalan dengan baik. Pengunjung XT Square tidak seramai seperti yang diharapkan yang berpengaruh terhadap para tenant yang membuka kios di XT Square di mana penjualannya bisa dibilang sepi. Banyak penyewa yang jarang membuka kiosnya sehingga kesannya bangunan XT Square itu kosong dikarenakan sepi pengunjung. (Setiawan, 2013). Omzet yang direncanakan tidak tercapai karena banyak stand yang belum terisi dan banyak penyewa yang menunggak pembayaran. Sedangkan, manajemen tetap harus menanggung biaya operasional agar perusahaan tetap dapat beroperasi secara normal. (<http://dprd-Yogyakarta.go.id>, 2016). Mulai dari tahun 2012 sampai dengan 2014, kondisi keuangan XT Square tidak bagus dan belum bisa setor

PAD. Perputaran bisnis XT Square tidak mampu memberikan nilai kontribusi yang berarti dalam sumber penerimaan daerah melalui PAD sesuai dengan tujuan pembentukannya.

Sejak berdiri, XT Square melakukan berbagai strategi untuk dapat bertahan dan bisa memenuhi segala keperluan untuk tetap beroperasi. Pada awal berdiri, XT Square menagih tunggakan dari para penyewa supaya ada pemasukan untuk perusahaan. Kemudian XT Square juga melakukan kerjasama dengan hotel di Yogyakarta, bekerjasama dengan para sopir bis pariwisata dan beberapa kebijakan perusahaan lainnya. Kemudian pada tahun 2016, XT Square mengumumkan bahwa sudah bisa setor PAD dan itu tentu saja mengejutkan karena sejak didirikan dari 2010, XT Square bisa dibidang dalam kondisi terparah dari segi keuangan. Di balik keberhasilan ini, XT Square pastilah melakukan strategi untuk menyelamatkan perusahaan. Peningkatan pendapatan XT Square terlihat sejak De Mata 3D Museum dan De Arca buka di XT Square. Wahana tersebut meningkatkan pengunjung mencapai 500 ribu orang dalam 1 tahun yang memberikan dampak positif kepada penyewa kios, parkir dan pendapatan sewa.

Dalam proses pencarian strategi dan pelaksanaannya, XT Square memiliki kapabilitas berinovasi untuk bertahan dan bisa bersaing dengan perusahaan sejenis. Inovasi menjadi penting bagi perusahaan agar dapat menghasilkan produk yang berkualitas dan kinerja bisnis yang melesat, sehingga dapat bertahan dari tekanan persaingan yang berat (Kafetzopoulos & Psomas, 2013; Lawson & Samson, 2001; Rosenbusch *et al.*, 2010). Perusahaan

harus mampu untuk melakukan kapabilitas dinamis, kapabilitas dinamis yang pertama kali dikembangkan oleh Teece dan Pisano (1994), terkait dengan kemampuan organisasi untuk mencipta; membentuk kembali; mengasimilasi pengetahuan dan keterampilan; tetap berada di depan dalam lingkungan persaingan yang selalu berubah dengan cepat. Oleh karena itu diperlukan kreativitas, kemampuan dinamis, penciptaan pengetahuan, dan keterampilan baru sehingga terwujud baik produk, maupun proses baru (Esteve & Sanchez, 2012; Hana, 2013; Parthasarathy *et al.*, 2011). Kemampuan dinamis untuk inovasi dibutuhkan dalam lingkungan bisnis yang cepat berubah dan kompetisi yang ketat, agar dapat menjadi pemenang dalam persaingan yang didasarkan pada sumber daya manusia dan/atau sumber daya material (Srivastava & Gupta, 2007; Parthasarathy *et al.*, 2011). Kemampuan dinamis terdiri dari proses strategis dan organisasi yang spesifik seperti pengembangan produk, alliancing, dan pengambilan keputusan strategis yang menciptakan nilai bagi perusahaan di pasar dinamis dengan memanipulasi sumber daya menjadi strategi menciptakan nilai baru. (Kathleen M. Eisenhardt and Martin, 2000)

Teece *et al* (1997) menyatakan mengenai tiga elemen dasar kapabilitas dinamis yaitu: *sensing*, *seizing* dan *reconfiguration/transforming*.

*“Sensing berlaku pada kapasitas organisasi untuk mengidentifikasi dan mengukur peluang dan ancaman di lingkungan persaingan maupun di dalam kemampuannya sendiri. Seizing adalah kemampuan perusahaan untuk mengembangkan sumber daya dan mengidentifikasi peluang dan ancaman dan respon terhadap mereka. Reconfiguration/transforming adalah kemampuan perusahaan untuk mengatur sumber daya yang ada maupun yang baru untuk mencapai nilai maksimal. Kebijakan*

*manajerial menggerakkan ketiga elemen tersebut.*(Teece, Pisano and Shuen, 1997)

Berdasarkan teori di atas, kapabilitas dinamis terdiri dari beberapa tahapan yaitu *sensing*, *seizing* kemudian *transforming/reconfiguration*. Setiap pengambilan strategi melalui kapabilitas dinamis maka 3 komponen tersebut akan saling terkait. Fokus pada penelitian ini adalah keseluruhan tahapan yang dilakukan oleh XT Square sampai akhirnya pada tahun 2016 XT Square berhasil memutar bisnisnya dan setor PAD pemerintah kota Yogyakarta. Selain itu, penelitian ini juga akan menjawab pertanyaan mengenai bagaimana proses dari tahapan kapabilitas dinamis ini berjalan selama XT Square beroperasi sampai dengan 2016.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang di atas maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah : Bagaimana proses pengembangan Kapabilitas Dinamis (*Dynamic Capability*) dalam konteks aliansi bisnis pada perusahaan BUMD Kota Yogyakarta yaitu XT-Square Yogyakarta?

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis proses pengembangan Kapabilitas Dinamis (*Dynamic Capability*) dalam konteks aliansi bisnis pada perusahaan BUMD kota Yogyakarta yaitu XT Square, Yogyakarta.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut:

##### **1.5.1. Manfaat Akademis**

Diharapkan penelitian ini dapat bermanfaat untuk memperluas kajian ilmu pengetahuan khususnya di bidang inovasi pengembangan bisnis perusahaan

##### **1.5.2. Manfaat Praktis**

Diharapkan penelitian ini dapat bermanfaat bagi XT-Square Yogyakarta untuk meningkatkan kinerja perusahaannya dan berdampak pada peningkatan APBD (Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah) Kota Yogyakarta.

#### **1.5. Sistematika Penulisan**

Bab I berisikan mengenai latar belakang mengapa topik ini muncul dan dipilih menjadi topik yang perlu diteliti. Dalam bagian ini peneliti mengambil dari beberapa literature terkait yang mendukung argumen-argumen mengenai pengambilan tema *dynamic ccapability*. Tujuan dan manfaat yang akan diberikan dalam penelitian ini juga disampaikan di Bab I

Bab II mengulas mengenai konsep yang menjadi topik utama penelitian yang akan dilakukan topik mengenai BUMD, kapabilitas dinamis dan aliansi strategis. Bagian ini juga menjabarkan penelitian-penelitian terdahulu terkait dengan topik penelitian yang bisa dijadikan acuan penelitian.

Bab III akan fokus pada penekatan penelitian yang akan dijalankan oleh peneliti, desain dan metode penelitian studi kasus, objek penelitian yang akan dituju serta metode pengumpulan data serta teknik analisis menjadi yang utama.

Bab VI pada bab ini akan dibahas mengenai hasil penelitian yang diberikan dalam bentuk deskripsi atau penjabaran hasil penelitian berdasarkan kerangka teori dan konsep yang dipergunakan dalam penelitian ini.

Bab V akan membahas mengenai kesimpulan hasil penelitian dan saran atau rekomendasi berdasarkan hasil penelitian ini.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. BUMD (Badan Usaha Milik Daerah)**

Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) merupakan suatu badan usaha yang didirikan oleh pemerintah daerah di mana sebagian besar modalnya atau bahkan seluruh modalnya dimiliki oleh pemerintah daerah. BUMD terdiri dari dua golongan yaitu perusahaan daerah untuk melayani kepentingan publik dan perusahaan daerah untuk tujuan peningkatan penerimaan daerah. Tujuan didirikannya BUMD adalah pertama; untuk membangun daerah melalui pelayanan jasa terhadap masyarakat, kedua; penyelenggaraan kemanfaatan umum dan ketiga; meningkatkan penghasilan daerah.

BUMD dibentuk berdasarkan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1962 tentang Perusahaan Daerah, yang diperkuat oleh Undang-Undang Nomor 4 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Pemerintahan Daerah. Menurut peraturan yang tercantum dalam pasal 177 UU Nomor 32 Tahun 2004 yang berisi tentang Pemerintahan Daerah, mencantumkan bahwa Pemerintah daerah dapat memiliki BUMD di mana pembentukan, penggabungan, pelepasan kepemilikan, dan/atau pembubarannya ditetapkan melalui peraturan daerah yang berpedoman pada peraturan perundang-undangan. Perusahaan daerah didirikan dengan peraturan daerah atas kuasa Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1962. Perusahaan daerah merupakan badan hukum yang kedudukannya diperoleh dengan berlakunya peraturan daerah tersebut dan peraturan daerah

mulai berlaku setelah mendapat pengesahan instansi. Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tidak menggunakan nomenklatur pendirian tetapi pembentukan.

Dasar hukum dari BUMD adalah Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 tahun 1962 tentang Perusahaan Daerah yang memuat ciri-ciri dan tujuan BUMD dan pengelolaannya.

BUMD memiliki ciri-ciri sebagai berikut :

1. Pemerintah memiliki hak atas segala kekayaan dan usaha
2. Pemerintah sebagai pemegang saham dalam permodalan perusahaan
3. Pemerintah daerah terkait memiliki wewenang serta kekuasaan untuk menetapkan kebijakan perusahaan.
4. Pengawasan akan pengelolaan BUMD dilakukan oleh alat pelengkap negara yang sudah diberi wewenang.
5. Berfungsi untuk melayani kepentingan masyarakat umum dan juga mencari keuntungan.
6. Memiliki peranan dalam stabilisator perekonomian untuk mewujudkan kesejahteraan rakyat
7. Sebagai sumber pemasukan negara dan daerah (pendapatan asli daerah).
8. Seluruh atau sebagian besar modalnya milik pemerintah daerah, dan merupakan kekayaan yang dipisahkan.
9. Modalnya bisa berupa saham atau obligasi untuk perusahaan yang go public.

10. Dapat menghimpun dana dari pihak lain, baik berupa bank maupun nonbank.
11. Direksi yang sudah dipilih dan diangkat, memiliki tanggung jawab penuh atas perusahaan daerah, dan mewakilinya di pengadilan.

Pendirian BUMD memiliki tujuan sebagai berikut :

1. Memberikan sumbangsih pada perekonomian nasional dan penerimaan kas negara dan daerah.
2. Mengejar dan mencari keuntungan.
3. Pemenuhan hajat hidup orang banyak.
4. Perintis kegiatan-kegiatan usaha.
5. Memberikan bantuan dan perlindungan pada usaha kecil dan lemah.
6. Melayani kebutuhan masyarakat di daerah tersebut.
7. Memperoleh keuntungan yang akan digunakan untuk pembangunan di daerahnya.

BUMD memiliki peran dan fungsi untuk daerahnya yaitu :

1. Melaksanakan kebijakan pemerintah daerah baik dalam bidang ekonomi dan juga bidang pembangunan.
2. Pemupukan dana bagi pembiayaan pembangunan.
3. Mendorong peran serta masyarakat dalam bidang usaha.
4. Memenuhi barang dan jasa bagi kepentingan masyarakat.

## 2.2. Teori *Dynamic Capabilities*

Teori *dynamic capabilities* pertama kali dikembangkan oleh Teece dan Pisano (1994), terkait dengan kemampuan organisasi untuk mencipta; membentuk kembali; mengasimilasi pengetahuan dan keterampilan; tetap berada di depan dalam lingkungan persaingan yang selalu berubah dengan cepat. Menurut Teece dan Pisano (1994), pengembangan sebuah paradigma diperlukan untuk menjelaskan bagaimana keunggulan kompetitif diperoleh dan dipertahankan. Kapabilitas Dinamis terdiri dari dua kata yang masing-masing memiliki makna, istilah 'dinamis' mengacu pada kapasitas untuk memperbarui kompetensi sehingga mencapai kesesuaian dengan perubahan lingkungan bisnis; Respon inovatif diperlukan saat jangka waktu dan waktu sangat penting, tingkat perubahan teknologi sangat cepat, dan sifat persaingan dan pasar masa depan sulit ditentukan. Sedangkan istilah 'kemampuan' menekankan peran kunci manajemen strategis dalam menyesuaikan, mengintegrasikan, dan mengonfigurasi ulang, sumber daya, dan kompetensi fungsional perusahaan secara tepat agar sesuai dengan kebutuhan lingkungan yang berubah. (Teece, Pisano and Shuen, 1997) Jadi Kapabilitas Dinamis adalah respon inovatif dari perusahaan dalam menghadapi lingkungan yang berubah cepat dengan menyesuaikan sumber daya dalam perusahaan tersebut.

Perusahaan beralih pada strategi berbasis sumber daya, upaya untuk mengakumulasi aset teknologi berharga, dan pekerja dengan kekayaan intelektual yang agresif. Definisi Kapabilitas Dinamis menekankan rutinitas organisasi dan strategi yang memungkinkan perusahaan mencapai pengaturan

sumber daya baru. Sama seperti definisi kapabilitas dinamis, berdasarkan "kombinasi sumber daya dan kemampuan" adalah proses organisasi yang memungkinkan sebuah organisasi mendapatkan sumber pengetahuan dan untuk membuat utilitas baru dari sumber daya. (Sihotang, Kartini and Rufaidah, 2016). Pemenang di pasar global menunjukkan respons perusahaan yang tepat waktu, produk inovasi yang fleksibel, didukung kemampuan manajemen yang efektif mengoordinasikan dan menyebarkan kompetensi internal dan eksternal, yang membedakan perusahaan dengan perusahaan lain, mampu menciptakan sesuatu yang khas dan sulit ditiru. Kapabilitas dinamis adalah serangkaian proses yang spesifik dan teridentifikasi seperti pengembangan produk, pengambilan keputusan strategis, dan alliancing. Mereka tidak jelas dan tidak tautologis. (Kathleen M. Eisenhardt and Martin, 2000)

Eisenhardt dan Martin (2000) mengungkapkan terdapat tiga observasi dalam kapabilitas dinamis;

*Pertama, kemampuan dinamis terdiri dari proses strategis dan organisasi yang spesifik seperti pengembangan produk, aliansi, dan pengambilan keputusan strategis yang menciptakan nilai bagi perusahaan di pasar dinamis dengan memanipulasi sumber daya menjadi strategi menciptakan nilai baru. Kemampuan dinamis bukanlah abstraksi yang tidak jelas dan tidak tanggap. Kedua, kemampuan ini, yang sering memiliki alur penelitian empiris yang luas yang terkait dengannya, menunjukkan kesamaan di seluruh perusahaan yang efektif atau apa yang dapat disebut 'praktik terbaik'. Oleh karena itu, kemampuan dinamis memiliki persamaan, homogenitas, dan substitusi yang lebih tinggi di seluruh perusahaan daripada pemikiran RBV tradisional. Ketiga, pola kemampuan dinamis yang efektif bervariasi dengan dinamisme pasar” (K.M. Eisenhardt and Martin, 2000)*

Teori *Dynamic Capabilities* (Teece and Pisano, 1994) mengacu pada kemampuan dinamis sebagai sumber keunggulan bersaing, yang menekankan dua aspek. *Pertama*, istilah dinamis mengacu pada pergeseran karakter lingkungan, respon strategis tertentu, dan waktu yang diperlukan diterima pasar untuk mempercepat inovasi. *Kedua*, kemampuan menekankan peran kunci manajemen strategis beradaptasi dengan tepat, mengintegrasikan, dan rekonfigurasi keterampilan internal dan eksternal organisasi, sumber daya, dan kompetensi fungsional terhadap perubahan lingkungan.

Terdapat tiga kategori dalam membantu menentukan kapabilitas dinamis perusahaan, yaitu proses manajerial dan organisasi; posisi; serta jalur (Phipps *et al.* 2012; Teece & Pisano, 1994; Teece *et al.*, 1997). Proses manajerial dan organisasi mengacu pada cara melakukan sesuatu di perusahaan, sebagai suatu rutinitas, pola praktik maupun pola belajar. Proses manajerial dan organisasi terdiri atas (1) integrasi, yang merupakan kemampuan manajer mengoordinasikan atau mengintegrasikan kegiatan di dalam perusahaan, dan seberapa efisien, dan efektif koordinasi internal maupun integrasi dapat dicapai; (2) belajar, adalah proses pengulangan dan eksperimentasi yang memungkinkan tugas dilakukan dengan lebih baik dan lebih cepat serta peluang untuk produksi baru akan teridentifikasi; (3) rekonfigurasi dan transformasi.

Agar suatu aktifitas dapat dipandang sebagai bagian dari kapabilitas, kapabilitas harus memiliki tingkatan tertentu yang telah menjadi rutinitas. Suatu aktifitas dapat dikualifikasikan sebagai kapabilitas apabila telah mampu

berperan secara rutin dalam organisasi. Jadi, tidak semua aktifitas dapat dipandang sebagai kapabilitas. Kapabilitas adalah sesuatu yang dapat diandalkan, yang bersifat terstruktur, terpolakan dan dapat berulang secara teratur (Helfat and Peteraf, 2003)

Kapabilitas dinamis dapat diklasifikasikan secara luas mejadi first order atau operational level, dan second-order atau dynamic capabilities. *Basic level activities* adalah kemampuan operasional perusahaan dalam menjalankan kegiatan sehari-hari sedangkan kapabilitas dinamis adalah kemampuan untuk mengembangkan dan menyusun konfigurasi sehingga aktifitas sehari-hari tersebut dapat memiliki tatanan tertentu. Ibarat dalam sebuah orkestra musik, kapabilitas dinamis adalah kemampuan untuk mengatur para musisi yang terdiri dari individu dengan beragam alat musik. Sementara itu, inividu dengan beragam alat musik tersebut dapat dianalogikan sebagai *first-order* atau *operational level* (Helfat and Peteraf, 2003, 2009; Winter, 2003)

Masing-masing kapabilitas, baik secara individual (Helfat and Peteraf, 2003) maupun secara berkelompok yang membentuk portofolio (Laamanen and Wallin, 2009), dapat mengalami perubahan seiring dengan berjalannya waktu. Evolusi kapabilitas dinamis ini bersifat path-dependent (Dierickx and Cool, 1989), dan dalam hubungan ini banyak peneliti yang menyatakan bahwa kapabilitas dinamis bersifat unik dan firm specific (Barreto, 2010). Sementara itu, Eisenhardt dan Martin (2000) memandang kapabilitas dinamis sebagai 'best practice' dan oleh karenanya akan terdapat praktek terbaik yang dapat diterapkan dalam banyak perusahaan. Namun demikian, para peneliti saat ini

masih belum memiliki pemahaman yang memadai mengenai heterogenitas kapabilitas dinamis. Bahkan, (Wang and Ahmed, 2007) menyarankan untuk melakukan analisis yang mendalam mengenai apakah terdapat homogenitas dalam kapabilitas dinamis. Secara lebih spesifik, homogenitas kapabilitas dinamis dalam konteks perubahan yang dinamis akibat tekanan internal belum pernah diamati. Di pasar dengan kecepatan tinggi dimana struktur industri kabur, kapabilitas dinamis mengambil karakter yang berbeda. Prosesnya sederhana, eksperimental, dan tidak stabil yang mengandalkan pengetahuan baru yang cepat dan eksekusi berulang untuk menghasilkan hasil yang adaptif namun tidak dapat diprediksi. (Kathleen M. Eisenhardt and Martin, 2000)

Pengembangan kapabilitas dinamis sangat tergantung dari pembelajaran. Pengetahuan organisasi menempel dalam kapabilitas yang terakumulasi dalam jangka panjang. Tingkat pembelajaran dalam satu titik waktu tertentu tergantung pada seberapa besar pengetahuan yang telah diakumulasi (Cohen and Levinthal, 1990). Eksperimental, learning-by-doing, learning-by-using dan bentuk-bentuk lain pembelajaran yang berbasis eksperimental dengan cara trial-and-error cenderung bersifat lokal. Pengetahuan-pengetahuan dari proses pembelajaran lokal itu hanya ada di perusahaan yang bersangkutan (Levinthal, March and Levinthal, 2008). Konsekuensinya, karena pembelajaran bersifat unik dalam konteks organisasi, maka proses pengembangan kapabilitas juga bersifat unik. Kerangka kapabilitas dinamis menganalisis sumber dan metode penciptaan kesejahteraan bagi perusahaan yang mana hal ini (fokus pada sumber daya internal

perusahaan) dianggap jauh lebih penting dari pada strategi yang fokus pada posisi persaingan semata. (Teece, Pisano and Shuen., 1997)

Jika proses akumulasi mencakup karakteristik seperti misalnya time-compression diseconomies, terjadi ambiguitas hubungan sebab akibat, atau terjadi saling keterkaitan antar asset (*asset interconnectedness*), maka akan kemungkinan besar outcome yang dihasilkan juga akan bersifat idiosyncratic. Karena kapabilitas dinamis melekat pada konteks organisasi, jalur pengembangan kapabilitas mungkin dapat tergantung pada ketersediaan sumber daya dan kapabilitas yang saling terhubung dalam sistem organisasi (Say Yen, Qi Hong and Shan-L, 2008)

Menurut pandangan kapabilitas dinamis, pengetahuan organisasi yang mendasar perlu diintegrasikan terhadap kapabilitas organisasi. Konsep kapabilitas termasuk diantaranya mencakup struktur organisasi, proses dan pengetahuan yang diperlukan untuk melakukan operasional secara lebih efisien (Amit and Schoemaker, 1993). Kapabilitas organisasi terdiri dari beragam elemen yang terstruktur dan dapat berulang ketika organisasi melakukan beragam aktifitas (Helfat and Peteraf, 2003)

### **2.2.1. Dimensi-Dimensi Kapabilitas Dinamis**

Kapabilitas dinamis memang memiliki tiga elemen dasar, yaitu *sensing*, *seizing* dan *transforming*. (Teece, Pisano and Shuen., 1997) *Sensing* merupakan aktifitas untuk mengidentifikasi apa yang terjadi di lingkungan (*sensing*), yang kemudian diterjemahkan ke dalam aktifitas

rutin (*seizing*), sehingga organisasi mampu berubah atau bertransformasi menyesuaikan kondisi baru tersebut (*transforming*) (Teece, Pisano and Shuen., 1997). Kemampuan *sensing*, komponen penting dari proses atau rutinitas yang mendasari Kapabilitas Dinamis, juga memainkan peran penting dalam pengembangan awal dan berkelanjutan kapabilitas dinamis serta memberikan pemahaman yang akurat tentang kemampuan perusahaan yang ada, yang bisa menginformasikan perkembangan lebih lanjut. Namun demikian, dari tiga elemen utama tersebut ternyata memiliki banyak variasi, tergantung pada jenis industri karakter lingkungan bisnis (Teece and Leih, 2016). Misalnya, Day dan Schoemaker (2016) menjelaskan kapabilitas dinamis memiliki enam elemen, yaitu *peripheral vision*, *vigilant learning*, *problem and learn*, *flexible investing*, *organisational redesign*, dan *external shaping*. Dari enam elemen tersebut, masing-masing industri memiliki penekanan yang berbeda. Industri farmasi perlu menekankan pada *flexible investing* sedangkan industri teknologi informasi perlu lebih mementingkan *vigilant learning* (Day and Schoemaker, 2016). Hasil penelitian Cao (2011) untuk indikator kapabilitas dinamis adalah sbb: (i) *Sensing* (Market survey, Experimentation, Relationship management with stakeholder, Finding right local partners), (ii) *Seizing / shaping* (Changes in consumption practices, Supply network dynamics, Changes in local competitiveness), (iii) *Reconfiguration*

(Decentralization, Governance, Knowledge management, Innovation with local supplier and complementor). (Cao, 2011) Penelitian terbaru mulai membahas pengembangan siklus hidup kapabilitas dinamis. (Keil, McGrath and Tukiainen, 2009) Badan kerja ini berpendapat bahwa kemampuan, seperti produk atau organisasi, bergerak melalui siklus hidup melalui pengembangan dan kedewasaan. (Helfat and Peteraf, 2003) Seiring kapabilitasnya berjalan melalui siklus hidup, kejadian bisa muncul yang cukup kuat untuk mengubah lintasan pengembangan kemampuan itu.

Hingga saat ini masih terus terjadi perdebatan mengenai kapabilitas dinamis apakah sebagai bagian dari proses inovasi karena beberapa alasan (Kathleen M. Eisenhardt and Martin, 2000). Pertama, parameter seberapa besar agar suatu kapabilitas dapat dikatakan sebagai kemampuan untuk mampu bergerak dinamis belum begitu jelas. Aktifitas perusahaan sangat beragam, dari yang bersifat rutin dan *tacit knowledge*, hingga kemampuan dasar yang digunakan untuk merubah rutinitas organisasi tersebut (Helfat and Winter, 2011). Bahkan, kemampuan dasar tersebut juga disusun dari berbagai kombinasi sumber daya dan kapabilitas (Kathleen M. Eisenhardt and Martin, 2000). Jadi, ada semacam kerancuan antara komponen penyusun dan output yang dihasilkannya, yaitu kapabilitas dinamis. Karena kerancuan ini, maka Eisenhard dan Martin (2000) menyatakan kapabilitas dinamis pada dasarnya adalah 'kapabilitas' untuk

menciptakan 'kapabilitas yang baru'. 'Kapabilitas yang baru' dalam konteks ini adalah 'kapabilitas' yang telah disesuaikan dengan konteks lingkungan setelah adanya perubahan (Zahra, Sapienza and Davidsson, 2006), yang pada akhirnya akan membantu perusahaan untuk memecahkan masalah dan mendorong inovasi. Lebih lanjut (Zahra et al. 2006) menyatakan bahwa efek dari kapabilitas dinamis terhadap kinerja berhubungan dengan tingkat penguasaan pengetahuan organisasi. Kinerja dalam konteks ini adalah jumlah inovasi yang berhasil diciptakan.

Kelemahan kedua, para peneliti memfokuskan pada struktur dan rutinitas organisasi dan kurang memperhatikan peran individu dalam proses inovasi, khususnya individu sebagai elemen mikro kapabilitas dinamis (Foss and Lindenberg, 2013). Padahal, terdapat pendapat bahwa terciptanya kapabilitas dinamis disebabkan oleh adanya perpaduan antara kepemimpinan individual dengan rutinitas organisasi. Rutinitas organisasi ini tidak lain muncul karena bersifat 'menempel' (*embedded*) dalam prosedur yang ada dalam struktur organisasi. Struktur organisasi yang terdiri dari departemen, komite, prosedur, sistem manajemen, dan kemitraan strategis dengan pihak eksternal dapat dimanfaatkan oleh pendorong inovasi (Gliedt and Parker, 2010). Dengan alasan inilah maka Foss dan Lindenberg (2013) menyarankan untuk melakukan penelitian untuk mengamati

keterkaitan antara individu, struktural organisasi, dan elemen strategik dalam penciptaan nilai organisasi.

**Table 1: Konstruk Utama Penelitian dari Hasil Kajian Literatur Sistematis**

Elemen-elemen kapabilitas dinamis	Literatur	Konteks penelitian	Keterangan
<i>Sensing, seizing</i> dan <i>transforming</i>	Teece et al. (1997; Teece et al. (2016); David. Teece dan Leih (2016)	<i>High-tech industry</i>	Ketiga konstruk tersebut adalah pilar yang paling generik dari kapabilitas dinamis
<i>Peripheral vision, vigilant learning, probe &amp; learn, probe &amp; learn, flexible investing, organizational redesign, dan external shaping</i>	(Day and Schoemaker, 2016)	<i>High tech industry</i> dan industri yang turbulen (cepat berubah)	Secara umum merupakan penjabaran secara lebih detail dari Teece et al. (1997) meskipun beberapa konsep bersifat overlapping.
<i>Scanning, creation, learning, dan aktifitas interpretasi (interpretative activity)</i>	Dong et al. (2016)	Industri keuangan	Konstruk yang dibangun lebih menekankan aktifitas yang memiliki kandungan knowledge, dan kurang memperhatikan tindakan-tindakan strategis ( <i>strategic cation</i> )
Innovation capacity, internationalisation capabilities	Oura, Zilber, & Lopes (2016); Pinho & Prange (2016)	Mayoritas perusahaan multinasional	Konstruk ini tidak berkaitan langsung dengan kapabilitas dinamis tetapi dapat dijadikan referensi karena menyangkut inovasi dan internasionalisasi

## 2.3. Aliansi Strategis

### 2.3.1. Pengertian Aliansi Strategis

Dalam menunjang pencapaian tujuan perusahaan, terdapat juga beberapa strategis perusahaan yang biasa digunakan untuk memaksimalkan kinerja perusahaan dan menciptakan keunggulan bersaing berkelanjutan, yaitu dengan strategi Aliansi. Vyas dkk., (1995) menyatakan bahwa aliansi strategi adalah kesepakatan (*agreement*) antara dua atau lebih perusahaan untuk berbagi pengetahuan atau sumber daya yang mendatangkan manfaat bagi pihak-pihak yang melakukannya. (Vyas, Shelburn and Rogers, 1995) Aliansi strategis adalah kesepakatan antara dua atau lebih organisasi untuk bekerja sama dalam kegiatan bisnis tertentu, sehingga masing-masing memperoleh keuntungan dari kekuatan yang lain, dan memperoleh keunggulan kompetitif. (Isoraite, 2009). Sama dengan Isoraite (2009), Lee dan Kim juga mengemukakan hal yang sama yaitu aliansi strategis merupakan alat strategis yang penting untuk mencapai tujuan perusahaan yang dibutuhkan termasuk kompetensi inti memiliki sumber daya langka dan berharga yang pada umumnya tidak dapat diganti untuk menciptakan keunggulan kompetitif. (Lee and Kim, 2015) Aktifitas dalam aliansi strategi ini terdiri dari pembagian pengetahuan serta pembagian kemitraan dalam rangka mengembangkan produk dan teknologi baru. Bentuk sederhananya adalah aliansi stratejik dapat berupa kerjasama antar dua perusahaan yang saling berbagi teknologi atau sumber daya

pemasaran. Dalam pengertian yang lebih luas, aliansi stratejik bbisa menjadi lebih kompleks dan melibatkan beberapa perusahaan yang berada di negara yang berbeda. Aliansi stratejik dilakukan untuk memperkuat posisi perusahaan dalam menghadapi persaingan bisnis yang makin ketat. Uddin dan Akhter juga menyatakan hal yang sama mengenai definisi dan juga tujuan dari aliansi strategis yaitu perusahaan menggabungkan aset dan kemampuan mereka dalam sebuah kebijakan perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif, yang disebut aliansi strategis. Aliansi strategis dianggap sebagai sumber penting untuk berbagi sumber daya, belajar, dan dengan demikian memiliki keunggulan kompetitif dalam dunia bisnis yang kompetitif. (Uddin and Akhter, 2011) Pellicelli dalam jurnal Isoraite menyatakan bahwa aliansi strategis adalah kesepakatan antara perusahaan yang tetap independen dan sering dalam persaingan. Dalam praktiknya, semua hubungan antara perusahaan, kecuali a) transaksi (akuisisi, penjualan, pinjaman) berdasarkan kontrak jangka pendek (sementara transaksi dari kesepakatan multi-tahun antara pemasok dan pembeli bisa menjadi persekutuan); b) kesepakatan yang berkaitan dengan kegiatan yang tidak penting, atau tidak strategis bagi para mitra kerja, misalnya perjanjian multi tahun untuk layanan yang diberikan (outsourcing).(Išoraitè, 2009) Aliansi strategis diharapkan memberikan kontribusi besar dalam keberhasilan menjalankan rencana strategis.

Berdasarkan definisi tersebut, maka aliansi strategis merupakan kerjasama antar perusahaan dengan menggabungkan sumber daya yang dibutuhkan dari kedua perusahaan atau lebih yang tetap independen untuk mencapai tujuan bersama dan memiliki tujuan yang sama.

Aliansi strategis memiliki beberapa karakter antara lain :

1. Dua atau lebih organisasi (unit bisnis atau perusahaan) membuat kesepakatan untuk mencapai tujuan kepentingan bersama yang dianggap penting dan perusahaan yang beraliansi tetap independen.
2. Mitra berbagi keuntungan dan kontrol dalam pengelolaannya selama masa kerjasama.
3. Mitra berkontribusi, menggunakan sumber daya dan kemampuan mereka sendiri, untuk pengembangan satu atau lebih bidang aliansi (penting bagi mereka). Ini bisa berupa teknologi, pemasaran, produksi, litbang atau area lainnya

### **2.3.2. Tipe Aliansi Strategis**

Menurut Ely (2009) terdapat beberapa tipe dalam penerapan aliansi strategis yang diaplikasikan, diantaranya:

- a) *Joint venture* adalah aliansi strategis dimana dua atau lebih perusahaan menciptakan perusahaan yang independen dan legal untuk saling berbagi sumber daya dan kapabilitas dengan mengkombinasikan sebagian aktiva mereka untuk mengembangkan keunggulan bersaing.

- b) *Equity strategic alliance* adalah aliansi strategis dimana dua atau lebih perusahaan memiliki persentase kepemilikan yang bisa saja berbeda dalam perusahaan yang dibentuk bersama. Sumber daya dan kapabilitas dari perusahaan yang beraliansi kemudian dikombinasikan untuk mengembangkan keunggulan bersaing.
- c) *Nonequity strategic alliance* adalah aliansi strategis dimana dua atau lebih perusahaan memiliki hubungan kontraktual untuk menggunakan sebagian sumber daya dan kapabilitas unik tanpa berbagi ekuitas untuk mengembangkan keunggulan bersaing.
- d) *Global Strategic Alliances*, adalah aliansi strategis di mana dilakukan secara *partnerships* antara dua atau lebih perusahaan baik lintas negara atau lintas industri.

Menurut Ely (2009) beberapa aplikasi aliansi strategis berdasarkan tingkat bisnis, perusahaan, internasional, dan strategi aliansi jaringan kerja yaitu:

**a) Strategi Aliansi Tingkat Bisnis**

- (1) Aliansi Komplementer, dirancang untuk mengambil keunggulan dari peluang-peluang pasar dengan mengkombinasikan aktiva-aktiva dari perusahaan-perusahaan yang menjadi mitra dengan cara-cara yang saling melengkapi untuk menciptakan nilai baru.
- (2) Strategi Pengurangan Persaingan, dalam banyaknya persaingan, banyak perusahaan berusaha untuk menghindar

dari persaingan yang merusak atau berlebihan. Salah satunya adalah dengan kolusi implisit atau toleransi mutual.

- (3) Strategi Tanggapan Persaingan, perusahaan menggabungkan kekuatan untuk merespon tindakan stratejik pesaing lain.
- (4) Strategi Pengurangan Ketidakpastian, aliansi strategis juga digunakan untuk mempertahankan diri dari risiko dan ketidakpastian khususnya dalam pasar-pasar siklus cepat.

**b) Strategi Aliansi Tingkat Perusahaan**

Strategi ini dirancang untuk memfasilitasi diversifikasi pasar dan produk diantaranya dengan:

- (1) Aliansi strategis diversifikasi yang memungkinkan suatu perusahaan untuk memperluas ke produk atau wilayah pasar baru tanpa melakukan merger atau akuisisi.
- (2) Aliansi Strategis Sinergistik. Menciptakan ruang lingkup ekonomi bersama antara dua atau lebih perusahaan.
- (3) Waralaba. Merupakan salah satu alternatif dalam diversifikasi yang merupakan strategi kerja sama berdasarkan relasi kontraktual.

**c) Strategi Aliansi Internasional**

Alasan menggunakan aliansi internasional adalah sebagai berikut:

- (1) Perusahaan multinasional memiliki kinerja yang lebih baik daripada perusahaan yang hanya beroperasi secara domestik saja
- (2) Peluang-peluang untuk tumbuh melalui akuisisi atau aliansi terbatas dalam negara asal perusahaan tersebut
- (3) Kebijakan pemerintah
- (4) Membantu sebuah perusahaan yang mentransformasi dirinya sendiri dalam kondisi-kondisi lingkungan yang berubah dengan cepat

**d) Strategi Aliansi Jaringan Kerja**

Jenis strategi jaringan kerja antara lain:

- (1) Jaringan Aliansi Stabil. Memiliki siklus pasar dan permintaan yang mudah diprediksi.
- (2) Jaringan Aliansi Dinamis. Basis dalam penggunaan strategi jaringan dalam industri dimana inovasi teknologi cepat diperkenalkan secara berkala.
- (3) Jaringan Aliansi Internal. Dibentuk dalam sebuah perusahaan yang memfasilitasi koordinasi produk dan keragaman global.

### 2.3.3. Indikator Aliansi Strategis

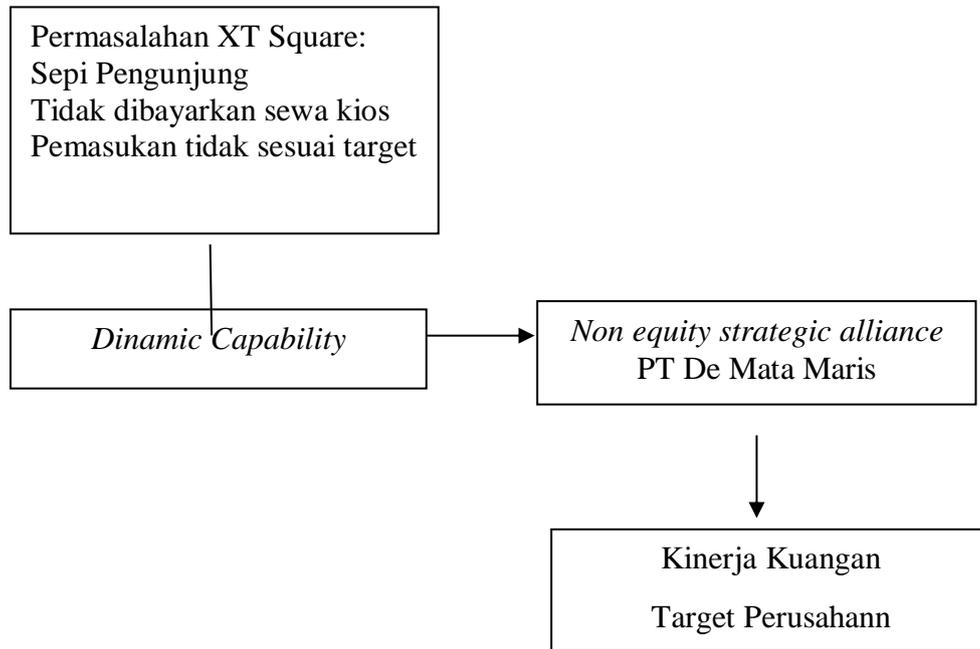
Adapun indikator aliansi strategis menurut Sri dan Idham (2006) adalah sebagai berikut:

- a) Aspek distribusi manfaat dan biaya, yaitu berkenaan dengan pendistribusian atau pembagian manfaat dan pengeluaran (biaya) yang digunakan oleh masing-masing perusahaan dalam beraliansi.
- b) Efisiensi, yaitu kapasitas waktu dan biaya yang dikeluarkan dalam proses operasional perusahaan, dan mencakup penempatan SDM yang sesuai.
- c) Aspek Risiko, yaitu berkenaan dengan pembagian dan pengendalian risiko yang berpotensi dimiliki oleh perusahaan yang beraliansi.
- d) Transparansi, yaitu tingkat transparansi sistem kerjasama antara kedua belah pihak.
- e) Keterpaduan Sistem, yaitu tingkat penggunaan dan penggabungan sistem yang di-*sharing*-kan oleh pihak-pihak yang beraliansi.
- f) Aturan main, yaitu tingkat kejelasan dalam aturan main dalam beraliansi
- g) Keseimbangan hak dan kewajiban, yaitu terjadinya tingkat keadilan antara pemberian hak dan kewajiban antara perusahaan

## 2.4. Kerangka Berpikir

Berikut ini adalah kerangka berpikir pada penelitian ini:

**Figure 1: Kerangka Berpikir**



XT Square pada perkembangannya tidak menunjukkan kineja yang baik karena ada permasalahan sepi pengunjung sehingga pemilik kios yang menyewa tidak membayarkan sewa. Hal tersebut berdampak pada pemasukan dari XT Square sehingga tidak ada operasional untuk perawatan gedung dan pemasukan bagi Pendapatan Asli Daerah. Untuk mengatasi hal tersebut maka XT Square harus mampu memiliki keunggulan bersaing dimana XT square harus mampu menciptakan, membentuk kembali suatu produk/jasa sehingga dapat menghadapi perubahan lingkungan yang cepat. Hal tersebut dilakukan dengan kemampuan yang dimiliki oleh XT Square yaitu SDM yang ada dan memiliki aset gedung yang

memadai. XT square untuk menarik minat pengunjung bekerja sama dengan PT Demata Maris Yogyakarta mengadakan kerjasama. PT Demata Maris Yogyakarta membuat suatu inovasi destinasi wisata yang menarik di lingkungan XT square sehingga mampu untuk menarik minat wisatawan datang. Hal tersebut dapat meningkatkan pendapatan yang berdampak pada kinerja keuangan XT Square.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Jenis Penelitian**

##### **3.1.1. Studi Kasus**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode studi kasus dengan pendekatan kualitatif. Menurut Wiriaatmadja (2012:8) Creswell (1998:15) memaparkan, bahwa penelitian kualitatif merupakan sebuah proses inquiry yang menyelidiki masalah - masalah sosial dan kemanusiaan dengan tradisi metodologi yang berbeda. Peneliti membangun sebuah gambaran yang kompleks atau opini para informan, dan keseluruhan studi berlangsung dalam latar situasi yang alamiah. Dari paparan di atas peneliti menyebutkan bahwa pendekatan kualitatif adalah suatu proses dimana seseorang melakukan penyelidikan dengan kenyataan yang ada di lapangan atau yang ada di tempat yang akan diteliti. Menurut Strauss & Corbin (2003) terdapat beberapa alasan mengenai penerapan pendekatan kualitatif dalam suatu penelitian di antaranya: *Pertama* adalah mengenai kemantapan peneliti berdasarkan pengalaman penelitiannya. *Kedua*, pertimbangan dari sifat masalah yang akan diteliti. *Ketiga*, metode kualitatif dapat digunakan untuk mengungkap dan memahami sesuatu di balik fenomena yang sedikit pun belum diketahui. *Keempat*, pendekatan kualitatif dapat

memberikan rincian yang kompleks tentang fenomena yang sulit diungkapkan oleh pendekatan kuantitatif. (Strauss & Corbin 2003)

Jenis penelitian ini adalah studi kasus (*case studies*). Menurut Yin (1981) yang dikutip oleh Eisenhardt (1989: 532) yang dimaksud dengan penelitian studi kasus adalah:

*“Penelitian yang meneliti suatu kasus atau fenomena tertentu yang ada dalam masyarakat yang dilakukan secara mendalam untuk mempelajari latar belakang, keadaan, dan interaksi yang terjadi. Studi kasus dilakukan pada suatu kesatuan sistem yang bisa berupa suatu program, kegiatan, peristiwa, atau sekelompok individu yang ada pada keadaan atau kondisi tertentu”.* (Eisenhardt and Eisenhardt, 1989)

Penelitian studi kasus juga merupakan salah satu bentuk penelitian yang secara intensif dilakukan oleh peneliti sesuatu objek tertentu. Secara umum setiap penelitian dilakukan untuk memberikan gambaran tertentu tentang objek. Untuk mengungkap persoalan itu perlu mencari berkenaan dengan pengalaman individu. Penelitian yang hanya mencurahkan perhatian terhadap kasus yang spesifik saja. Di lihat dari jumlah subjek yang diteliti studi kasus.

Berdasarkan pengertian studi kasus tersebut di atas maka dilakukan analisis terkait dengan kasus yang terjadi pada XT-Square, bagaimana upaya dari XT-Square untuk meningkatkan kinerja dari dampak persaingan bisnis pada saat ini.

Menurut Benbasat dalam jurnal penelitian Meredith, terdapat 3 kekuatan atau keuntungan dalam penggunaan studi kasus:

*Pertama*, fenomena tersebut dapat dipelajari dalam setting alaminya dan bermakna, teori yang relevan dihasilkan dari pemahaman yang didapat melalui pengamatan praktik actual. *Kedua*, metode kasus memungkinkan pertanyaan yang jauh lebih berarti yaitu pertanyaan mengapa, bukan sekedar apa dan bagaimana, harus dijawab dengan pemahaman yang relatif penuh tentang sifat dan kompleksitas fenomena yang lengkap. Dengan kata lain jawaban dari pertanyaan tersebut membutuhkan konfirmasi berdasarkan sudut pandang orang yang diteliti. (Yin, 2011) *Ketiga*, metode kasus cocok untuk awal penyelidikan eksplorasi dimana variabel masih belum diketahui dan fenomena tersebut sama sekali tidak dipahami (Meredith, 1998). Selain itu, pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus dapat digunakan untuk menjawab pertanyaan dan topik penelitian yang membutuhkan eksplorasi dan representasi secara detail. (Creswell, 2013)

Tujuan penelitian studi kasus yaitu untuk mengungkapkan kekhasan atau keunikan karakteristik yang ada dalam kasus yang diteliti. Kasus itu sendiri merupakan penyebab dilakukannya penelitian studi kasus, oleh karena itu, tujuan dan fokus utama dari penelitian studi kasus adalah pada kasus yang menjadi obyek penelitian. Untuk itu, segala sesuatu yang berkaitan dengan kasus, seperti sifat alamiah kasus, kegiatan, fungsi, kesejarahan, kondisi lingkungan fisik kasus, dan berbagai hal lain yang berkaitan dan mempengaruhi kasus harus diteliti, agar tujuan untuk menjelaskan dan memahami keberadaan kasus

tersebut dapat tercapai secara menyeluruh dan komprehensif. Beberapa hal yang harus ditentukan dalam melakukan penelitian dengan metode studi kasus diantaranya: tujuan penelitian studi kasus, populasi dan sampel penelitian, kriteria pemilihan kasus, metode pengumpulan data, teknik analisis data, temuan penelitian studi kasus dan memastikan kualitas penelitian benar-benar memenuhi kriteria ilmiah. (Eisenhardt and Eisenhardt, 1989)'

Penelitian studi kasus tunggal holistik (*holistic single-case study*) adalah penelitian yang menempatkan sebuah kasus sebagai fokus dari penelitian. Yin (2009) menyatakan bahwa terdapat 5 (lima) alasan tentang penggunaan studi kasus tunggal pada penelitian, yaitu:

- a. Kasus yang dipilih bisa menjadi bukti dari teori yang telah dibangun. Teori yang dibangun memiliki proposisi yang jelas dan sesuai dengan kasus tunggal yang dipilih. Oleh karena itu kasus tersebut dapat digunakan untuk membuktikan kebenarannya.
- b. Kasus yang dipilih merupakan kasus yang unik. Kasus tersebut dapat berupa keadaan, kejadian, program atau kegiatan yang jarang terjadi, dan bahkan mungkin satu-satunya di dunia, jadi layak untuk diteliti sebagai suatu kasus.
- c. Kasus yang dipilih merupakan kasus tipikal atau perwakilan dari kasus lain yang sama. Tujuannya lebih kepada penghematan waktu dan biaya penelitian saja.

- d. Kasus dipilih karena merupakan kesempatan khusus bagi peneliti yang menjadi jalan yang memungkinkan peneliti untuk dapat meneliti kasus tersebut. Tanpa adanya kesempatan tersebut, peneliti mungkin tidak memiliki akses untuk melakukan penelitian terhadap kasus tersebut.
- e. Kasus dipilih karena bersifat longitudinal, yaitu terjadi dalam dua atau lebih pada waktu yang berbeda yang bertujuan untuk membuktikan terjadinya perubahan pada suatu kasus akibat berjalannya waktu.

### **3.1.2. Generalisasi**

Umumnya penelitian kuantitatif lebih menekankan pada keluasan informasi (bukan kedalaman) sehingga metode ini cocok digunakan untuk populasi yang luas dengan variabel yang terbatas. Kemudian data yang diteliti adalah data sampel yang diambil dari populasi tersebut dengan teknik random. Berdasarkan data dari sampel tersebut, selanjutnya peneliti membuat generalisasi atau kesimpulan sampel diberlakukan ke populasi di mana sampel tersebut diambil.

Apabila penelitian kualitatif, peneliti bisa melakukan generalisasi maka berbeda dengan penelitian kuantitatif. Penelitian kualitatif tidak melakukan generalisasi akan tetapi lebih menekankan pada kedalaman informasi, sehingga sampai pada tingkat makna. Salah satu kelebihan dari penelitian kualitatif adalah hasil penelitian kualitatif tidak dapat diterapkan di tempat lain.

Ketika berbicara tentang generalisasi, sebuah teka-teki yang menarik dan ilustratif telah berkembang di bidang operasi antara para rasionalis yang melakukan penelitian pemodelan algoritmik dan simulasi dan para penafsir yang melakukan penelitian kasus dan lapangan. Yang pertama sering mempertahankan bahwa hasil mereka sangat digeneralisasikan karena mereka menerapkan dalam situasi dan kerangka waktu di mana asumsi tersebut bertahan dan untuk banyak temuan yang kuat, bahkan ketika beberapa dari mereka. Asumsi tidak dipegang, sedangkan temuan dari penelitian kasus memiliki sedikit generalisasi karena hasilnya hanya berlaku untuk situasi kasus itu. Situasi parameter populasi yang sama dan bahkan dalam situasi yang tidak serupa namun dimana teori masih akan menerapkan dan memprediksi hasil yang berbeda. Demikian juga, mereka mempertahankan bahwa hasil algoritmik dan simulasi memiliki sedikit generalisasi karena situasi sebenarnya jauh lebih kompleks daripada kenyataan yang disederhanakan yang diasumsikan oleh para rasionalis dan tidak ada situasi nyata yang pernah memenuhi semua asumsi yang menjadi dasar temuannya. (Meredith, 1998)

### **3.2. Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian ada di Perusahaan Daerah Yogyakartaatama Vishesha Yogyakarta selaku perusahaan induk dari XT-Square Umbulharjo, Yogyakarta.

### **3.3. Teknik Pengumpulan Data**

Data merupakan bahan penting yang digunakan oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan atau menguji hipotesis dan mencapai tujuan penelitian. Oleh karena itu, data dan kualitas data merupakan pokok penting dalam penelitian karena menentukan kualitas hasil penelitian. Data diperoleh dari suatu proses yang disebut pengumpulan data.

Dari pengertian diatas dapat diketahui bahwa proses pengumpulan data adalah proses untuk mengumpulkan berbagai hal yang akan digunakan sebagai bahan penelitian.

#### **3.3.1. Observasi**

Pengamatan adalah metode fundamental dan sangat penting dalam semua penyelidikan kualitatif. Hal ini digunakan untuk menemukan interaksi kompleks dalam pengaturan sosial alami. (Miles, 1994) Observasi merupakan kerja lapangan melibatkan "penampilan aktif, memperbaiki ingatan, wawancara informal, menulis catatan lapangan rinci, dan mungkin yang terpenting, kesabaran (DeWalt and DeWalt, 2002) Ini menyediakan konteks untuk pengembangan pedoman sampling dan panduan wawancara. (DeWalt and DeWalt, 2002) Peneliti kualitatif dapat terjun langsung menjadi partisipan untuk mengumpulkan data, atau hanya menjadi non-partisipan (pengamat) Peneliti melakukan pengamatan langsung dengan membawa data observasi yang telah disusun sebelumnya untuk melakukan pengecekan kemudian peristiwa yang diamati dicocokkan dengan data observasi.

Data hasil observasi yang terdiri atas catatan lapangan yang dideskripsikan dengan rinci, serta lokasi dilakukannya pengamatan.

### 3.3.2. Wawancara

Menurut Moleong (2007: 200) yang dimaksud dengan wawancara adalah:

*“Wawancara adalah teknik pengambilan data yang dilakukan dengan cara mengajukan beberapa pertanyaan yang sudah disusun terlebih dahulu kepada narasumber untuk mendapatkan data seputar pokok permasalahan yang diteliti”*

Pada penelitian ini penulis melakukan wawancara kepada narasumber penelitian. Teknik wawancara yang penulis gunakan adalah wawancara mendalam, terbuka dan tidak terstruktur. Sebelum melakukan wawancara penulis menyiapkan pedoman wawancara yang telah dipersiapkan sebelumnya. Lexy. J. Moleong mengemukakan (2007) kata-kata dan tindakan orang-orang yang diamati atau yang diwawancarai merupakan sumber utama.

Wawancara dilakukan oleh peneliti secara langsung (*face to face*), telepon atau media lainnya. Keuntungan dari wawancara yang dilakukan secara berhadapan adalah peneliti bisa mengorek informasi secara subjektif ketika peneliti tidak bisa mengobservasi partisipan secara keseluruhan. Pertanyaan yang diberikan dalam wawancara bersifat tidak terstruktur (*unstructured*) dan bersifat terbuka (*openended*) yang dengan sengaja diciptakan untuk memunculkan

padangan maupun opini dari para responden wawancara (Creswell, 2013)

Dalam penelitian ini, narasumber yang diwawancara dan sebagai sumber utama adalah Direktur Keuangan PT Yogyakarta Vishesa bernama Vincentius Hargo Pamungkas dan Anggoro sebagai Marketing dari XT Square. Wawancara dilakukan untuk mengetahui mengenai sejarah berdirinya XT Square, strategi yang dilakukan XT Square, kebijakan-kebijakan apa saja yang diambil oleh XT Square, kendala dalam implementasi kebijakan strategi, kondisi keuangan XT Square, hasil kebijakan aliansi strategic yang dilakukan oleh perusahaan yang telah diambil mulai tahun berdirinya yaitu 2010 sampai dengan tahun 2016.

#### 3.3.3. Dokumentasi

Peneliti melakukan dokumentasi pelaksanaan kegiatan penelitian melalui foto atau gambar, sebagai bukti fisik pelaksanaan penelitian. Dokumentasi biasanya dilakukan untuk penelitian kualitatif supaya data penelitiannya lebih terpercaya.

#### 3.3.4. Tinjauan Literatur

Peneliti membaca buku-buku, buku-buku referensi, laporan-laporan, majalah-majalah, jurnal-jurnal dan media lainnya yang berkaitan dengan obyek penelitian yang dapat membantu peneliti melakukan penelitian untuk memperoleh data yang relevan. Pada tinjauan literatur, seseorang secara sistematis mencoba membaca

semua literatur yang relevan dalam sebuah subjek kemudian mengorganisasi, mensintesis, dan menilai secara kritis sejumlah julatan (range) informasi.

### **3.4. Teknik Analisis Data**

Penelitian ini menggunakan analisis data berdasarkan model analisa interaktif yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman. Analisis pada model ini terdiri dari empat komponen yang saling berinteraksi, yaitu: pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan (Eisenhardt, 1989: 532). Teknik dan metode analisa data kualitatif dapat dikatakan sebagai inti dari penelitian kualitatif. Proses analisis data kualitatif merupakan tahapan yang paling sulit dalam pendesainan penelitian studi kasus karena beberapa hal. Pertama, tidak ada metode khusus yang dapat diadopsi secara langsung seperti halnya dalam metode kuantitatif. Akan tetapi beberapa literature seperti Eisenhardt (1989), Miles and Huberman (1994), Yin (2009) dan Maxwell (2005) menyebutkan terdapat beberapa teknik yang dapat digunakan untuk menyusun agar data kualitatif yang tidak terstruktur dan berjumlah besar dapat disusun sehingga bersifat argumentatif dan lebih obyektif.

Langkah-langkah membangun teori dalam metode studi kasus yaitu seperti di bawah ini:

#### **1. Permulaan**

Tahapan ini adalah upaya untuk memahami kasus, atau dengan kata lain membangun konsep tentang obyek penelitian yang diposisikan sebagai

kasus. Dalam kata lain membangun konsep tersebut adalah menentukan research question.

## 2. Pemilihan Kasus

Kasus tersebut dapat berupa seorang individu, beberapa individu, sebuah program, sebuah kejadian, atau suatu kegiatan. Untuk melakukan penelitian studi kasus, Creswell menyarankan bahwa untuk menentukan kasus dapat mempertimbangkan berbagai alasan atau tujuan, seperti kasus sebagai potret (gambaran contoh yang bermanfaat maksimal); kasus biasa; kasus yang terjangkau; kasus yang berbeda dan sebagainya. (Creswell, 2013)

## 3. Menyusun Instrumen dan Protokol

Data dan bentuk data dibutuhkan untuk mengembangkan isu di dalam penelitian. Penentuan data yang dipilih disesuaikan dengan karakteristik kasus yang diteliti. Pada umumnya bentuk pengumpulan datanya adalah wawancara baik individu maupun kelompok; pengamatan lapangan; peninggalan atau artefak; dan dokumen.

## 4. Studi Lapangan

Melakukan kajian triangulasi terhadap kunci-kunci pengamatan lapangan, dan dasar-dasar untuk melakukan interpretasi terhadap data. Tujuannya adalah agar data yang diperoleh adalah benar, tepat dan akurat. Koleksi data dan analisis data secara bersamaan termasuk catatan-catatan di lapangan.

## 5. Data Analisis

Mengkaitkan tema atau isu dengan kasus hanya menganalisis kasus dengan tema atau isus saja belum ke data. Ketika melakukan penelitian studi kasus jamak, format kajian pertama yang dilakukan adalah kajian terhadap setiap kasus terlebih dahulu untuk menggambarkan isu-isunya dan tema-temanya secara terperinci. Selanjutnya, tema-tema hasil kajian per-kasus dikaji saling-silangan dengan menggunakan analisis saling-silang kasus, atau yang disebut sebagai sebuah cross case analysis, dan melakukan pemaknaan serta mengintegrasikan makna-makna yang berhasil digali dari kasus-kasus tersebut.

## 6. Membentuk Hipotesis

Tahap selanjutnya adalah tahap merangkum hipotesis. mengkaitkan tema dengan kasus dan verifikasi lewat data temuan. Ide utamanya adalah peneliti secara konstan membanding antara teori dan data. Langkah pertama yang dilakukan adalah memperjelas konstruksi masalah yang terjadi. Dan langkah kedua yang dilakukan adalah memverifikasi hubungan yang terjadi antara masalah yang terjadi dengan bukti-bukti masalah di setiap kasus.

## 7. Pemanfaatan Literatur

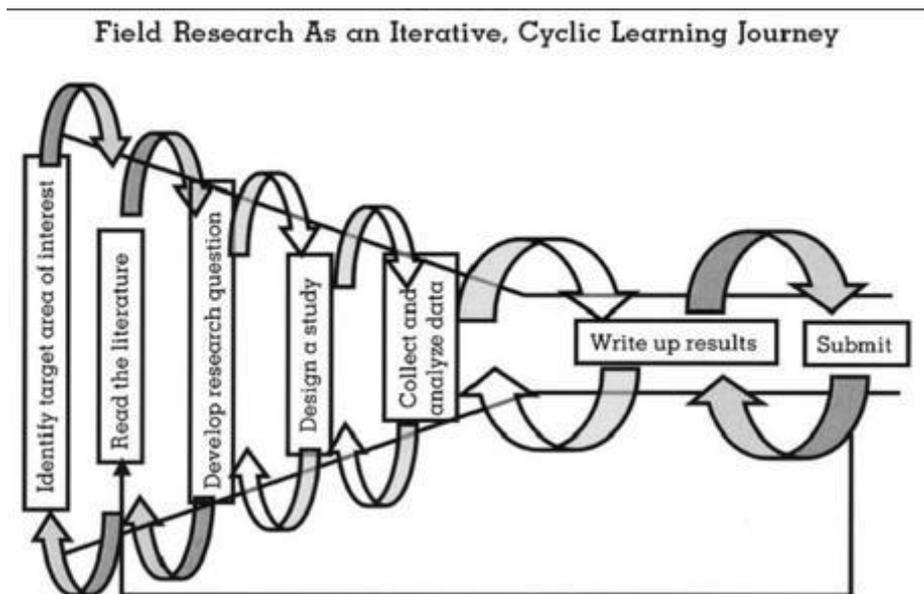
Selanjutnya pada tahap merangkum literatur fitur yang utama dalam membangun teori adalah membandingkan antara konsep, teori atau hipotesis dengan literatur yang ada. Kunci utama dari proses ini adalah melihat sebanyak-banyaknya literatur yang ada. Dalam proses ini

berlangsung mencari persamaan, perbedaan yang terjadi dengan literatur yang ada, dan pencarian alasan kenapa hal tersebut terjadi.

#### 8. Penutupan

Dua isu yang dibahas pada tahapan ini adalah kapan berhenti menambah contoh kasus dan kapan berhenti iterasi teori dengan data. Perbandingan dengan literatur lain menghasilkan terfokusnya pada pengambilan teori dari studi kasus. Menghasilkan ide baru (seperti spesifikasi populasi, analisis antar kasus, dll) dan proses diarahkan pada pengambilan hipotesis yang dapat diuji dan teori yang dapat digeneralisasi.

**Figure 2: Proses Penelitian Lapangan Sebagai Perjalanan Pembelajaran Siklis Berulang**



(Sumber : Edmondson and McManus, 2007)

Seperti yang ditunjukkan oleh Gambar 2, pilihan menurun saat keputusan dibuat. Karena pengumpulan data mempersempit ruang lingkup

keputusan selanjutnya, penting untuk menghabiskan waktu yang cukup dengan iterasi dalam tiga tahap pertama dalam proses, seperti yang ditunjukkan oleh panah siklis yang lebih luas dalam model. Karena pertanyaan penelitian menjadi lebih fokus, ide desain penelitian awal muncul dan disempurnakan dan diuraikan. Pilihan desain secara luas melibatkan jenis data yang akan dikumpulkan dan metode yang digunakan untuk mengumpulkan data. Karena peneliti berusaha untuk mengatasi ketegangan antara versi ideal proyeknya dan proyek yang layak, perancangannya berkembang. Menimbang bagaimana mengoperasionalkan, mengeksplorasi, atau menguji berbagai pertanyaan penelitian sering mengarah pada kesadaran bahwa pertanyaan atau hipotesis tersebut perlu dipertajam, direvisi, atau dibatalkan. (Edmondson and McManus, 2007)

### **3.5. Triangulasi dan Validitas Data**

Triangulasi adalah metode yang digunakan dalam penelitian kualitatif untuk memeriksa dan menetapkan validitas dengan menganalisa dari berbagai perspektif. Data triangulasi melibatkan penggunaan sumber informasi yang berbeda untuk meningkatkan validitas suatu penelitian. Jadi, triangulasi ialah usaha mengecek kebenaran data atau informasi yang diperoleh peneliti dari berbagai sudut pandang yang berbeda dengan cara mengurangi sebanyak mungkin perbedaan yang terjadi pada saat pengumpulan dan analisis data. Miles dan Huberman (1984) memiliki cara

yang baik untuk menjelaskan bagaimana triangulasi bekerja secara kongkrit dalam sebuah penyelidikan terhadap sebuah teka-teki:

*"Detektif melibatkan instrumentasi rumit. Ketika detektif mengumpulkan sidik jari, sampel rambut, alibi, saksi mata dan sejenisnya, kasus yang dibangun mungkin cocok pada satu dugaan atau lebih. Berbagai jenis pengukuran yang menyediakan verifikasi berulang."*(Miles and Huberman, 1984)

Manfaat triangulasi adalah meningkatkan kepercayaan penelitian, menciptakan cara-cara inovatif memahami fenomena, mengungkap temuan unik, menantang atau mengintegrasikan teori dan memberi pemahaman yang lebih jelas tentang masalah. Manfaat ini sebagian besar diakibatkan oleh keragaman dan jumlah data yang dapat digunakan untuk analisis. (Thurmond, 2001). Triangulasi data biasanya digunakan dalam penelitian kualitatif karena memfasilitasi pemahaman tentang kompleksitas fenomena yang kurang dipahami, contohnya adalah kombinasi dari diskusi mendalam dengan partisipan dan mengamati perilaku mereka dalam lingkungan alami. (Weijters *et al.*, 2012) Triangulasi peneliti dapat membantu mengatasi potensi masalah bias pribadi. Dalam penelitian ini digunakan triangulasi metode. Triangulasi metode adalah penggunaan sejumlah metode pengumpulan data dalam suatu penelitian. Triangulasi metode diperlukan karena setiap metode pengumpulan data memiliki kelemahan dan keunggulannya sendiri. Dengan memadukan sedikitnya tiga metode, misalnya pengamatan berperan serta, wawancara mendalam, dan penelusuran dokumen, maka

satu dan lain metode akan saling menutup kelemahan sehingga tangkapan atas realitas sosial menjadi lebih terpercaya.

Keabsahan hasil penelitian merupakan kredibilitas hasil riset dan kekuatan ilmiah yang digunakan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan dibahas dengan strategi yang disusun untuk meningkatkan validitas dan reabilitas. Kriteria penilaian kualitatif menjelaskan sebagai berikut:

1. Kredibilitas kualitatif sama dengan validitas internal; kredibilitas adalah sejauh mana keakuratan penerapan hasil penelitian kualitatif dapat dipercaya oleh partisipan.
2. Transferabilitas kualitatif sama dengan validitas eksternal; transferabilitas adalah bagaimana kemampuan hasil penelitian dapat diterapkan, digeneralisasikan maupun ditransfer pada konteks yang berbeda
3. Dependabilitas sama dengan reliabilitas data; dependabilitas adalah sejauh mana kejelasan hasil yang diperoleh dalam melakukan pengamatan yang sama untuk waktu yang berbeda.
4. Konfirmabilitas sama dengan objektivitas data; konfirmabilitas adalah bagaimana tingkat hasil penelitian yang unik dapat diterima oleh pihak lain

## **BAB IV**

### **ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1. XT Square**

##### **4.1.1. Profil Perusahaan**

XT Square merupakan lini usaha yang menjadi bagian sebuah holding company yang dikelola oleh BUMD (Perusahaan Daerah) PT Jogjatama Vishesha. Sesuai dengan amanat perda Kota Yogyakarta Nomor 7 tahun 2010 PD. Yogyakarta Vishesha mempunyai ruang lingkup usaha penyediaan sarana kegiatan publik, penyewaan aset dan fasilitas pendukung, penyediaan jasa dan usaha lainnya, pembiayaan dalam bidang yamah atau bangunan yang memiliki nilai ekonomis. XT Square merupakan kawasan yang dibangun dengan konsep terpadu yang ditawarkan kepada masyarakat dalam satu paket pusat wisata belanja, yakni what to see, what to eat, dan what to buy. Didesain sebagai ruang publik dengan konsep citywalk, didukung dengan area kuliner serta area pertunjukan seni semakin menunjang aktifitas wisata belanja yang nyaman dan menyenangkan, XT-Square dibangun untuk kepuasan pengunjung. XT Square dikelola oleh Perusahaan Daerah pengelolaan properti milik Kota Yogyakarta sehingga manajemen yang diterapkan adalah profesional, efektif, efisien dan profit oriented.

Penggunaan ruang-ruang usaha di XT-Square bersifat sewa dengan besaran sesuai dengan fasilitas dan besaran ruang.

Lokasi XT-Square adalah eks. Terminal di Umbulharjo Kota Yogyakarta, sebuah simpul strategis di selatan Kota Yogyakarta yang menghubungkan kawasan-kawasan tujuan wisata dan pariwisata. XT Square terdiri atas 3 zona utama, yaitu zona kerajinan (1 & 2), zona nusantara dan zona kuliner. XT Square mewadahi produk kerajinan lokal pada zona kerajinan dan kerajinan nusantara pada zona nusantara.

a. Zona Kerajina

Zona Kerajinan adalah wahana representasi seni kerajinan dari Kota Yogyakarta dan wilayah sekitarnya. Zona Kerajinan meliputi 264 kios terwadahi dalam bangunan yang dirancang secara unik sebagai wajah kawasan XT-Square. Bangunan terdiri atas dua unit yaitu unit Kerajinan - 1 yang mewadahi 200 kios , dan unit Kerajinan -2 yang mewadahi 64 kios.

b. Zona Nusantara

Zona Nusantara adalah wahana representasi dari seni kerajinan dari seluruh nusantara. Zona ini terdiri dari 20 buah kios toko dengan fasilitas premium. Produk kerajinan ini berasal dari binaan pemerintah daerah-pemerintah daerah yang berkualitas unggul sehingga memiliki daya tarik dan keunikan tersendiri. Pada zona ini juga dilengkapi dengan area atrium dengan luas 16 x 25 m yang selain sebagai ruang pameran/expo juga sebagai tempat demo

pembuatan kerajinan. Pengunjung XT Square dari semua kalangan diharapkan dapat mendapatkan hasil seni kerajinan nusantara dengan nyaman dan buka hingga malam hari.

c. Zona Kuliner

Zona kuliner merupakan daya tarik kawasan XT-Square. Zona ini meliputi 13 food stall berukuran standar maupun besar, dining area yang mampu menampung hingga 350 orang serta panggung pertunjukan yang memberikan wahana ekspresi seni bagi seniman Yogyakarta maupun nasional. Bangunan zona kuliner dirancang untuk menjadi ikon kawasan.

Visi

Menghadirkan pusat belanja kerajinan, pusat kuliner khas Yogyakarta, expo center dan pentas seni pertunjukan, menjadi tujuan wisata bagi masyarakat Daerah Istimewa Yogyakarta, wisatawan nusantara dan mancanegara.

Misi

1. Membangun “brand image XT Square” menjadi ikon wisata baru yang menarik masyarakat berkunjung.
2. Memberikan layanan prima terhadap investor dan pengunjung sehingga menjadi mitra kerja yang menguntungkan dan berkelanjutan.
3. Memberikan kesempatan dan tempat bagi UMKM Kota Yogyakarta yang bergerak di bidang usaha dagang kerajinan dan

kuliner, komunitas budaya dan kelompok kesenian serta komunitas event organizer untuk berkiprah di XT Square.

4. Menjadikan XT Square sebagai prototype pengelolaan aset daerah yang profit dan berkelas

#### **4.1.2. Wahana XT Square**

XT Square memiliki wahana menarik yang saat ini menjadi salah satu tujuan wisatawan yang datang ke Yogyakarta yaitu De Mata, De Arca dan De Walik.

##### **a. De Mata Trick Eye Museum**

Museum Mata Mata De Mata adalah satu-satunya Museum 3D di Yogyakarta bahkan di Jawa Tengah. Museum ini menampilkan lukisan tiga dimensi (3D) dengan 120 buah dan membuat De Mata menipu Mata sebagai museum 3D terbesar di dunia. Berbagai tema lukisan ditampilkan, mulai dari alam, tokoh masyarakat, superhero, olah raga, ornamen dan lain-lain. Museum yang baru dibuka pada awal 2014 ini telah mendapat penghargaan dari Museum Rekor Indonesia (MURI) pada bulan Januari 2014.

Apa yang menarik dari museum ini? Tentu seluruh lukisan 3D yang ada di koleksi museum ini sangat menarik. Secara keseluruhan terlihat seperti lukisan asli yang bisa menipu mata, seperti namanya, Trick Eye Museum. Setiap pengunjung disini bebas berfoto dengan berbagai tema melukis

trik mata. Pengunjung dapat berfoto dengan latar belakang seolah-olah sedang berjalan di jembatan dengan jurang yang dalam di bagian bawah, menerima bunga dari Sri Sultan HB X, mewawancarai untuk berjabat tangan dengan pemain olahraga terkenal atau berada di tempat wisata, seperti seperti Prambanan, Taman Sari, Kraton dan Malioboro.

Sebagian besar lukisan koleksi museum adalah karya FX. Peter Kusuma. Sebagian besar lukisan lainnya adalah karya seni mahasiswa Institut Seni Indonesia (ISI) Yogyakarta. Menurut berbagai sumber, museum ini merupakan museum 3D terbesar di dunia karena menampilkan 120 buah lukisan 3D. Sedangkan di museum serupa di beberapa negara seperti Jepang, China, Singapura, Hong Kong dan Korea hanya menunjukkan rata-rata sekitar 70 lukisan 3D.

b. De Arca Museum

De Arca Museum merupakan museum patung pertama di Indonesia. Di museum ini wisatawan akan disuguhi aneka patung tokoh terkemuka baik di Indonesia maupun mancanegara. Mulai dari presiden, pahlawan, penyanyi, hingga pemain bola. Mengusung konsep yang mirip dengan Museum Patung Lilin Madam Tussaud di Hongkong, De Arca Museum hadir sebagai museum patung pertama dan terbesar di

Indonesia. Tokoh-tokoh dunia dihadirkan dalam ukuran sebenarnya lengkap dengan kostum dan gesture khas mereka.

Museum De Arca terbagi menjadi tiga zona, yakni zona tokoh nasional, zona presiden dunia, dan zona tokoh dunia. Di zona tokoh nasional wisatawan bisa menjumpai patung Dahlan Iskan, Mbah Maridjan, R.A. Kartini, Cut Nyak Dien, Pangeran Diponegoro, dan masih banyak lagi. Memasuki zona selanjutnya, deretan pemimpin negara hadir dalam beragam pose. Soekarno, Susilo Bambang Yudhoyono, Ratu Elizabeth II, hingga Barack Obama berdiri dengan gagahnya. Sedangkan di zona tokoh dunia pengunjung dapat berjumpa dengan Brad Pitt, Michael Jackson, Christiano Ronaldo, Jackie Chan, Hitler, hingga Dalai Lama. Bahkan di zona terakhir ini juga terdapat replika bajak laut Jack Sparrow dan Captain America.

c. De Walik

Selain De Mata dan De Arca terdapat pula wahana dengan sensasi foto terbalik di D'Walik, De Walik Sebagai Museum rumah terbalik terbesar dengan koleksi terbanyak di Indonesia. Terdapat sekitar 30 wahana dengan tetap mengangkat tema '*Illusion Room*'. Yang menarik di D'Walik ini adalah Horor Room (dengan interior tengkorak, darah dll), selain itu terdapat ruangan *Anti-Gravity* yaitu Ruangan Disko yang diatur sedemikian rupa sehingga memberikan kesan berbeda bagi para

pengunjung yang berfoto. Ada pula ruangan Barber, mengusung tema ruangan 90°, Ruang angkeringan, lengkap dengan gerobak dan bungkusan nasi kucing dan anglo layak dicoba. Pengunjung bisa berinteraksi dengan property yang ada di setiap ruangan, bergaya suka-suka dan berekspresi. De WALIK juga dilengkapi dengan fasilitas De MATA Studio dengan teknologi *greenscreen*. Berbeda dengan *greenscreen* yang ada di Wahana De MATA 2, De MATA Studio ini mengangkat tema dengan menawarkan *editing* yang lebih menarik.

#### **4.2. Proses Kapabilitas Dinamis XT Square**

Untuk menghasilkan kinerja luar biasa, perusahaan wajib memiliki sumber daya serta melakukan kegiatan-kegiatan yang memenuhi empat kriteria, yaitu langka, berharga, sulit ditiru dan sulit disubstitusi. Kemampuan menggunakan dan mengubah sumber daya dan kegiatan-kegiatan strategis ini dikenal dengan istilah kapabilitas dinamis. Kapabilitas dinamis adalah kemampuan organisasi untuk memperbarui kompetensi-kompetensinya sehingga dapat menyesuaikan diri dengan lingkungannya. Kapabilitas ini awalnya dipahami sebagai kemampuan untuk menyempurnakan sumber daya dan kegiatan-kegiatan secara sedikit demi sedikit, kemudian meningkat menjadi kemampuan untuk memperbarui. Namun penyesuaian diri dengan lingkungan saja dipandang tidak cukup. Perusahaan berlomba-lomba untuk membangun kemampuan mengantisipasi bahkan memicu perubahan di

lingkungan sehingga mengubah prinsip persaingan dalam industrinya. Kemampuan ini adalah kemampuan meregenerasikan sumber daya dan kegiatan, sehingga bukan saja komposisi sumber daya dan kegiatan, serta hubungan antara keduanya yang berubah, melainkan kemampuan organisasi itu sendiri.

Sejak awal XT Square beriri, bisa dibilang bahwa XT Square mengalami kinerja yang lambat. Hal itu terlihat dari tidak tercapainya tujuan pendirian XT Square yaitu untuk menyumbangkan PAD bahkan XT Square mengalami kerugian selama menjalankan operasional perusahaan semenjak 2010. Managemen XT Square menyadari bahwa untuk bisa menghasilkan keuntungan tentu saja XT Square harus melakukan langkah-langkah strategis dan juga perubahan pada internal perusahaan. Sejak top managemen XT Square dilantik, beberapa strategi sudah dilakukan selama beberapa tahun untuk bisa menjadi perusahaan yang menguntungkan. Sampai pada akhirnya XT Square baru bisa setor PAD pada tahun 2017 ini. Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan narasumber, maka didapatkan langkah-langkah strategi yang sudah dilakukan oleh XT Square untuk mencapai tujuan dengan menjelaskan berdasarkan komponen Kapabilitas Dinamis seperti di bawah ini:

#### 4.2.1. Penagihan Tunggakan Biaya Sewa Tenant

##### a. Tahap *Sensing*

Tahap *sensing* merupakan tahap di mana perusahaan merasakan peluang ataupun ancaman yang berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan.pada permasalahan XT Square,

managemen menyadari untuk bisa melakukan operasional perusahaan dengan lancar, maka memerlukan pemasukan. XT Square merasakan ancaman di mana kurangnya pemasukan untuk perusahaan maka berpengaruh pada kinerja keuangan. XT Square menyadari bahwa keuangan mereka terancam dan harus bisa mendapatkan pemasukan yang paling cepat.

b. Tahap *Seizing*

Tahap seizing merupakan tahap di mana manajemen mengambil keputusan dalam proses kapabilitas dinamis. Berdasarkan kondisi keuangan yang dialami oleh XT Square, maka manajemen XT Square memutuskan untuk menagih tunggakan sewa dari para tenant. Manajemen XT Square juga sudah mempersiapkan strategi yang dilakukan apabila tenant tidak bersedia membayar tunggakan tersebut yaitu penutupan kios yang disewa oleh tenant.

c. Tahap *Transforming*

Setelah diputuskan, manajemen mulai membuat regulasi dan juga mempersiapkan sumber daya yang diperlukan untuk menerapkan strategi ini. Manajemen juga menerapkan sosialisasi yang terbuka dengan para tenant dengan mendatangi satu persatu dan kemudian melakukan sosialisasi secara langsung. Hal ini dilakukan supaya manajemen bisa menjelaskan secara langsung

mengenai peraturan ini dan menghindari kesalahpahaman dengan tenant.

d. Hasil

Strategi yang dilakukan oleh manajemen XT Square bisa dibilang cukup berhasil karena hasil penagihan tunggakan biaya sewa bisa menyelamatkan kondisi keuangan XT Square yang cukup parah. Akan tetapi peningkatan ini tidak memberikan kontribusi yang signifikan yang dapat membuat XT Square bisa menyumbangkan PAD. Oleh karena itu manajemen XT Square harus mencari strategi lagi untuk bisa menarik pengunjung ke XT Square sehingga meningkatkan pendapatan.

4.2.2. Kerjasama dengan PHRI Yogyakarta

a. Tahap *Seizing*

Manajemen XT Square beranggapan bahwa kunci untuk meningkatkan pendapatan adalah meningkatkan pengunjung. Pengunjung yang meningkat akan mempengaruhi penjualan para tenant, ketika penjualan meningkat maka pembayaran sewa dan biaya lainnya juga lancar. Selain itu peningkatan pengunjung juga akan mempengaruhi pendapatan dari yang lain seperti parkir, dan tempat iklan bahkan space event yang pada akhirnya akan meningkatkan pendapatan XT Square. Seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya bahwa XT

Square merupakan pasar kerajinan di mana konsumennya adalah para wisatawan. Wisatawan yang datang ke Yogyakarta biasanya menghabiskan beberapa hari untuk berwisata di Yogyakarta dan tentu saja akan menginap di hotel-hotel yang tersedia di Yogyakarta. Banyaknya pengunjung yang datang ke Yogyakarta setiap harinya terutama di akhir minggu, merupakan pasar yang bagus bagi XT Square apabila bisa mendatangkan mereka. Untuk bisa mendatangkan mereka maka diperlukan transportasi yang dapat memudahkan mereka sampai tujuan. Untuk bisa mengakses langsung kepada para wisatawan yang menginap di hotel tentu saja diperlukan kontrak kerjasama yang saling menguntungkan. Pertimbangan-pertimbangan tersebut yang mendorong XT Square untuk mencari strategi yang bisa memenuhi pertimbangan-pertimbangan di atas dan juga jaringan yang tepat untuk mempermudah kerjasama tersebut.

b. Tahap *Seizing*

Berdasarkan pertimbangan di atas, maka manajemen XT Square memutuskan untuk memanfaatkan hubungan baik dengan PHRI (Perhimpunan Hotel dan Restoran Indonesia) wilayah Yogyakarta untuk dapat bekerjasama dengan hotel-hotel ternama di Yogyakarta untuk mendatangkan pengunjung ke XT Square. Hotel yang ada di Yogyakarta semuanya dinaungi oleh PHRI, sehingga XT Square bekerja sama dengan PHRI

untuk mensosialisasikan bahwa XT Square menyediakan layanan antar jemput bagi tamu yang menginap di hotel untuk membeli oleh-oleh kerajinan asli Yogyakarta dan layanan ini tanpa dipungut biaya. Adapun hotel yang bekerjasama dengan XT Square antara lain Yogyakarta Plaza Hotel, Grand Zuri, Royal Ambarrukmo, Pop Hotel, dan lain-lain.

c. Tahap *Transforming*

Adapun dalam melakukan strategi ini, XT Square menerapkan strategi “jemput bola” di mana manajemen XT Square setiap harinya akan menjemput wisatawan yang tertarik ke XT Square menggunakan mobil yang sudah disediakan dan juga mengantar kembali ke hotel. Adapun layanan transportasi tidak dipungut biaya. Untuk mensosialisasikan hal ini, manajemen XT Square memasang iklan di hotel yang bekerjasama. Untuk mendukung strategi ini, XT Square menyewa 1 unit mobil Hiace yang dapat menampung kurang lebih 12 tamu dalam satu kali jemputan. Selain itu, XT Square juga mensosialisasikan layanan ini kepada para tenant dan diharapkan para tenant yang menyewa kios tetap buka untuk dapat melayani para pengunjung.

d. Hasil

Strategi ini bisa dibilang gagal atau tanpa hasil. Selama tiga bulan berjalan, hampir tidak ada tamu hotel yang

memanfaatkan layanan ini untuk membeli barang kerajinan di XT Square. Ada sekali waktu ada tamu hotel yang memanfaatkan layanan ini, akan tetapi ketika sampai di XT Square para pengunjung kecewa karena hampir 60 % kios yang ada di XT Square tutup.

#### 4.2.3. Pemberian Voucher untuk Sopir Bis Pariwisata

##### a. Tahap *Sensing*

Dengan kegagalan strategi sebelumnya, manajemen XT Square beranggapan bahwa kerjasama dalam bentuk kerjasama resmi belum membuahkan hasil. Maka XT Square mencoba untuk melakukan kerjasama tidak resmi atau kerjasama dengan pelaksana di lapangan. Para wisatawan yang datang ke Yogyakarta terutama rombongan wisatawan tentu saja tidak lepas dari jasa sopir bis atau travel yang selalu mengantar para wisatawan ke tempat tujuan. Selain itu juga tidak lepas dari pemandu wisatawan. Di lapangan, para wisatawan tentu saja akan mengikuti arahan dari pemandu ataupun dari sopir karena mereka lah yang berinteraksi langsung dengan para wisatawan. Manajemen XT Square mempertimbangkan bahwa perlu melakukan pendekatan kepada sopir bis dan sopir travel pariwisata serta pemandunya untuk mengarahkan para wisatawan mengunjungi XT Square. manajemen XT Square

memperhatikan ketika musim liburan tiba, banyak bis yang membawa rombongan wisatawan mulai dari travel, bis kecil dan bis besar. Apabila bisa mendatangkan mereka di XT Square maka bisa menaikkan pengunjung XT Square. Xt Square menyiapkan imbalan yang menarik bagi para sopir travel dan sopir bis wisata apabila benar-benar berkunjung ke XT Square

b. Tahap *Seizing*

Pertimbangan-pertimbangan yang sudah dijelaskan di atas akhirnya membuat manajemen XT Square memutuskan untuk bekerjasama dengan pelaku di lapangan yaitu sopir travel wisata dan sopir bis wisata. Manajemen XT Square memutuskan untuk memberikan voucher kepada para sopir yang datang ke XT Square senilai Rp 100.000,- sekali datang. Adapun voucher ini bisa diuangkan ketika bis sudah datang di XT Square. Voucher ini dibagi-bagikan kepada para sopir di tempat wisata yang ada di Yogyakarta seperti di Candi Prambanan, Malioboro, Tamansari, Keraton Yogyakarta dan Alun-Alun Yogyakarta di mana bis-bis tersebut parkir untuk menunggu para wisatawan. Harapannya adalah setelah wisatawan selesai berkunjung di suatu tempat maka sopir bis akan mengarahkan mereka untuk membeli oleh-oleh khas Yogyakarta di XT Square.

c. Tahap *Transforming*

Untuk menjalankan strategi tersebut, manajemen XT Square perlu melakukan penyesuaian di internal manajemen. Pertama adanya sosialisasi ulang kepada para tenant yang menyewa kios untuk tetap buka. Manajemen juga mempersiapkan tempat parkir khusus bis yang datang ke XT Square, jadi parkir bis dan mobil pengunjung dipisahkan. Dari sisi keuangan, manajemen juga mempersiapkan budget khusus untuk pemberian voucher ini dan setiap harinya terutama akhir minggu, manajemen sudah mempersiapkan uang tunai apabila sewaktu-waktu bis pariwisata datang. Untuk menjalankan sosialisasi mengenai pemberian voucher ini manajemen XT Square mempersiapkan 2 orang untuk berkeliling di tempat wisata Yogyakarta dan memberikan vouchernya. Sedangkan di lokasi sudah dipersiapkan satu orang yang bertanggung jawab dalam penukaran voucher ini. Alur proses pelaksanaan strategi ini adalah voucher Rp 100.000,- dibagikan kepada para sopir bis. Untuk sopir bis yang datang membawa rombongan wisatawan, langsung bisa menguangkan voucher tersebut di XT Square karena penanggung jawab penukaran voucher tersebut akan langsung mendatangi sopir bis yang bersangkutan. Jadi bisa dibayangkan untuk menjalankan strategi ini, manajemen XT Square sudah siap secara internal.

d. Hasil

Strategi ini hanya berlangsung kurang lebih 4 bulan saja karena strategi ini lagi-lagi tidak berhasil dijalankan. Semua voucher yang dipersiapkan oleh management setiap hari selalu dibagikan kepada para sopir bis wisata, akan tetapi tidak ada satupun bis wisata yang datang ke XT Square. secara internal, semua PIC (Person in charge) sudah menjalankan kewajiban masing-masing. Yang memiliki tugas membagikan voucher tersebut sudah membagikan langsung kepada sopir bis wisata dan ada bukti penerimaan voucher juga. Ketika hal ini dipertanyakan kepada narasumber mengapa strategi ini gagal padahal mendapat dukungan sepenuhnya dari manajemen, narasumber juga tidak memahami kenapa tidak ada satupun bis' yang berkunjung ke XT Square. Untuk kedua kalinya, strategi yang diambil oleh manajemen XT Square gagal.

4.2.4. XT Sebagai Lahan Parkir Bis Wisata

a. Tahap *Seizing*

Pada saat strategi pembagia voucher gagal, management XT Square memutuskan bahwa XT Square dialihfungsikan menjadi lahan parkir bis wisata. Jadi bagi bis wisata yang mau masuk ke kota Yogyakarta diwajibkan parkir di XT Square. Adapun keputusan ini didukung dengan

keputusan Walikota Yogyakarta sehingga keputusan ini bisa dibayangkan merupakan kebijakan pemerintah kota Yogyakarta di mana semua pelaku bisnis bis wisata mau tidak mau suka tidak suka wajib menjalankan. Semua pendukung kebijakan ini sudah dipersiapkan dan disetujui oleh seluruh management XT Square dan sebagian anggota dewan. Abila kebijakan ini dijalankan, bisa dibayangkan keramaian dari XT Square dan ratusan pengunjung yang pasti akan datang di XT Square. Kebijakan ini sangat menguntungkan management XT Square karena kemungkinan adanya peningkatan pengunjung yang otomatis akan mempengaruhi peningkatan pendapatan tenant yang menyewa di XT Square dan akan berpengaruh juga terhadap profit XT Square. Pada saat penandatanganan keputusan ini, Walikota Yogyakarta mempertimbangkan ulang keputusan ini.

b. Tahap *Sensing*

Ketika kebijakan ini hanya tinggal dijalankan saja, Walikota Yogyakarta mempertimbangkan ulang kebijakan ini terutama dampak dari kebijakan ini terhadap masyarakat, pengusaha pariwisata, dan tentu saja kepentingan politik. Pertimbangan pertama adalah siapa yang akan bertanggung jawab menyediakan transport dari XT Square menuju lokasi wisata seperti Keraton, Malioboro, Tamansari, Pasar Mberingharjo, dan tempat wisata lainnya. Apabila tanggung

jawab dari wisatawan, maka akan mempengaruhi biaya wisata ke Yogyakarta yang pasti akan mengalami kenaikan biaya. Karena biasanya lokasi parkir cukup dekat dengan lokasi wisata, sehingga wisatawan cukup berjalan kaki saja menuju lokasi wisata yang mau dikunjungi. Kebijakan ini tentu saja akan memunculkan protes dari kalangan pengusaha pariwisata. Pertimbangan utama adalah terbukanya celah bagi lawan politik untuk menyerang atau mengkritisi kebijakan Walikota yang tentu saja bisa mempengaruhi pemilihan di periode selanjutnya. Karena kebijakan ini bisa menjadi boomerang bagi Walikota itu sendiri. Selain itu adanya tekanan dari orang-orang di sekeliling Walikota yang tidak setuju dengan adanya kebijakan ini. Sehingga Walikota merasa sangat berbahaya apabila kebijakan ini benar-benar dilaksanakan.

c. Hasil

Berbeda dengan tahapan yang sebelumnya, pada pengambilan strategi ini, management tidak mempertimbangkan atau memikirkan terlebih dahulu mengenai kebijakan strategi yang akan diambil. Keuntungan sebagai perusahaan plat merah adalah bisa mempengaruhi pemerintah untuk mengambil kebijakan yang menguntungkan BUMD. Akan tetapi strategi ini pada akhirnya tidak dijalankan dengan adanya pertimbangan-pertimbangan yang ada di atas. Kebijakan tersebut memang

menciptakan peluang bagi management XT Square untuk meningkatkan profit. Akan tetapi juga kebijakan ini juga menciptakan ancaman bagi pimpinan tertinggi BUMD yaitu Walikota Yogyakarta. Sebagai pelaku politik, memang dituntut untuk selalu berhati-hati dalam mengambil kebijakan publik karena bisa mempengaruhi karir politiknya.

#### 4.2.5. Aliansi Strategi dengan PT Demata Maris Yogyakarta untuk Wahana De Mata Museum 3D

##### a. Tahap *Sensing*

Kegagalan-kegagalan strategi yang diambil oleh management XT Square memaksa mereka untuk melakukan evaluasi-evaluasi strategi tersebut. Penyebab kegagalan juga harus ditemukan sehingga bisa menjadi pembelajaran untuk mengambil strategi lain. Pada tahap ini, management XT Square menyadari satu hal bahwa untuk bisa meningkatkan pengunjung, harus fokus pada pembenahan internal bukan eksternal. Selama ini strategi yang sudah dijalankan adalah lebih fokus pada eksternal tetapi tidak ada perbaikan dan pembenahan dari dalam organisasi itu sendiri. Setelah beberapa lama, manajemen XT Square mulai menganalisis sendiri apa yang dimiliki oleh XT Square yang dapat menarik pengunjung. XT Square menyadari bahwa apabila ingin diminati oleh

wisatawan, harus memiliki sesuatu yang berbeda. XT Square yang dianggap sebagai pusat kerajinan Yogyakarta ternyata tidak cukup menarik pengunjung karena barang kerajinan yang dijual di XT Square dapat ditemukan di tempat lain seperti di Pasar Mberingharjo dan Malioboro. Pada tahun pertama beroperasi (2013) mengemban misi dari Walikota selaku Owner, untuk mengutamakan UMKM kerajinan. Maka settingnya diubah menjadi sentra kerajinan, dengan basis murni UMKM lokal Yogyakarta dan sekitarnya

Hal ini tidak dapat berjalan sama sekali, dan disadari bahwa produk kerajinan sudah jenuh di Yogyakarta, terutama di sentra Malioboro dan pasar Beringharjo, serta tempat lain yang dibuat oleh swasta (contoh: Mirota batik, galery perak di Kotagede). Perlu dilakukan upaya mendatangkan traffic pengunjung dengan memasukkan “Anchor Tenant” dengan konten yang menarik dan unik, sehingga dapat menarik pengunjung. Dengan semakin banyak pengunjung yang datang, maka konten kerajinan dan UMKM diharapkan bisa hidup dari pengunjung konten lain tersebut. XT Square harus memiliki wahana atau hiburan utama yang dapat menarik wisatawan yang tidak ditemukan di tempat lain. XT Square hanya memiliki lahan dan gedung yang bisa dikerjasamakan. XT Square sudah tidak memiliki sumber daya yang cukup apabila

ingin membuat suatu wahana menarik yang tentu saja membutuhkan modal yang cukup tinggi. Dengan modal lahan saja, XT Square hanya bisa bekerjasama dengan pihak lain untuk bisa membuat sesuatu yang menarik pengunjung. Management XT Square sebagai perusahaan plat merah tentu saja memiliki jaringan pengusaha yang cukup bagus yang mungkin bisa diajak untuk bekerjasama. Management XT Square sempat mempertimbangkan untuk bekerjasama dengan salah satu oleh-oleh bakpia terkenal di Yogyakarta tetapi dianggap kurang menarik minat pengunjung.

Kemudian ada calon tenant yang berminat untuk menyewa ruangan tertentu di XT Square, dengan harga yang cukup murah, tetapi dengan luasan yang cukup besar, untuk wahana foto selfie konsep 3D, seperti yang sudah ada di Korea, Thailand, Hongkong, dan negara-negara pusat turis di Asia. Hal ini sesuai dengan konsep yang diinginkan manajemen, untuk mendatangkan pengunjung, utamanya turis lokal, agar bisa menjadi daya tarik dan dapat berdampak pada kios-kios kerajinan. Dan konten tersebut cukup unik, karena baru ada di Yogyakarta, bahkan Indonesia saat itu (th. 2013). Management menganggap bahwa harga sewa dengan luasan yang cukup luas yang ditawarkan oleh PT De Mata Maris kurang cocok tetapi

XT Square berniat dengan konsep yang diajukan.

Pertimbangan lain mengenai wahana ini antara lain :

- Museum 3D ini akan menjadi wahana pertama 3D museum di Yogyakarta karena memang belum pernah ada di tempat lain. Sehingga ini menjadi sesuai dengan pertimbangan sebelumnya bahwa untuk menarik pengunjung ke XT Square, Xt Square harus memiliki daya Tarik utama dan Museum 3D ini bisa menjadi daya Tarik utama bagi wisatawan.
- Kemajuan teknologi dan penggunaan social media yang cukup besar penggunaanya akan mempengaruhi pengunjung. Banyak orang yang suka melakukan selfi dan pasti ingin mendapatkan latar belakang foto yang menarik yang bisa dipamerkan kepada public. Museum 3D memiliki semua kebutuhan dan keunikan untuk berfoto dengan posisi dan latar belakang yang unik.
- Diperlukan jalan keluar yang menguntungkan pihak XT Square dan juga pihak PT De Mata Maris supaya kesepakatan ini bisa tercapai. XT Square memperoleh pendapatan yang tidak rendah, PT De Mata Maris juga mendapatkan harga yang menarik supaya kerjasama ini bisa berjalan.

b. Tahap *Seizing*

Berdasarkan pertimbangan-pertimbangan di atas, management XT Square akhir sepakat untuk melakukan kerjasama ini dengan PT Demata Maris. Adapun bentuk kerjasama dari profit sharing adalah :

- XT Squire menyediakan lahan untuk PT De Mata Maris tanpa dipungut biaya sewa tetapi dengan cara pembagian profit dari penjualan tiket masuk
- Lokasi untuk PT de Mata Maris adalah di basement gedung Umar Khayam
- Presentase profit sharing adalah 30 % untuk XT Square dan 70 % untuk PT De Mata Maris
- Semua pengadaan dan investasi wahana ditanggung 100 % oleh PT De Mata Maris
- XT Squate tidak mencampuri operasional de Mata dan begitu juga sebaliknya.

c. Tahap *Transforming*

Setelah kesepakatan ini berlangsung maka management XT Square melakukan penyesuaian SDM internal untuk memastikan bahwa kerjasama ini bisa berjalan dengan lancar. Maka management meakukan beberapa hal seperti berikut ini :

- Management SDM mempersiapkan lahan yang sudah dipilih untuk Museum 3D
- XT Square menempatkan satu orang untuk mengumpulkan tiket masuk yang sudah terjual yang nantinya akan disinkronkan dengan laporan keuangan yang dibuat oleh PT De Mata Maris. Pengecekan melalui tiket masuk dihentikan setelah PT De Mata Maris menggantinya dengan system barcode sehingga XT Square bisa terhubung secara langsung untuk mengetahui jumlah tiket yang terjual.

d. Hasil

Keberadaan De Mata tidak langsung menghasilkan profit, karena sebagai wahana baru, masih memerlukan pengenalan dan usaha promosi sebelum bisa diterima oleh masyarakat. Selain itu jajaran manajemen internal XT Square juga berkonsolidasi untuk dapat mensupport keberadaan wahana baru tersebut. Meskipun demikian, kondisi arus kas terus membaik, dan pelan-pelan dapat menutup biaya operasional.

Setelah De Mata sudah operasional, memberikan pengaruh hampir di semua pihak. Untuk Xt Square, ada peningkatan pendapatan semenjak De Mata operasional. De Mata menjadi penarik utama bagi wisatawan yang datang di

Yogyakarta. Pengunjung De Mata mulai meningkat tajam dan karena pengunjung meningkat, tentu saja mempengaruhi pemasukan lainnya seperti parkir motor, parkir mobil dan parkir bis wisata. Selain itu karena terjadi kenaikan pengunjung tentu saja membuat tenant yang menyewa kos di XT Square “happy” karena ketika pengunjung meningkat maka mempengaruhi penjualan produk yang mereka jual. Selain itu, tenant UMKM bisa terangkat motivasinya, tenant kuliner juga mendapatkan pemasukan yang cukup stabil, sehingga pembayaran sewa menjadi lancar, dan pada akhirnya kondisi keuangan membaik. Hal ini meningkatkan posisi tawar perusahaan atas calon penyewa, maupun yang akan bekerjasama dengan XT Square, karena traffic nya sudah terbentuk. Selain itu mendapat citra positif dari masyarakat, dan kondisi kekaryawan menjadi lebih baik.

Keberhasilan kerjasama antara XT Square dan De Mata Maris terlihat dari peningkatan kunjungan dari tahun ke tahun. Seperti terlihat dari table berikut ini :

**Table 2: Jumlah Pengunjung XT Square**

	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>Januari</b>		23,638	67,422
<b>Februari</b>		16,578	40,336
<b>Maret</b>		23,212	60,145
<b>April</b>		34,325	60,767
<b>Mei</b>		32,385	73,257
<b>Juni</b>		50,807	75,546
<b>Juli</b>		41,675	33,966
<b>Agustus</b>		24,942	50,500
<b>September</b>		47,265	61,968
<b>Oktober</b>		67,470	74,115
<b>November</b>		55,684	68,641
<b>Desember</b>	6,084	74,950	91,000
<b>TOTAL</b>	<b>6,084</b>	<b>492,931</b>	<b>757,663</b>

Tabel di atas merupakan laporan data pengunjung mulai dari tahun 2012 yaitu mulai soft launching sampai dengan tahun 2015. Dari table di atas dapat dilihat bahwa peningkatan signifikan terjadi pada tahun 2014, yaitu tahun di mana De Mata 3D Museum mulai operasional. Tahun sebelumnya di mana pengunjung selama satu tahun adalah 492.931 orang menjadi 757.663 orang. Paling tinggi yaitu di bulan Desember 2014 di mana pengunjungnya lebih banyak daripada Desember tahun 2013 di mana De Mata belum masuk di XT Square. peningkatan pengunjung tersebut menjadi bukti bahwa kapabilitas dinamis dari XT Square dengan bekerjasama dengan De Mata Maris bisa dibilang sukses.

#### 4.2.6. Aliansi Strategis dengan PT De Mata Maris untuk Wahana De Arca

##### a. Tahap *Sensing*

Melihat keberhasilan De Mata, management XT Square mulai berpikir untuk menambah wahana di XT Square. manajemen XT Square menyadari bahwa masyarakat mudah sekali bosan apabila tidak ada perubahan atau inovasi. Manajemen XT Square juga paham bahwa untuk meningkatkan pengunjung management XT Square harus memberikan sensasi yang berbeda atau sesuatu yang berbeda yang tidak ada di lokasi wisata lain. Mengulang kesuksesan De Mata, management XT Square sekali lagi merangkul PT De Mata Maris untuk mencari wahana baru yang menarik yang bisa meningkatkan pengunjung tetapi dengan sistem kerjasama yang sama yaitu sistem profit sharing. Adanya De Mata, dapat meningkatkan penjualan dari produk yang dijual oleh para tenant yang menyewa di XT Square. Selain itu, walaupun tidak ada biaya sewa, tetapi XT Square tetap mendapatkan pemasukan dari profit sharing penjualan tiket masuk wahana. Apabila pengunjung meningkat, maka pemasukan yang diterima pun pasti akan meningkat. Hal yang perlu dipertimbangkan juga adalah ada atau tidaknya lokasi yang cocok untuk wahana ini. Karena wahana membutuhkan tempat

yang luas dan tidak terlalu jauh dari lokasi De Mata sehingga seolah-olah wahana tersebut terkoneksi.

b. Tahap *Seizing*

Belajar dari kesuksesan Madam Tussaud di beberapa negara lain, XT Square dan PT De Mata Maris sepakat untuk membuat wahana De Arca. Wahana terinspirasi dari wisata patung lilin Madam Tussaud. Perbedaannya adalah kalau Madam Tussaud merupakan patung yang terbuat dari lilin, sedangkan De Arca disepakati bahan produksinya dari bahan resin. Konsep tokoh dari patung itu sendiri pun hampir sama dengan Madam Tussaud. Tokoh yang ada merupakan tokoh nasional dan tokoh internasional yang berpengaruh. Dengan adanya wahana ini, management XT Square semakin optimis bahwa keberadaan wahana ini akan menarik pengunjung karena wahana ini hanya ada di XT Square dan tidak ada di tempat lain. Bentuk kerjasama yang dilakukan juga sama persis dengan De Mata yaitu profit sharing di mana XT Square akan menerima pembagian hasil dari penjualan tiket masuk. Lokasi untuk De Arca juga sudah diputuskan terletak di gedung yang sama dengan De Mata supaya pengunjung tidak terlalu jauh berjalan menuju ke wahana De Arca.

c. Tahap *Transforming*

Lokasi untuk wahana De Arca sudah ditentukan maka management XT Square berkoordinasi dengan department terkait untuk bisa memenuhi segala kebutuhan untuk operasional wahana tersebut mulai dari system listrik dan alurnya sesuai dengan kebutuhan De Arca. XT Square dan PT De Mata Maris juga sudah menentukan harga untuk tiket terusan di mana pengunjung bisa masuk ke kedua wahana tersebut dengan harga lebih murah dibandingkan membeli dengan tiket terpisah. SDM untuk De Arca juga disiapkan oleh PT De Mata Maris sehingga XT Square tidak terbebani menyiapkan SDM untuk operasional De Arca. Dengan tambahan wahana tersebut, terdapat beberapa penyesuaian lokasi di mana wahana tersebut menempati kios-kios gemstone. Maka kios yang asih ada dipindahkan menjadi satu dengan kios barang kerajinan lainnya. Dan lay out bangunan juga dirubah sesuai dengan kebutuhan dari De Arca.

d. Hasil

Sesuai dengan harapan XT Square dan PT de Mata Maris, adanya wahana ini, terjadi peningkatan pengunjung. Terutama dengan adanya tiket terusan juga memberikan peningkatan pendapatan yang signifikan. Selain peningkatan pendapatan dari tiket juga ada peningkatan pendapatan dari

parkir. Dengan adanya dua wahana tersebut, hampir setiap hari ada rombongan wisatawan yang mengunjungi XT Square. Mulai 2015 sampai dengan 2016, pendapatan dari XT Square terus meningkat. Bahkan pada tahun 2016, XT Square sudah bisa setor PAD dan memiliki kas cadangan untuk operasional. Pendapatan tersebut paling banyak didapatkan dari hasil penjualan tiket De Mat dan De Arca kemudian disusul pendapatan dari parkir, dan biaya sewa tenant. Untuk menunjang kenyamanan pengunjung, XT Square bahkan menambah bangunan di dalam yang bisa digunakan untuk pameran ataupun acara.

**Table 3: Jumlah Pengunjung XT Square**

	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Januari</b>	67,422	80,391	124,307
<b>Februari</b>	40,336	74,959	107,221
<b>Maret</b>	60,145	90,497	121,748
<b>April</b>	60,767	92,811	119,138
<b>Mei</b>	73,257	125,954	156,649
<b>Juni</b>	75,546	96,733	78,576
<b>Juli</b>	33,966	116,664	111,193
<b>Agustus</b>	50,500	93,796	95,252
<b>September</b>	61,968	110,209	100,583
<b>Oktober</b>	74,115	107,153	116,106

<b>November</b>	68,641	112,157	116,845
<b>Desember</b>	91,000	157,342	181,207
<b>TOTAL</b>	<b>757,663</b>	<b>1,258,666</b>	<b>1,428,825</b>

Table di atas merupakan laporan pengunjung mulai tahun 2014 sampai dengan 2016. Pengunjung XT Square kembali meningkat dengan pesat di tahun 2015. Apabila dikaitkan dengan wahana yang ada di XT Square, semenjak Desember 2014, wahana museum De Arca diresmikan dan sudah bisa dikunjungi. Terlihat bahwa tahun 2015 terjadi kenaikan pengunjung kurang lebih 500 ribu pengunjung dibandingkan tahun sebelumnya yang kenaikannya kurang lebih 264 ribu pengunjung saja. Sekali lagi kapabilitas dinamis dengan langkah strategi yang sama dengan sebelumnya memberikan hasil yang sangat bagus bagi XT Square. hal ini karena ketika pengunjung meningkat pesat, tentu saja meingkatkan pendapatan perusahaan baik dari penjualan tiket masuk, tiket parkir, lahan atau kios yang disewa juga meningkat. Sehingga tidak heran mulai tahun 2016, XT Square sudah bisa memenuhi target dan setor PAD ke pemerintah kota Yogyakarta.



**Figure 3: Jumlah Pengunjung XT Square 2012 - 2017**

*Sumber: Laporan Keuangan 2017*

Seperti yang sudah diungkapkan sebelumnya bahwa peningkatan pengunjung akan mempengaruhi transaksi sewa lahan atau kios di XT Square seperti terlihat dibawah ini:

**Table 4: Transaksi Sewa Lahan**

	2013	2014	2015	2016	2017
<b>LUAS</b>	2,996.0	4,079.5	6,207.1	7,549.3	8,206.3

Table di atas merupakan keterangan luasan lahan yang disewakan di XT Square. Berdasarkan table tersebut, bisa dilihat bahwa terjadi peningkatan sewa lahan dari tahun ke tahun. Lahan yang disewa meningkat dari tahun 2013 ke 2014. Dan paling tinggi adalah dari tahun 2014 ke 2015 di mana terjadi peningkatan sampai 2000 m untuk lahan yang disewakan. Apabila dikaitkan dengan strategi dari XT Square, hal tersebut berkaitan dengan adanya De

Mata dan De Arca yang sudah operasional. Peningkatan lahan yang disewakan tentu saja menambah pendapatan perusahaan.

Peningkatan pengunjung, peningkatan lahan yang tersewa, peningkatan pendapatan lahan parkir, dan peningkatan penjualan tiket masuk wahana tentu saja meningkatkan kinerja keuangan XT Square. ketika kinerja keuangan perusahaan membaik maka performa perusahaan juga meningkat. Seluruh peningkatan ini merupakan hasil dari proses kapabilitas dinamis yang dilakukan secara rutin untuk dapat mencapai tujuan perusahaan. Peningkatan kinerja keuangan dari hasil kapabilitas dinamis terlihat dari grafik keuangan di bawah ini :

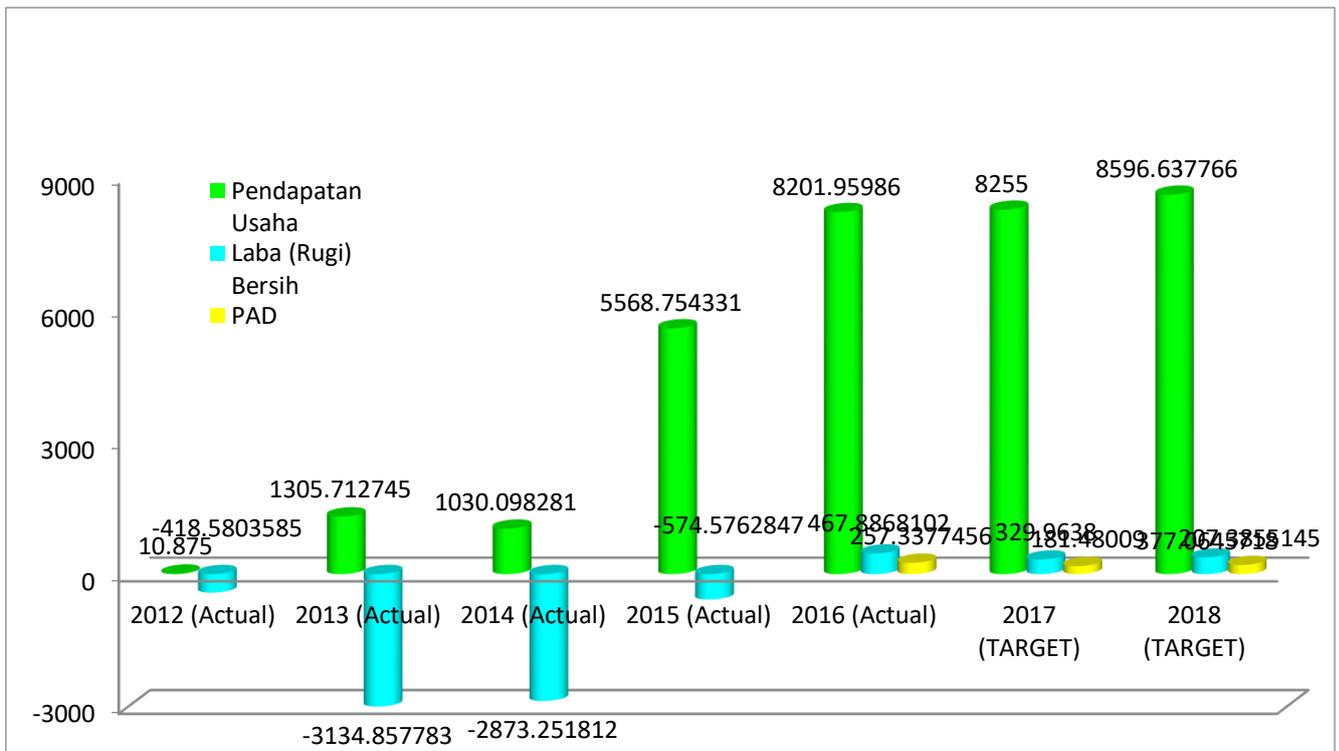


Figure 4: Laporan Keuangan XT Square 2012-2016

Terlihat dari tabel di atas bahwa pendapatan usaha dari XT Square meningkat terus setiap tahunnya. Bahkan peningkatan tertinggi terjadi di tahun 2015. Peningkatan usaha dari 2014 ke 2015 mencapai 4.000 an dan merupakan kenaikan tertinggi. Dan pada tahun tersebut wahana De Mata dan De Arca sudah operasional sehingga berpengaruh pada seluruh sumber pendapatan XT Square seperti parkir, sewa lahan dan penjualan tiket masuk wahana. Pada grafik tersebut terlihat bahwa XT Square bisa setor PAD mulai tahun 2016.

#### **4.3. Siklus Proses Kapabilitas Dinamis XT Square**

Berdasarkan penjelasan mengenai hasil strategi yang sudah diambil, dapat dilihat bahwa proses kapabilitas dinamis yang dilakukan oleh XT Square merupakan proses yang berulang atau bisa disebut dengan siklus kapabilitas dinamis. Dalam mencari strategi yang tepat untuk mencapai tujuan perusahaan, terlihat bahwa XT Square melakukan beberapa langkah dinamis dan tidak kaku. Karena fleksibilitas dari XT Square juga lah yang akhirnya bisa sampai ke strategi yang terakhir dan berhasil. Pada umumnya, proses kapabilitas dinamis adalah diawali dengan proses *sensing*, kemudian dilanjutkan dengan proses *seizing* kemudian terakhir proses *transforming*. XT Square dalam mengatasi ketidaksehatan perusahaan, melakukan beberapa kali proses kapabilitas dinamis yang berulang. Yang menarik adalah pada proses pengambilan strategi di mana Xt Square dijadikan sebagai tempat parkir utama bis wisata yang akan masuk ke kota. Pada proses tersebut, XT Square langsung

melakukan proses *seizing* di mana XT Square memutuskan untuk menjadikan XT Square sebagai lahan parkir bagi bis wisata. Kemudian baru berlanjut ke proses *sensing*, setelah diputuskan kemudian ditarik kembali keputusannya dengan beberapa pertimbangan tertentu. Penjelasan lebih detail mengenai proses kapabilitas dinamis mulai dari *sensing*, *seizing* dan *transforming* terlihat pada table di bawah ini :

**Table 5: Proses Kapabilitas Dinamis XT Square**

NO	STRATEGI	PROGRAM	AKTIFITAS	SENSING	SEIZING	TRANSFORMING
1	Strategi Internal	-	Penagihan Tunggakan Biaya Sewa Tenant	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kondisi keuangan tidak bagus karena modal sudah habis untuk perbaikan gedung yang mulai rusak</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Terdapat beberapa kios yang sudah tersewa, XT Square memutuskan untuk menagih tunggakan biaya sewa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sosialisasi terbuka dengan para tenant untuk menghindari kesalahpahaman</li> </ul>
				<ul style="list-style-type: none"> <li>• XT Square memerlukan pemasukan cepat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bagi penyewa kios yang tidak bersedia membayar tunggakan maka kiosnya akan disegel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tenant didatangi satu persatu untuk menjelaskan kebijakan ini</li> </ul>
				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perlu adanya pemasukan tambahan selain dari lokasi event yang disewakan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manajemen melakukan training untuk PIC yang ditunjuk untuk melakukan sosialisasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemilihan PIC yang melakukan penagihan dan sosialisasi kepada tenant</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Banyak rombongan bis wisata yang datang ke Yogyakarta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemberian voucher untuk sopir bis yang bisa mendatangkan rombongannya ke XT Square senilai Rp 100.000,-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pembuatan voucher untuk dibagikan ke para sopir bis yang sedang parkir di tempat-tempat wisata</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wisatawan cenderung percaya dengan sopir dan pemandu wisata untuk mencari tempat oleh-oleh</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengajuan kas dalam bentuk tunai ke top manajemen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penyediaan budget khusus untuk reward sopir bis wisata</li> </ul>
		Pemberian Voucher untuk Sopir Bis Pariwisata	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diperlukan "reward" menarik bagi sopir atau pemandu wisata apabila bersedia mengarahkan para wisatawan ke XT Square</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penunjukan PIC yang membagikan voucher kepada para sopir dan penukaran voucher di XT Square</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PIC yang ditunjuk adalah dari departemen marketing</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dari segi luas lahan parkir, bisa menampung banyak bis wisata</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sosialisasi kepada para tenant untuk membuka kiosnya apabila ada rombongan wisatawan yang datang, tidak kecewa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PIC yang ditunjuk untuk melakukan sosialisasi adalah admin marketing</li> </ul>
			<p><i>Hasil : Program pemberian voucher untuk para sopir bis wisata tidak berhasil. Marketing sudah menyebarkan voucher tersebut di lokasi-lokasi wisata di Yogyakarta akan tetapi tidak ada satupun bis yang datang ke XT Square</i></p>		
		XT Square sebagai lahan parkir bis wisata yang mau masuk ke kota Jogja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ketika sudah diputuskan, terdapat beberapa pertimbangan untuk tidak menjalankan langkah ini terutama berkaitan dengan kepentingan politik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• XT Square sebagai lahan parkir utama bagi bis wisata yang masuk ke kota Jogja</li> </ul>	-

				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adanya kemungkinan dampak negatif atau penolakan dari para pelaku pariwisata dan masyarakat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Segera dibuat Peraturan Walikota berkaitan dengan kebijakan ini</li> </ul>	
				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tidak ada kejelasan mengenai pertanggungjawaban untuk penyediaan transport dari XT Square menuju lokasi wisata yang dituju</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persiapan sosialisasi bagi pelaku pariwisata untuk mengikuti peraturan ini</li> </ul>	
				<p><i>Hasil : Program ini tidak dijalankan</i></p>		
2	Aliansi strategi dengan beberapa hotel di Yogyakarta	-	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kunci meningkatkan pendapatan adalah meningkatkan pengunjung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• XT Square memutuskan untuk bekerjasama dengan hotel-hotel untuk publikasi terhadap para tamu yang menginap di hotelnya untuk belanja oleh-oleh di XT Square</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Untuk memudahkan kerjasama dengan hotel-hotel tersebut, XT Square melakukan pendekatan kepada PHRI Yogyakarta.</li> </ul>
				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengunjung meningkat maka mempengaruhi penjualan para tenant dan akhirnya memperlancar pembayaran sewa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diperlukan pendekatan ke organisasi yang membawahi hotel di Yogyakarta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PHRI memberikan akses beberapa hotel di Yogyakarta untuk diajak kerjasama</li> </ul>
				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yogyakarta adalah kota pariwisata jadi banyak wisatawan yang datang dan menginap di hotel dan occupancy hotel mencapai 70 % sampai 90 % dan bisa menjadi pasar untuk XT Square</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• XT Square menyewa jasa designer freelance untuk mempersiapkan media iklan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemasangan media iklan berupa banner di hotel-hotel yang bekerjasama</li> </ul>

				<ul style="list-style-type: none"> <li>● XT Square perlu mendatangkan para wisatawan untuk belanja oleh-oleh</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● XT Square menyediakan transportasi antar jemput bagi para tamu hotel yang hendak membeli oleh-oleh di XT Square</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● XT Square menyewa mobil Hiace untuk keperluan antar jemput tamu hotel dan diberi jadwal untuk melakukan penjemputan tamu</li> </ul>
						<p><i>Hasil : Program ini berjalan selama 3 bulan dan bisa dibilang langkah ini tidak berhasil. Hanya sedikit pengunjung yang menggunakan fasilitas antar jemput ini. Sekali waktu ada yang menggunakan akan tetapi setelah sampai ke XT Square, pengunjung kecewa karena banyak kios yang tutup dan bisa dibilang tidak ada yang menarik di XT Square. Pada akhirnya program ini tidak dilanjutkan lagi</i></p>
3	Aliansi Strategi dengan PT Demata Maris Yogyakarta untuk Wahana De Mata Museum 3D	-	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>● XT Square harus fokus pada pembenahan internal bukan eskternal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● XT Square beraliansi dengan De Mata Maris</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Karena menggunakan lahan parkir basement, maka lokasi parkir yang tadinya di bawah dipindahkan ke lokasi parkir atas</li> </ul>
				<ul style="list-style-type: none"> <li>● XT Square berpikir bahwa untuk menarik minat pengunjung, harus adapenarik utamanya. Jadi bukan UMKM yang menjadi daya tarik utama. UMKM merupakan pendukung atau pendamping</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● XT Square tidak menyetujui harga sewa yang diajukan oleh De Mata Maris</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Diperlukan sistem record penjualan tiket untuk monitor penjualan tiket</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kalah bersaing dengan Pasar Mberingharjo dan Malioboro untuk penjualan barang-barang kerajinan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Karena konsep yang diajukan De Mata Maris menarik, maka muncullah keputusan adanya kerjasama profit sharing dari penjualan tiket</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiket masuknya disobek kemudian sobekannya ini yang akan dihitung dan dijadikan sebagai dasar profit sharing yang akan disinkronkan dengan laporan keuangan dari De Mata</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diperlukan sesuatu yang berbeda yang tidak ditemukan di tempat lain, yang unik yang bis am menjadi destinasi wisata</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Besaran profit sharing sebesar 70 % - 30 % di mana 70 % untuk De Mata Maris dan 30 % untuk XT Square</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mulai awal tahun 2016, untuk tiket masuk sudah menggunakan sistem barcode sehingga jumlah tiket yang terjual online dan terkoneksi dengan XT square sehingga bisa dilihat setiap waktu</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• De Mata Maris berencana menyewa lahan di XT Square akan tetapi dengan harga murah dan berencan membuka wahana museum 3D</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• XT Square hanya modal menyediakan lahan saja sesuai yang dibutuhkan oleh De Mata Maris dan wahana De Mata terletak di basement XT Square. Pengadaan untuk museum 3D sepenuhnya tanggung jawab De Mata Maris beserta penggunaan listrik air lahan yang digunakan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pembuatan laporan keuangan dari De Mata maris untuk diserahkan kepada XT Square untuk keperluan profit sharing</li> </ul>
			<p><i>Hasil : Strategi aliansi dengan PT De Mata Maris membuahkan hasil. Pengunjung meningkat, penjualan dari tenant meningkat dan pendapatan XT</i></p>		

						<i>Square meningkat. Mulai 2016, XT Square bisa setor PAD</i>
4	Aliansi Strategis dengan PT De Mata Maris untuk Wahana De Arca	-	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diperlukan inovasi supaya wisatawan tidak bosan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kerjasama profit sharing dengan peraturan yang sama seperti kerjasama profit sharing De Mata 3D Museum</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lokasi wisata terkoneksi dengan De Mata 3D Museum jadi lokasinya berdekatan</li> </ul>
				<ul style="list-style-type: none"> <li>• De Mata Maris menawarkan ide luntuk membuat wahana seperti Madame Tussaud</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Besaran profit sharing sebesar 70 % - 30 % di mana 70 % untuk De Mata Maris dan 30 % untuk XT Square</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Terdapat tiket terusan untuk mengunjungi kedua wahana tersebut</li> </ul>
						<i>Hasil : Strategi aliansi berhasil lagi. Pengunjung meningkat, penjualan dari tenant meningkat dan pendapatan XT Square meningkat. Mulai 2016, XT Square bisa setor PAD</i>

Proses kapabilitas dinamis dari XT Square ini terlihat jelas pada diagram di bawah ini :

### PROSES PENGEMBANGAN KAPABILITAS DINAMIS DI XT SQUARE, YOGYAKARTA



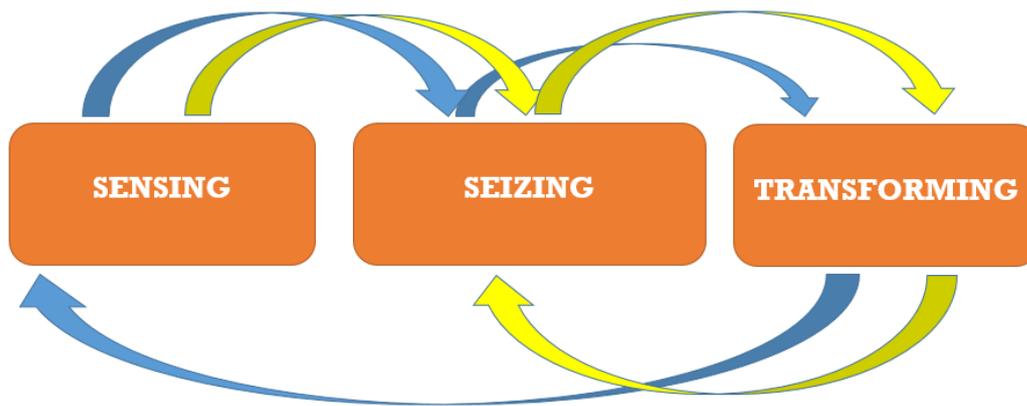
**Figure 5 : Siklus Kapabilitas Dinamis Kategori 1**

Keterangan gambar :

- Strategi Internal Penagihan tunggakan
- Strategi Aliansi dengan PT De Mata Maris mendirikan wahana Museum 3D De Mata
- Strategi Aliansi dengan PT De Mata Maris mendirikan wahana Museum De Arca

Gambar di atas merupakan siklus kapabilitas dinamis kategori 1. Pada kategori ini, proses kapabilitas dinamis yang dilakukan oleh XT Square dilakukan secara berurutan yaitu mulai dari *sensing*, kemudian dilanjutkan ke komponen *seizing* kemudian diakhiri dengan komponen *transforming*. Dengan kata lain, pada kategori 1, komponen kapabilitas dilakukan secara berurutan. Ketiga strategi yang dilakukan terlihat berhenti di komponen *transforming* yang artinya strategi yang dilakukan oleh XT Square berjalan sukses. Pada strategi internal untuk garis yang berwarna ungu, Xt Square melakukan aktifitas berupa penagihan

tunggakan sewa kios sedangkan anak panah berwarna merah dan biru berarti XT Square melakukan aliansi bisnis dengan PT De Mata Maris untuk mendirikan dan mengelola wahana museum 3 D De Mata dan wahana wisata patung tokoh terkenal yaitu De Arca. Maka berdasarkan keterangan tersebut, pada kategori 1 kapabilitas dinamis dilakukan pada jenjang aktifitas dan jenjang strategi.



**Figure 6: Siklus Kapabilitas Dinamis Kategori 2**

Keterangan gambar:

- Strategi Aliansi dengan hotel-hotel Yogyakarta
- Strategi Internal Program pemberian voucher kepada sopir bis wisata

Gambar di atas merupakan siklus proses kababilitas dinamis kategori 2. Persamaan dari kategori 2 dengan kategori satu adalah pada awalnya proses kapabilitas dinamis dilakukan secara berurutan yaitu mulai dari *sensing*, kemudian dilanjutkan dengan *seizing* kemudian *transforming*. Seperti yang terlihat dari anak panah berwarna biru yang menerangkan strategi aliansi dengan hotel-hotel di Yogyakarta. Terlihat

pada gambar bahwa proses kapabilitas dinamis pada strategi tersebut dilakukan secara berurutan. Begitu juga dengan strategi internal dengan melakukan program pemberian voucher kepada sopir bis pariwisata yang ditunjukkan dengan anak panah berwarna kuning. Di situ jelas terlihat bahwa proses kapabilitas dinamis dilakukan secara berurutan. Namun perbedaannya adalah siklus dari proses kapabilitas dinamis pada kategori 2 ini kemudian berbalik kembali ke komponen yang sudah dilalui sebelumnya. Anak panah yang berbalik kembali menjelaskan bahwa strategi yang diambil tidak berhasil atau tidak sukses dengan berbagai penyebabnya. Pada strategi yang berbalik untuk warna biru, terlihat pada gambar bahwa anak panah berbalik kembali ke *sensing*. Jadi strategi aliansi dengan hotel-hotel di Yogyakarta tidak berhasil dan XT Square mengidentifikasi kembali peluang-peluang dan ancaman-ancaman yang ada untuk mengambil keputusan strategi baru.

Yang menarik dari siklus kategori 2 ini, strategi yang ditunjukkan oleh anak panah berwarna kuning tidak berbalik arah ke komponen *sensing* seperti strategi yang berwarna biru tetapi langsung berbalik ke arah komponen *seizing*. Artinya, strategi internal dengan menjalankan program pemberian voucher tidak berhasil. Akan tetapi, XT Square tanpa melihat peluang dan ancaman langsung mengambil keputusan untuk merubah strategi internalnya dengan menjadikan XT Square sebagai lahan parkir utama bagi semua bis pariwisata yang mau masuk ke kota Yogyakarta. Pada siklus kategori 2 ini, kapabilitas dinamis

yang dilakukan oleh XT Square dilakukan pada jenjang program perusahaan dan juga strategi perusahaan.



**Figure 7: Siklus Kapabilitas Dinamis Kategori 3**

Keterangan gambar:

 Strategi Internal Program XT Square sebagai lokasi parkir bus pariwisata

Gambar di atas merupakan siklus kapabilitas dinamis kategori 3. Dari penelitian yang sudah dilakukan, siklus ketiga ini bisa dibilang paling menarik dibandingkan penemuan yang lain. Pada kategori 1 dan kategori 2 terlihat bahwa komponen kapabilitas dinamis dilakukan secara berurutan. Akan tetapi berbeda dengan kategori ketiga ini. Ketika dua kategori yang lain dimulai dari komponen *sensing*, pada siklus ketiga ini justru dimulai dari komponen *seizing*. Kemudian setelah itu baru kemudian *sensing* dilakukan pada tahap selanjutnya. Selain itu, pada siklus ini tahap *transforming* tidak dilakukan. Adapun penyebabnya bukan karena ketidakberhasilan program akan tetapi karena strategi internal di mana XT Square dijadikan sebagai lokasi parkir bus wisata yang mau masuk ke kota Yogyakarta, tidak dijalankan oleh manajemen XT Square. Adapun penyebabnya adalah identifikasi peluang dan

ancaman baru dilakukan setelah keputusan dilakukan. Sehingga akhirnya program tersebut tidak dilaksanakan. Pada siklus kategori ketiga, kapabilitas dinamis dilakukan pada jenjang program perusahaan. Selain itu berdasarkan temuan penelitian ini, dapat dikatakan bahwa pada proses kapabilitas dinamis, tidak semua komponen dilakukan. Dalam konteks ini, komponen *transforming* tidak dilakukan oleh XT Square.

#### **4.4. Aliansi Strategis Sebagai Bentuk Kapabilitas Dinamis XT Square**

Kapabilitas dinamis merupakan konsep pengembangan kemampuan manajemen dalam organisasi untuk dapat memprediksikan, meng-*generate* pengetahuan baru, dan menghasilkan fleksibilitas organisasi terhadap dinamisasi pasar yang terjadi. *Dynamic capabilities* merupakan konsep yang seharusnya dikembangkan oleh berbagai organisasi bisnis, karena kekuatan dinamisasi dengan berbagai faktor pemicunya dapat menciptakan berbagai hambatan dan ancaman bagi kelangsungan hidup organisasi. Kekuatan organisasi sedikit banyaknya tertumpu pada berbagai kebijakan pemerintah merupakan kelemahan dari kemampuan manajemen dari organisasi bisnis untuk memasuki pasar global yang dinamis dan ketatnya persaingan.

Pemikiran *dynamic capabilities* juga diperkuat adanya pengertian daur ulang atau siklus hidup, dimana pasar dan industry merupakan pelaku utama yang dapat membuat siklus hidup produk maupun bisnis berada di puncak atau maupun ke titik paling rendah.

Pergerakan pasar dan pesaing yang ada seharusnya dapat dibaca dan diamati, untuk menghindari terjadinya kejenuhan pasar serta mempersiapkan berbagai upaya pengembangan berbagai upaya untuk mengembangkan potensi pasar yang lebih menjanjikan keuntungan. Adanya pengembangan kinerja manajemen untuk mengantisipasi dinamika pasar akan membangun kekuatan manajemen untuk mengidentifikasi berbagai pasar potensial yang belum dikembangkan oleh pesaing yang pada akhirnya akan mampu memberikan jaminan kesinambungan hidup dari organisasi. Untuk menghasilkan kinerja luar biasa, perusahaan wajib memiliki sumber daya serta melakukan kegiatan-kegiatan yang memenuhi empat kriteria yaitu langka, berharga, sulit ditiru dan sulit distubstitusi. Kemampuan menggunakan dan mengubah sumber daya dan kegiatann-kegiatan strategis ini dikenal dengan istilah kapabilitas dinamis.

Untuk bisa berkompetensi dengan perusahaan pesaing dan bertahan dari lingkungan yang tdak bisa diprediksi, perusahaan harus memikirkan rencana strategis. Oleh karena itu perusahaan juga harus memahami kemampuan internal perusahaan sama seperti perusahaan memahami kemampuan sumber daya perusahaan lain. Aliansi strategis adalah pilihan strategis yang fleksibel yang dapat meningkatkan daya saing perusahaan dengan memimpin sumber daya persaingan eksternal. Aliansi strategis adalah efek seleksi yang dapat meningkatkan kemampuan dinamis perusahaan dan memberi kesempatan baru kepada

perusahaan. Dengan demikian aliansi adalah metode cepat untuk mendapatkan sumber pengetahuan dan belajar pengetahuan khusus, dan dapat menghasilkan kemampuan dinamis baru. Perusahaan yang memiliki kemampuan komplementer akan mencari perusahaan yang kompeten dan mengakses kemampuannya. Konsep utama dari strategi aliansi adalah kepercayaan antar mitra dalam mencapai tujuan. Ketika kepercayaan ini sudah tercapai, yang terjadi adalah, kegiatan aliansi ini menghasilkan hubungan “*take and give*” atau saling memberi dan menerima sesuai dari tujuan kegiatan aliansi ini. Yang tidak boleh dilupakan bahwa keberhasilan aliansi strategis tidak lepas dari unsur sumber daya yang terbagi pada saat kemitraan terjadi.

XT Square dan PT De Mata Maris melakukan kerjasama aliansi dengan tujuan yang sama yaitu mendapatkan profit. Untuk sampai pada strategi aliansi ini XT Square tidak hanya melakukan satu kali perubahan dalam penerapan strateginya tetapi terjadi berulang kali karena pada dasarnya proses kapabilitas dinamis adalah proses yang berulang.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1. Kesimpulan

Penelitian ini dilakukan pada birokrasi pemerintah tepatnya BUMD Kota Yogyakarta yaitu XT Square. Penelitian ini menganalisa mengenai proses pengembangan Kapabilitas Dinamis (*Dynamic Capability*) dalam konteks aliansi bisnis pada perusahaan BUMD kota Yogyakarta yaitu XT Square, Yogyakarta. Maka hasil penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut :

- a. Proses kapabilitas dinamis di XT Square bukanlah proses yang hanya sekali dilakukan tetapi merupakan proses yang berulang dan bahkan tidak berurutan.
- b. Proses kapabilitas dinamis bukanlah proses yang kaku di mana prosesnya pasti diawali dengan *sensing*, *seizing* lalu *transforming* akan tetapi bisa jadi dimulai *seizing* dulu kemudian ke *sensing*.
- c. Dalam proses kapabilitas dinamis ditemukan juga bahwa bisa saja terjadi *sensing* tidak harus selalu menjadi urutan pertama yang dilakukan. Pada strategi menjadikan XT Square sebagai pusat parkir hal tersebut langsung diputuskan Karen amasih berkaitan dengan strategi yang sebelumnya yaitu pembagian voucher untuk sopir bis pariwisata.
- d. Dalam proses kapabilitas dinamis, tidak semua komponen dilakukan. Dalam permasalahan XT Ssquare, dalam pengambilan strategi menjadikan XT Square sebagai pusat parkir, komponen *transforming* tidak dilakukan.

Mengingat keputusan tersebut tidak dijalankan dengan pertimbangan politik dan dampaknya kepada dunia pariwisata.

- e. Dalam mencari strategi yang paling sesuai dengan perusahaan, kapabilitas dinamis akan terjadi secara terus menerus. Walaupun sudah berhasil mencapai tujuan perusahaan, kapabilitas dinamis tidak berhenti akan tetapi terus bergerak untuk bisa meningkatkan persaingan dan untuk bertahan dari lingkungan eksternal yang selalu berubah dengan cepat.
- f. Kapabilitas Dinamis ternyata dapat dilakukan pada jenjang yang berbeda yaitu jenjang strategi perusahaan, jenjang program perusahaan dan aktifitas perusahaan.

## **5.2. Implikasi Managerial**

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi manajemen XT Square yaitu perusahaan tidak berhenti begitu saja dalam berinovasi untuk memberikan hiburan bagi para pengunjung. Diharapkan XT Square dapat mengembangkan kapabilitas dinamis secara terus menerus untuk menemukan strategi yang baru dan tepat sehingga target perusahaan tercapai dan tujuan perusahaan juga terpenuhi.

### **5.3. Saran untuk Penelitian Berikutnya**

Penelitian ini masih jauh dari sempurna dan mungkin masih ada kekurangan dalam memaparkan permasalahan mengenai proses kapabilitas dinamis antara lain :

- a. Untuk objek penelitiannya mungkin bisa diganti dengan perusahaan pemerintah yang lain seperti BUMN karena semakin besar perusahaan tersebut kemungkinan proses kapabilitas dinamis yang terjadi lebih kompleks dan beragam
- b. Penelitian ini menggunakan kasus tunggal, ada baiknya penelitian selanjutnya bisa membandingkan proses kapabilitas dinamis antara perusahaan pemerintah dengan perusahaan swasta.
- c. Penelitian selanjutnya diharapkan bisa mengambil perusahaan sejenis dan bisa menemukan persamaan dan perbedaannya

## DAFTAR PUSTAKA

- Amit, R. and Schoemaker, P. J. (1993) 'Strategic assets and organisational rent', *Strategic Management Journal*, 14(June 1990), pp. 33–46. doi: 10.1002/smj.4250140105.
- Barreto, I. (2010) 'Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future', *Journal of Management*, 36(1), pp. 256–280.
- Cao, L. (2011) 'Dynamic capabilities in a turbulent market environment: Empirical evidence from international retailers in China', *Journal of Strategic Marketing*, 19(5), pp. 455–469. doi: 10.1080/0965254X.2011.565883.
- Cohen, W. M. and Levinthal, D. A. (1990) 'Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation', *Administrative Science Quarterly*, 35(1), pp. 128–152. doi: 10.2307/2393553.
- Creswell, J. W. (2013) *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, *Research design Qualitative quantitative and mixed methods approaches*. doi: 10.1007/s13398-014-0173-7.2.
- Day, G. S. and Schoemaker, P. J. H. (2016) 'Adapting to fast-changing markets and technologies', *California Management Review*, 58(4), pp. 59–78.
- DeWalt, K. M. and DeWalt, B. R. (2002) 'Participant Observation: A Guide for Fieldworkers', *Participant Observation A guide for fieldworkers*, p. 285. doi: 10.1007/s13398-014-0173-7.2.
- Dierickx, I. and Cool, K. (1989) 'Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage', *Management Science*, 35(12), pp. 1504–1511.
- Dong, A., Garbuio, M. and Lovallo, D. (2016) 'Generative sensing: A design perspective on the microfoundations of sensing capabilities', *California Management Review*, 58(4), pp. 97–117.
- Edmondson, A. C. and McManus, S. E. (2007) 'Methodological fit in management field research', *Academy of Management Review*, 32(4), pp. 1155–1179. doi: 10.5465/AMR.2007.26586086.
- Eisenhardt, K. M. and Eisenhardt, M. K. (1989) 'Building Theories from Case Study Research', *The Academy of Management Review*, 14(4), p. 532. doi: 10.2307/258557.
- Eisenhardt, K. M. and Martin, J. A. (2000) 'Dynamic capabilities: What are they?', *Strategic Management Journal*, p. 1105–1121.
- Elmuti, Dean, and Yunus Kathawala. 2001. *Alliances Strategic Management Studies*. London: Management Decisions.
- Ely, S. (2009) *Akutansi Keuangan*. Yogyakarta: Graha Ilmu. evn. (2012, September 26). *Pemkot Yogya Gagal Realisasikan XT Square*. Retrieved from

<http://jogja.tribunnews.com>:  
<http://jogja.tribunnews.com/2012/09/26/pemkot-yogya-gagalrealisasikan-xt-square>

- Foss, N. J. and Lindenberg, S. (2013) 'Microfoundations for strategy: A goal-framing perspective on the drivers of value creation', *The Academy of Management Perspectives*, 27(2), pp. 85–102.
- Gliedt, T. and Parker, P. (2010) 'Dynamic capabilities for strategic green advantage: Green electricity purchasing in North American firms, SMEs, NGOs and agencies', *Global Business and Economics Review*, 12(3), pp. 171–195.
- Helfat, C. E. and Peteraf, M. A. (2003) 'The dynamic resource-based view: capability lifecycles', *Strategic Management Journal*, 24, pp. 997–1010.
- Helfat, C. E. and Peteraf, M. A. (2009) 'Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path', *Strategic Organization*, 7(1), pp. 91–102. doi: 10.1177/1476127008100133.
- Helfat, C. E. and Winter, S. G. (2011) 'Untangling dynamic and operational capabilities: Strategy for the (N) ever-changing world', *Strategic Management Journal*, 32(11), pp. 1243–1250.
- <http://dprd-jogjakota.go.id>. (2016, Juli 21). Kinerja BUMD Kota Yogyakarta Tahun 2015. Retrieved from <http://dprd-jogjakota.go.id>: <http://dprdjogjakota.go.id/web/berita/detail/213/kinerja-bumd-kota-yogyakartatahun-2015>
- Išoraitė, M. (2009) 'Importance of strategic alliances in company's activity. Intellectual Economics, v. 1, n. 5, p. 39–46, 2009. Alliances in company's activity', *Intellectual Economics*, 1(5), pp. 39–46.
- Kafetzopoulos, D., dan Psomas, E. 2013. The Impact of Innovation Capability on the Performance of Manufacturing Companies. *Journal of Manufacturing Technology Management*. 26(1).
- Keil, T., McGrath, R. G. and Tukiainen, T. (2009) 'Gems from the Ashes: Capability Creation and Transformation in Internal Corporate Venturing', *Organization Science*, 20(3), pp. 601–620. doi: 10.1287/orsc.1080.0373.
- Laamanen, T. and Wallin, J. (2009) 'Cognitive dynamics of capability development paths', *Journal of Management Studies*, 46(6), pp. 950–981. doi: 10.1111/j.1467-6486.2009.00823.x.
- Lawson, B. dan Samson, D. 2001. Developing Innovation Capability in Organisations: A Dynamic Capabilities Approach. *International Journal of Innovation Management*, Vol. 5, No. 3, pp. 377-400.

- Lee, J. and Kim, S. (2015) 'Analysis of learning capabilities on the type of strategic alliance and alliance performance', *Information (Japan)*, pp. 2647–2654.
- Levinthal, D. A., March, J. G. and Levinthal, D. A. (2008) 'The myopia of learning', 14, pp. 95–112. doi: 10.1002/smj.4250141009.
- Meredith, J. (1998) 'Building operations management theory through case and field research', *Journal of Operations Management*, 16(4), pp. 441–454. doi: 10.1016/S0272-6963(98)00023-0.
- Miles, M. A. (1994) 'Miles and Huberman (1994)- Chapter 4.pdf', in *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*, pp. 50–72.
- Miles, M. B. and Huberman, A. M. (1984) *Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Methods*, SAGE PUBL INC P O BOX 5024 BEVERLY HILLS CA 90210USA 1984 264. Available at: <http://www.loc.gov/catdir/enhancements/fy0654/84002140-d.html>.
- Muhammad, S. (2017) 'Strategi Penyehatan BUMD: Revolusi ala Birokrat?', *JawaPos.com*, 21 April. Available at: <https://www.jawapos.com/read/2017/04/21/124993/strategi-penyehatan-bumd-revolusi-ala-birokrat>.
- Nasution. 2003. *Metode Research*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Oura, M. M., Zilber, S. N. and Lopes, E. L. (2016) 'Innovation capacity, international experience and export performance of SMEs in Brazil', *International Business Review*. Elsevier Ltd, 25(4), pp. 921–932.
- Phipps, P. Crosson, and K. Price, eds.. 2012. *Agriculture and the Environment: Annual Policy Review*. Washington, DC: National Center for Food and Agricultural Policy, Resources for the Future, pp. 155-174 (26-07-2011)
- Pinho, J. C. and Prange, C. (2016) 'The effect of social networks and dynamic internationalization capabilities on international performance', *Journal of World Business*, 51(3), pp. 391–403. doi: 10.1016/j.jwb.2015.08.001.
- Rusqiyati, E. A. (2017, Februari 3). XT-Square Yogyakarta setor laba Rp250 juta. Retrieved from <https://jogja.antaranews.com:https://jogja.antaranews.com/berita/344671/xt-square-yogyakarta-setorlaba-rp250-juta>
- Sanchez, A. A. dan G. S. Marin. 2012. Strategic Orientation, Management Characteristics, and Performance: A Study of Spanish SME's. *Journal of Small Business Management* 43(3): 287-306.
- Say Yen, T., Qi Hong, T. and Shan-L, P. (2008) 'The Emergence of Dynamic Capabilities From a SME- Enterprise System Upgrade', *Emergence*, 1.
- Setiawan, P. (2013, Januari 24). Sepi pengunjung, kios XT Square banyak yang tutup. Retrieved from <https://ekbis.sindonews.com:>

<https://ekbis.sindonews.com/read/710655/34/sepi-pengunjung-kios-xtsquare-banyak-yang-tutup-1359023733>

- Sihotang, J., Kartini, D. and Rufaidah, P. (2016) 'Environmental Turbulence , Entrepreneurial Orientation and Business Unit Performance : Effects on Dynamic Capabilities and Strategic Alliance Formation and Its Role To Build Sustainable Competitive Advantage', *International Journal of Economics, Commerce and Management*, IV(6), pp. 317–351.
- Teece, D. J. and Pisano, G. (1994) 'The Dynamic Capabilities of the Firm', *Industrial and Corporate Change*, 3, pp. 538–556. doi: 10.1093/icc/3.3.537-a.
- Teece, D. J., Pisano, G. and Shuen., A. (1997) 'Dynamic capabilities and strategic management', *Strategic management journal*, pp. 509–533.
- Teece, D. and Leih, S. (2016) 'Uncertainty, innovation, and dynamic capabilities: An introduction', *California Management Review*, 58(4), pp. 5–12.
- Teece, D., Peteraf, M. and Leih, S. (2016) 'Dynamic capabilities and Organizational agility: Risk, uncertainty and strategy in the innovation economy', *California Management Review*, 58(4), pp. 13–36.
- Teece, D., Pisano, G. and Shuen, A. (1997) 'Dynamic capabilities and strategic management', *Strategic management journal*, 18(7), pp. 509–533. doi: 10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z.
- Thurmond, V. A. (2001) 'The Point of Triangulation', *Journal of Nursing Scholarship*, 33(3), pp. 253–258. doi: 10.1111/j.1547-5069.2001.00253.x.
- Uddin, M. and Akhter, B. (2011) 'Strategic Alliance and Competitiveness: Theoretical Framework', *Journal of Arts Science & Commerce ISSN*, 2(January 2011), pp. 43–54. Available at: [http://www.researchersworld.com/vol2/PAPER\\_05.pdf](http://www.researchersworld.com/vol2/PAPER_05.pdf).
- Vyas, N. M., Shelburn, W. L. and Rogers, D. C. (1995) 'An analysis of strategic alliances: forms, functions and framework', *Journal of Business & Industrial Marketing*, 10(3), pp. 47–60. doi: 10.1108/08858629510147466.
- Wang, C. L. and Ahmed, P. K. (2007) 'Dynamic capabilities: A review and research agenda', *International Journal of Management Reviews*, 9(1), pp. 31–51.
- Weijters, B. *et al.* (2012) 'Nursing research : generating and assessing evidence for nursing practice / Denise F. Polit, Cheryl Tatano Beck.', *Annals of internal medicine*, 134(8), pp. 657–62. doi: 10.1007/s11747-007-0077-6.

- Winter, S. G. (2003) 'Understanding dynamic capabilities', *Strategic Management Journal*, 24(Special Issue: Why is there a resource-based view? Toward a theory of competitive heterogeneity), pp. 991–995.
- Yin, R. K. (2011) *Qualitative-Research-From-Start-To-Finish*. doi: 10.1007/s13398-014-0173-7.2.
- Yli Renko, Helena; Erkko Autio; Harry J. Sapienza. 2001. Social Capital, Knowledge Acquisition, and Knowledge Exploitation in Young Technology Based Firm. *Strategic Management Journal* Vol. 22, No. 6/7. Special Issue: Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation
- Yulastuti, N. (2012, Oktober 24). Direksi Jogjatama Vishesha segera urus perizinan Xt-square. Retrieved from [www.antarayogya.com](http://www.antarayogya.com).
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J. and Davidsson, P. (2006) 'Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda', *Journal of Management Studies*, 43(4), p. 917–955.