

Lingkungan Eksternal dan Internal Pengaruhnya terhadap Kemitraan dan Kinerja Usaha Kecil Makanan Mie di Provinsi Sulawesi Selatan

Muis Dilla¹, Anwar², Tenri S. P. Dipoatmodjo³

¹Program Studi Manajemen, ²Program Studi Manajemen, ³Program Studi Manajemen

Abstrak. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif verifikatif dan eksplanatori survai. Teknik yang digunakan dalam penelitian ini adalah cross section, yaitu penelitian dilakukan pada periode waktu tertentu terhadap 72 responden dengan menggunakan kuesioner dan wawancara. Teknik penarikan sampel yang digunakan adalah purposive sampling, dengan jumlah sampel yang memenuhi syarat sebanyak 72 perusahaan. Analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif dan analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: lingkungan eksternal (ekonomi, politik, hukum, teknologi dan sosiokultural), lingkungan internal (sumber daya, kapabilitas, dan struktur), kemitraan usaha (akses terhadap permodalan, pembinaan, keterkaitan manajemen dan bisnis yang saling menguntungkan) dan kinerja usaha kecil dengan pendekatan *Balanced Scorecard* (perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan) pada industri mie skala kecil di Sulawesi Selatan terdapat hubungan yang signifikan antara satu dengan lainnya, yaitu antara 1) lingkungan eksternal dan lingkungan internal berhubungan secara signifikan dalam mempengaruhi kemitraan usaha dan kinerja usaha kecil; 2) lingkungan eksternal dan internal berpengaruh secara signifikan terhadap kemitraan usaha industri mie skala kecil di Sulawesi Selatan; 3) kemitraan usaha berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja industri mie skala kecil di Sulawesi Selatan; 4) lingkungan eksternal dan internal serta kemitraan usaha baik secara parsial maupun simultan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja industri mie skala kecil di Sulawesi Selatan; 5) lingkungan internal berpengaruh lebih besar terhadap kinerja usaha kecil dibanding dengan lingkungan eksternal dan kemitraan usaha

Kata Kunci: Lingkungan Eksternal, Lingkungan Internal, Kemitraan Usaha dan Kinerja Usaha Kecil.

Abstract. The research methodologies used were descriptive verificative and explanatory survey. The technique used was cross section. This means the research was conducted in a certain period of time to 72 respondents through interview and questionnaire. The sampling technique was simple random sampling. The data were analyzed using descriptive analysis and path analysis. Based on data analysis, this research shows that: external environment (economy, politics, law, technology and sociocultural), internal environment (resources, organization culture, and structure), business partnership (capital, nurturing, management and business correlation) and small business work performance in the view of *Balanced Scorecard* (perspective of finance, customer, internal business process, learning and growth) in small scale industry in South Sulawesi have significant influence among others; 1) external and internal environment give significant influence to partnership and work performance; 2) external and internal environment give significant influence to partnership of small scale noodle industry in South Sulawesi; 3) business partnership gives significant influence to work performance of small scale noodle industry in South Sulawesi; 4) business partnership, internal and external environment, partially and simultaneously, give significant influence to work performance of small scale noodle industry in South Sulawesi; 5) internal environment gives more influence to small scale work performance than external environment and business partnership.

Keywords: External Environment, Internal Environment, Business Partnership and Small Business Work Performance.

PENDAHULUAN

Salah satu bentuk usaha ekonomi yang berbasis kerakyatan adalah sektor usaha kecil dan menengah selain koperasi. Tidak diragukan lagi kontribusi usaha skala kecil telah memegang peran penting dalam perekonomian Indonesia. Sejalan dengan Sasono (2001), bahwa jika dilihat dari aspek-aspek seperti pembangunan ekonomi pedesaan, memerangi kemiskinan, peningkatan kesempatan kerja, sumber pendapatan dan peningkatan ekspor non-migas, maka usaha skala kecil yang sangat besar kontribusinya dalam perekonomian Indonesia.

Lebih lanjut, usaha kecil disebut sebagai salah satu pelaku ekonomi yang telah memberikan kontribusi positif dan sebagai katup pengaman serta stabilisator perekonomian nasional pada saat krisis ekonomi. Dalam hal lain juga berperan sebagai dinamisator perekonomian nasional sebagai motor penggerak dan inovator pertumbuhan ekonomi nasional pada saat ekspansi.

Suatu gejala fundamental secara umum yang dihadapi dalam pengembangan usaha kecil yaitu dalam meningkatkan kinerja usahanya khususnya usaha makanan mie skala kecil di Sulawesi Selatan diantaranya adalah kendala pemasaran hasil produk, keterbatasan informasi tentang sumber-

sumber penyediaan modal usaha, kualitas sumber daya manusia pengelola usaha kecil yang rendah, teknologi, serta pengelolaan usaha dan organisasi yang pada umumnya masih bersifat tradisional, sehingga berdampak pada peningkatan volume usaha, penyerapan tenaga kerja, maupun distribusi pemasaran produk (Usman, 1997)

Pencapaian kinerja dalam usaha skala kecil diharapkan dicapai secara proporsional. Dalam perusahaan yang mengerjakan suatu produk tertentu mempertimbangkan kemampuan pekerjanya berdasarkan spesialisasi masing-masing yang diselaraskan dengan tujuan organisasi perusahaan. Pengintegrasian energi dan pengetahuan organisasi yang spesifik dari organisasi agar dapat mencapai *long-term strategic goals*. Karena itu perusahaan yang dianggap sukses, salah satu ukurannya diharapkan dapat membuka diri dan mau serta siap menyikapi kondisi luar organisasi.

Dalam penelitian ini yang menjadi fokus kajian utama adalah usaha kecil makanan mie di propinsi Sulawesi Selatan dalam menjalin kemitraan dan meningkatkan kinerjanya. Adapun alasan dipilihnya usaha makanan mie skala kecil sebagai subyek penelitian karena terdapat permasalahan yang dihadapinya, yaitu masalah manajerial, sumber daya manusia pemasaran dan permodalan. Selain itu kebijakan pemerintah Propinsi Sulawesi Selatan yang selalu menekankan pengembangan sektor industri kecil. Menurut Biro Pemerintahan Propinsi Sulawesi Selatan, bahwa Sulawesi Selatan memiliki wilayah yang terbagi menjadi 24 kabupaten dan 3 kota dengan jumlah penduduk sebesar 8.771.970 juta jiwa. Berdasarkan fenomena yang ada tersebut, menarik untuk dikaji dan diteliti di Sulawesi Selatan, terutama usaha makanan mie skala kecil, dan berusaha mencari faktor penyebab utama dalam menjalin mitra usaha dan peningkatan kinerja usaha tersebut.

KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS

Definisi dan Konsep Lingkungan Eksternal

Bahasan mengenai lingkungan bisnis baik lingkungan eksternal maupun lingkungan internal masuk dalam manajemen strategi. Menurut Wheelen & Hunger (2000:1), manajemen strategi adalah suatu keputusan dan tindakan manajerial dalam menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Hitt, Duane, Hoskisson (2001), manajemen strategi merupakan suatu pengelolaan sumber daya yang berupa serangkaian penuh komitmen, keputusan, dan tindakan yang diperlukan sebuah perusahaan untuk mencapai daya saing strategi dan mendapatkan laba di atas rata-rata. Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial

dalam suatu organisasi yang didalamnya terdapat penyusunan rencana-rencana strategi, pelaksanaan dan implementasinya, serta tindakan evaluasi dan kontrol. Dengan demikian maka manajemen strategi berhubungan dengan keputusan-keputusan akan pengaruh eksternal dan internal; perencanaan strategi; strategi implementasi; serta evaluasi dan kontrol. Hal ini berarti studi manajemen strategi menekankan pada proses monitoring dan evaluasi terhadap peluang (*opportunities*) dan ancaman (*treats*) dalam menjelaskan kekuatan (*strengthen*) dan kelemahan (*weakness*) perusahaan

Menurut Jauch dan Glueck (1999) menyatakan bahwa analisis lingkungan adalah suatu proses yang digunakan perencanaan strategi untuk memantau sektor lingkungan dalam menentukan peluang atau ancaman terhadap perusahaan. Dalam melakukan pengamatan lingkungan, pertama-tama para manajer harus mengetahui berbagai variabel dalam lingkungan eksternal perusahaan. Menurut Wheelen dan Hunger (2000), mengklasifikasikan lingkungan eksternal menjadi dua kategori, yaitu lingkungan masyarakat (*Societal Environment*) dan lingkungan tugas (*Task Environment*) perusahaan. Lingkungan masyarakat merupakan kekuatan tidak secara langsung menyentuh aktivitas organisasi dalam jangka pendek, tetapi dapat mempengaruhi keputusan organisasi dalam jangka panjang. Perace (1997) menyatakan bahwa, lingkungan eksternal dikategorikan menjadi 3 bagian, yaitu Lingkungan Jauh (*Remote Environment*), Lingkungan Industri (*Industry Environment*) dan Lingkungan Operasional (*Operational Environment*). Sesuai dengan analisis-analisis terhadap kondisi-kondisi di lingkungan eksternal dan implikasi-implikasinya, maka perusahaan harus mengantisipasi strategi perusahaan, karena itu keputusan untuk berkompetisi merupakan suatu keputusan yang strategi dengan risiko yang dapat diterima. Dapat disimpulkan bahwa lingkungan diklasifikasikan menjadi: lingkungan masyarakat dan lingkungan industri, dimana lingkungan selalu dinamis yang menuntut perusahaan selalu menganalisis secara continue agar strategi yang diambil sesuai dengan kondisi lingkungan. Sementara lingkungan eksternal meliputi lima indikator, yaitu: Ekonomi, Teknologi, Kebijakan pemerintahan daerah, Sosiokultural, dan Lingkungan tugas atau lingkungan industri.

Definisi dan Konsep Lingkungan Internal

Setiap perusahaan memiliki kekuatan dan kelemahan dalam meraih daya saing. Potensi tersebut meliputi upaya penentuan kekuatan dan kelemahan pada waktu sekarang, ingin berkembang dimasa yang akan datang (Jauch dan Gluech, 1997). Perusahaan diharapkan dapat dengan teliti melakukan identifikasi dan evaluasi

keseluruhan variabel internalnya untuk mengetahui kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weakness*). Dengan demikian analisis lingkungan internal pada dasarnya berupa usaha untuk melakukan berbagai upaya agar perusahaan dapat menemukan variabel atau aktivitas diskrit. Wheelen dan Hunger (2000), bahwa lingkungan internal perusahaan terdiri dari: struktur, budaya dan sumber daya organisasi. Sementara Milkovich and Boudrean (1997), lingkungan internal mencakup: kondisi organisasi yang terdiri dari: strategi dan tujuan organisasi, situasi keuangan, teknologi, budaya dan kondisi tenaga kerja yang berkaitan dengan pengalaman karyawan, perbedaan kemampuan, perbedaan kebutuhan, perbedaan sikap, dan perbedaan motivasi. Sementara Harris (2000), bahwa lingkungan internal meliputi: *work structure, business strategy, and technology*. Lebih lanjut dikatakan, bahwa lingkungan internal adalah faktor-faktor di dalam organisasi yang dapat dikendalikan. Dapat disimpulkan bahwa lingkungan internal mencakup: sumber daya, budaya perusahaan serta struktur organisasi perusahaan.

Definisi dan Konsep Kemitraan

Permasalahan yang banyak di hadapi usaha kecil dan menengah adalah keterbatasan akses sumber daya manusia, finansial dan material (Prabatmodjo, 1997). Permasalahan lain berkaitan dengan rendahnya tingkat pelatihan pegawainya. Dalam menghadapi hal ini, akan lebih baik bila usaha-usaha kecil saling kerjasama. Jaringan kerjasama bukan hanya didasarkan pada strukturnya, tetapi yang lebih penting adalah proses dan strategi pengembangan usaha (Tell, 2000). Dengan demikian jaringan kerjasama terletak pada bagaimana jaringan kerjasama berlangsung melalui suatu proses yang terus berkembang baik dari segi kreasi maupun *discovery* yang muncul dari hubungan antara beberapa pelaku. Hasil penelitian Koza (2000) menemukan bahwa peluang keberhasilan jaringan kerjasama akan meningkat jika pihak-pihak yang bermitra sejak semula memiliki kesamaan dalam tujuan eksplorasi atau eksploitasi strategi mereka, yang secara terus-menerus disesuaikan dan dipertahankan. Ini menunjukkan bahwa suatu kemitraan dianggap sebagai upaya untuk memecahkan masalah kesenjangan dalam suatu bisnis. Untuk usaha besar sebagai mitra bisa menjual produknya kepada usaha makanan mie skala kecil sehingga mendapatkan kemudahan memperoleh bahan baku serta proses pembayarannya lebih fleksibel.

Definisi dan Konsep Kinerja Usaha Kecil

Kinerja dapat diartikan sebagai kemampuan usaha kecil menciptakan prestasi dari kegiatan

operasionalnya dalam kurun waktu tertentu, baik berupa finansial maupun non finansial. Kaplan dan Norton (2003:369), bahwa penilaian kinerja perusahaan dapat dilihat dari empat perspektif. Aspek finansial adalah dilihat dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan (pangsa pasar, kepuasan pelanggan, probabilitas pelanggan, perolehan pelanggan baru). Kedua, perspektif bisnis internal (inovasi, proses operasi, dan layanan purna jual). Ketiga, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (peningkatan kemampuan kerja, kemampuan sistem informasi dan motivasi pemberdayaan keserasian).

Ukuran kinerja dapat dianalisis dalam tiga kelompok yaitu: a) Rasio profitabilitas adalah mengukur efektivitas manajemen berdasarkan hal pengembalian yang dihasilkan dari penjualan dan investasi; b) Rasio pertumbuhan, mengukur kemampuan perusahaan untuk mempertahankan posisi ekonomisnya dalam produk tempat beroperasi; c) ukuran penilaian, mengukur kemampuan manajemen untuk mencapai nilai-nilai pasar yang melebihi pengeluaran kas. Pengukuran kinerja usaha dilakukan dan hanya didasarkan pada kinerja finansial saja sebelum cukup untuk menilai secara menyeluruh sebab dalam pengukuran kinerja dari segi finansial tidak nampak mengukur kinerja harta-harta intelektual perusahaan.

Penilaian kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard* ditujukan untuk kinerja perusahaan berdasarkan visi dan misi organisasi. Pengukuran kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard* tidak hanya sebagai suatu sistem pengukuran saja tetapi dapat berfungsi sebagai sistem pengukuran yang baru untuk mengkomunikasikan dan menghubungkan organisasi kepada strategi baru (Kaplan dan Norton, 2003). Adapun indikator pengukuran kinerja yang digunakan dalam penelitian ini adalah sesuai dengan pendapat Kaplan dan Norton, yaitu dengan pendekatan empat perspektif : 1). Perspektif keuangan, 2). Perspektif pelanggan, 3). Perspektif bisnis internal, dan 4). Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

METODE PENELITIAN

Metode Penelitian yang Digunakan

Metode penelitian yang digunakan adalah eksplanatori survei, yaitu: penelitian yang menjelaskan hubungan antar variabel yang diteliti. Teknik yang digunakan dalam penelitian ini adalah *cross section*, yaitu: penelitian yang dilakukan pada periode waktu tertentu pada berbagai usaha makanan mie berskala kecil. Adapun jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif verifikatif, yaitu: penelitian yang menguji jawaban masalah yang bersifat sementara berdasarkan data empiris.

Populasi dan Sampel

Adapun kriteria sampel dalam penelitian ini adalah usaha makanan mie yang telah beroperasi minimal 5 tahun secara kontinue. Ukuran sampel ditentukan melalui rumus Slovin, dengan formulasi adalah : $n = N / (1 + N e^2)$. Dimana (n: jumlah sampel, N: jumlah populasi, dan e: toleransi error yang ditentukan sebesar 0,05). Jumlah populasi pelaku usaha skala kecil makanan mie sebanyak 88 usaha di Sulawesi Selatan. Berdasarkan rumus di atas, maka jumlah sampel sebanyak 72 usaha skala kecil makanan mie skala kecil.

Teknik Analisis Data

Metode analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah *Structural Equation Modeling* (Lisrel 8,80) dengan bantuan software SPSS v.13. Pemodelan persamaan struktural merupakan pendekatan terintegrasi antara Analisis Faktor, Model Struktural dan Analisis Path. LISREL sangat membantu penelitian dalam konfirmasi model penelitian yang melibatkan variabel laten. Metode pendugaan yang umum digunakan dalam SEM adalah metode Maksimum Likelihood yang membutuhkan pendugaan berdasarkan asumsi kritis seperti ukuran sampel, dan data menyebar mengikuti sebaran normal multivariate. LISREL menyediakan beberapa pendekatan yang dapat digunakan dalam pendugaan parameter model jika data tidak menyebar normal multivariat.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Lingkungan Eksternal

Variabel Lingkungan Eksternal dibangun melalui dua dimensi, yaitu 1) lingkungan masyarakat yang terdiri atas indikator ekonomi, kebijakan pemerintahan daerah, teknologi dan sosiokultural, dan 2) lingkungan tugas terdiri atas indikator kekuatan dalam memasuki persaingan, produk substitusi, kekuatan pembeli, intensitas persaingan dan kekuatan supplier. Adapun persepsi responden terhadap lingkungan masyarakat mencakup empat indikator, yaitu: ekonomi, kebijakan pemerintahan daerah, teknologi, dan sosiokultural. Indikator ekonomi berkaitan dengan: tingkat suku bunga, inflasi, pengangguran, dan pengendalian upah. Berdasarkan hasil distribusi tanggapan responden terhadap indikator ekonomi memberikan penilaian yang positif yang mengindikasikan bahwa lingkungan ekonomi mempengaruhi kinerja usaha mie skala kecil. Hitt, Duane, Hoskisson (2001:28), bahwa setiap ketidakpastian lingkungan ekonomi yang saling ketergantungan akan dapat mempengaruhi perusahaan-perusahaan di segala ukuran dan segala jenis usaha. Selanjutnya kebijakan pemerintahan daerah mendapat tanggapan responden yang sebagian besar menganggap

bahwa kondisi kebijakan pemerintahan daerah dapat mempengaruhi usaha mie skala kecil di Sulawesi Selatan. Menurut Wheelen et al. (2000), bahwa kebijakan pemerintahan daerah mempunyai tingkat signifikan bagi perusahaan. Dimensi berikutnya berkaitan dengan teknologi dimana umumnya responden menganggap bahwa teknologi bisa mempengaruhi aktivitas usaha mie skala kecil di Sulawesi Selatan dalam menunjang aktifitas bisnisnya. Hitt, Duane, Hoskisson (2001), bahwa teknologi yang digunakan suatu perusahaan memegang peran penting dalam menerapkan strategi biaya, diferensiasi dan inovasi. Untuk Sosiokultural umumnya responden menganggap bahwa sosiokultural mempengaruhi usaha mie skala kecil di Sulawesi Selatan. Kotler dan Maskett (1997), bahwa budaya yang kuat merupakan pembangkit utama perilaku karyawan agar yakin terhadap pelaksanaan pekerjaan yang baik.

Lingkungan Tugas

Lingkungan tugas menjadi salah satu aspek persaingan. Porter (1993), bahwa: konsep *competitive strategy* yang menganalisis persaingan bisnis didasarkan pada lima aspek utama yang merupakan dimensi dari lingkungan tugas seperti yang dikemukakan Porter, yaitu: kekuatan dalam menghadapi pendatang baru, menghadapi produk substitusi, menghadapi kekuatan pembeli, menghadapi intensitas persaingan dan menghadapi supplier. Kekuatan dalam menghadapi pendatang baru mendapat tanggapan responden, bahwa tingkat kekuatan dalam menghadapi pendatang baru sangat berpengaruh terhadap kelangsungan hidup usaha. Demikian halnya dengan ancaman dari produk substitusi dihadapkan pada *switching cost* yang sedikit dan harga yang lebih murah dengan kualitas yang sama, bahkan lebih tinggi dari produk-produk pada suatu industri. Umumnya responden menganggap bahwa dalam menghadapi produk substitusi, perusahaan melakukan berbagai upaya seperti: *switching cost* beralih ke supplier yang baru dengan tingkat biaya lebih rendah. Porter (1993:31) bahwa produk dan jasa substitusi akan membatasi kepentingan potensial dari suatu industri dengan menempatkan batas tertinggi pada harga perusahaan dalam industri. Selanjutnya kekuatan tawar-menawar pembeli Berdasarkan hasil distribusi tanggapan responden bahwa usaha mie skala kecil di Sulawesi Selatan mampu menghadapi kekuatan tawar-menawar pembeli. Dalam situasi persaingan memaksa perusahaan menjadi *price taker* termasuk dalam harga produk. Porter (1993:25) mengemukakan, bahwa persaingan yang kuat ditandai dengan adanya berbagai faktor, seperti jumlah pesaing tingkat pertumbuhan industri, karakteristik produk dan jasa, jumlah biaya tetap, tingginya tingkat

hambatan keluar dan diversitas persaingan. Selanjutnya tanggapan responden terhadap kekuatan tawar-menawar pemasok mengindikasikan bahwa usaha mie skala kecil di Sulawesi Selatan selalu mempertimbangkan kekuatan tawar-menawar suplier dalam pengambilan keputusan perusahaan. Hitt, at. al. (2001), bahwa kredibilitas meningkat ketika para suplier tersebut memiliki sumber daya substansial dan menyediakan produk-produk yang terdiferensiasikan bagi perusahaan dalam industri tersebut.

Deskripsi Variabel Lingkungan Internal

Variabel Lingkungan Internal dibangun melalui tiga dimensi, yaitu: sumber daya, budaya organisasi dan struktur. Secara umum responden memberi penilaian positif bahwa sumber daya memiliki pengaruh terhadap kinerja perusahaan. Nilai skor per item proporsinya yang cukup moderat, menganggap bahwa sumber daya penting untuk mendukung kinerja perusahaan. Wheelen dan Huger (2000), bahwa sumber daya adalah merupakan aset utama yang menentukan aktivitas perusahaan. Berkaitan dengan budaya organisasi merupakan nilai-nilai yang diyakini oleh anggota organisasi sebagai pedoman untuk melakukan aktifitas dalam menacapai tujuan organisasi. Umumnya responden setuju terhadap budaya organisasi yang dimiliki bisa mencapai kinerja perusahaan. Robbins (2001), bahwa budaya organisasi merupakan suatu pola dimensi milik bersama yang mempelajari suatu kelompok pada saat memecahkan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Berkaitan dengan struktur organisasi penting artinya dalam menyediakan kontrol, koordinasi, dan arah yang diperlukan manajer dan organisasi dalam mencapai kinerja perusahaan. Umumnya responden merespon kesesuaian struktur dengan tugas dan fungsi masing-masing unit kerja dapat memperlancar koordinasi dan jalur kewenangan dalam pengambilan keputusan. Hitt, Duane, Hoskisson (2001), bahwa kinerja perusahaan dapat meningkat saat mengalami kesesuaian struktur.

Deskripsi Variabel Kemitraan Usaha

Kemitraan usaha merupakan interaksi sosial dengan motivasi bisnis dengan pihak-pihak yang bermitra dengan harapan agar terjadi kerjasama yang saling menguntungkan, dan tanpa ada pihak yang dirugikan. Jawaban responden berkaitan dengan akses terhadap permodalan menjelaskan bahwa akses terhadap permodalan dapat memperlancar aktifitas bisnisnya. Hitt, Duane, Hoskisson (2001), bahwa kemitraan antara perusahaan-perusahaan yang mengkombinasikan sumber daya, kapabilitas untuk memenuhi kebutuhan bersama dalam perancangan produksi

atau distribusi barang-barang dan jasa. Selanjutnya Dimensi Pembinaan menggunakan empat indikator, yaitu: training dan latihan, studi banding, pemagangan dan pendampingan. Secara umum responden setuju dengan adanya pembinaan dalam kemitraan usaha. Thee Kian Wie (1995) bahwa: keterkaitan melalui bapak angkat dengan mitra usaha atau mitra bisnis antara pengusaha besar, menengah. Dmensi berikutnya adalah keterkaitan manajemen antara usaha kecil dengan mitra bisnisnya merupakan interaksi dengan memotivasi bisnis antara pihak usaha mie skala kecil dengan perusahaan besar karena ingin memperoleh penghargaan yang optimal. Umumnya responden sangat setuju bahwa terdapat keterkaitan manajemen antara usaha mie skala kecil di Sulawesi Selatan dengan perusahaan mitra bisnisnya. Hastu (1997), bahwa interaksi yang terjadi dimaksudkan untuk melakukan pertukaran secara langsung maupun tidak langsung tentang hal-hal yang dianggap berharga berupa materi, informasi, maupun simbol-simbol. Selanjutnya dimensi bisnis yang saling menguntungkan menggunakan pendekatan empat item yaitu : akses jaringan pemasaran, akses informasi pasar, jaringan pengembangan usaha, tingkat keuntungan yang diperoleh. Persepsi responden terhadap bisnis yang saling menguntungkan dalam kemitraan bahwa usaha mie skala kecil di Sulawesi Selatan bisa saling menguntungkan dalam bisnisnya dengan perusahaan mitra. Hafsa (1999) yang menyatakan bahwa kemitraan sebagai suatu strategi bisnis yang dilakukan oleh kedua belah pihak atau lebih dalam jangka waktu tertentu untuk memperoleh atau meraih suatu keuntungan bersama dengan prinsip saling menguntungkan.

Deskripsi Variabel Kinerja Usaha Kecil

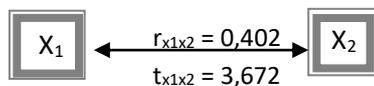
Variabel kinerja usaha kecil diukur dengan *balanced scorecard* dengan menggunakan empat indikator yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Dari empat perspektif kinerja tersebut hasil tanggapan responden untuk perspektif keuangan menunjukkan kecenderungan responden menganggap bahwa perspektif keuangan pada usaha mie skala kecil adalah baik yang mengindikasikan bahwa perusahaan memiliki permodalan dan asset yang cukup memadai. Mulyadi dan Setiawan (2005) yang menyatakan bahwa ukuran keuangan menunjukkan akibat dari berbagai yang terjadi diluar perspektif keuangan, merupakan akibat dari berbagai kinerja operasional. Selanjutnya tanggapan responden terhadap perspektif pelanggan adalah cukup baik. Porter (1993) mengemukakan bahwa perusahaan tradisional dapat memusatkan diri pada kinerja

produk dan inovasi, teknologi, tetapi perusahaan yang tidak memahami kebutuhan pelanggan akan memudahkan para pesaing untuk menyerang melalui penawaran produk dan jasa lebih baik yang sesuai dengan preferensi pelanggan. Berikut tanggapan responden berkaitan dengan perspektif proses bisnis internal umumnya dianggap baik. Dalam hal perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memberikan informasi bahwa tanggapan responden terhadap perspektif pembelajaran dan pertumbuhan cenderung fluktuatif dan ada kecenderungan yang kuat bahwa para pengusaha menganggap bahwa perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada usaha mie skala kecil di Sulawesi Selatan adalah baik. Kaplan dan Norton (1996:48) mengemukakan bahwa pembelajaran dan pertumbuhan bersumber dari orang, sistem dan organisasi, atau kemampuan pekerja, kemampuan sistem informasi, dan motivasi.

Pengujian Hipotesis

Hubungan Lingkungan Eksternal Dengan Lingkungan Internal

Hasil analisis korelasi antara lingkungan eksternal dan lingkungan internal diperoleh besarnya koefisien korelasi seperti terlihat pada gambar berikut :



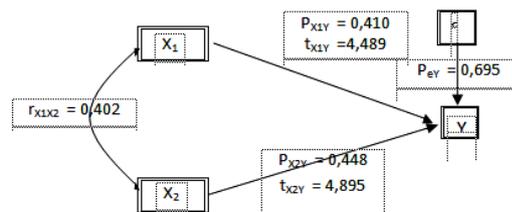
Gambar 1 : Diagram Hubungan Lingkungan Eksternal Dengan Lingkungan Internal

Berdasarkan hasil perhitungan koefisien korelasi diketahui r_{x1x2} sebesar 0,402 dengan nilai signifikansi (p-value)= 0,000 dan t_{hitung} untuk korelasi X_1 dengan X_2 adalah 3,672. Selanjutnya hasil pengujian menunjukkan nilai t_{hitung} lebih besar dari $t_{tabel} = 1,994$ yang berarti bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara lingkungan eksternal dengan lingkungan internal pada usaha mie skala kecil di Sulawesi Selatan. Dengan memperhatikan unsur-unsur pernyataan lingkungan eksternal dan internal dapat dinyatakan bahwa lingkungan eksternal dan lingkungan internal mempunyai hubungan yang sangat erat dengan kemitraan usaha mie skala kecil di Sulawesi Selatan karena masing-masing saling menunjang. Pendapat Kotter dan Maskett (1997); Robbins (2001), bahwa: budaya dan nilai merupakan pembangkit utama dan memadu perilaku karyawan, kesetiaan, komitmen pada perusahaan yang akhirnya diharapkan hasilnya lebih baik. Wheelen dan Hunger (2000), bahwa aspek ekonomi adalah menunjuk pada dampak nyata terhadap kegiatan bisnis, seperti tingkat suku

bunga, pengendalian upah, inflasi, dan tingkat pengangguran. Mudrajad (2000) ; Hastu (1997), bahwa kemitraan dalam bentuk sub kontrak dapat menguntungkan kedua belah pihak yang bermitra karena adanya *technical linkage* dan berbagi resiko, serta melakukan pertukaran secara langsung maupun tidak langsung tentang hal-hal yang dianggap berharga berupa materi, informasi, maupun simbol-simbol, dan tidak ada superioritas, yang ada adalah *mutual relationship*, saling membantu karena adanya proses produksi yang saling menguntungkan. Dengan demikian hipotesis satu yang menyatakan bahwa lingkungan eksternal dan lingkungan internal mempunyai hubungan dalam mempengaruhi kemitraan usaha dan kinerja usaha mie skala kecil di Sulawesi Selatan dapat diterima.

Pengaruh Lingkungan Eksternal Dan Internal Terhadap Kemitraan Usaha

Hasil perhitungan diperoleh besarnya koefisien pengaruh untuk variabel yang di teliti seperti terlihat pada gambar berikut :



Gambar 2 : Pengaruh Lingkungan Eksternal dan Internal terhadap Kemitraan usaha

Hasil perhitungan menunjukkan koefisien jalur β_{yx1} sebesar 0,465 dan β_{yx2} sebesar 0,344 pada α : 0,05. Untuk menyatakan signifikansi pada pengujian simultan adalah F_{tabel} dengan derajat bebas $db_1 = 2$ dan $db_2 = 69$ sebesar 3,130 dan untuk batas dinyatakan uji signifikan pada uji parsial adalah t_{tabel} dengan derajat bebas $db = 69$ sebesar 1,995. Nilai F_{hitung} diperoleh sebesar 36,838 dengan nilai signifikansi (p-value) sebesar 0,000 (sangat kecil). Hasil pengujian secara simultan lingkungan eksternal dan lingkungan internal terhadap kemitraan usaha diperoleh nilai signifikan lebih kecil dari α : 0,05 atau F_{hitung} lebih besar dari $F_{tabel} = 3,130$, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa: terdapat pengaruh secara bersama-sama lingkungan eksternal dan lingkungan internal terhadap kemitraan usaha pada usaha mie skala kecil di Sulawesi Selatan. Selanjutnya hasil pengujian secara parsial pengaruh lingkungan eksternal dan pengaruh lingkungan internal terhadap kemitraan usaha dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 1. Uji Hipotesis Pengaruh secara Parsial

No	Hipotesis	Koefisien Jalur	p-value	t _{hitung}	t _{tabel}	Kesimpulan Statistik
1	Lingkungan eksternal berpengaruh terhadap kemitraan usaha	0.410	0,000	4.489	1,995	Signifikan (H ₀ ditolak)
2	Lingkungan internal berpengaruh terhadap kemitraan usaha	0.448	0,000	4.895	1,995	Signifikan (H ₀ ditolak)

Berdasarkan nilai-nilai pada tabel di atas diperoleh keterangan bahwa nilai t_{hitung} untuk variabel X_1 adalah 4,489 dengan nilai signifikansi (p-value) = 0,000. Hasil pengujian memperlihatkan p-value sangat kecil (lebih kecil dari $\alpha = 0,05$) selain itu nilai t_{hitung} lebih besar dari nilai $t_{tabel} = 1,995$. Dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan lingkungan eksternal terhadap kemitraan usaha pada usaha mie skala kecil di Sulawesi Selatan. Demikian halnya untuk variabel X_2 , dimana nilai t_{hitung} adalah 4,895 dengan nilai signifikansi (p-value) = 0,000, serta dapat dilihat nilai t_{hitung} lebih besar dari nilai $t_{tabel} = 1,995$. Sehingga disimpulkan bahwa terdapat pengaruh lingkungan internal terhadap kemitraan usaha mie skala kecil di Sulawesi Selatan. Adapun besarnya pengaruh langsung dan tidak langsung dari masing-masing variabel seperti pada tabel berikut :

Tabel 2: Pengaruh Langsung dan tidak Langsung X_1 dan X_2 terhadap Y

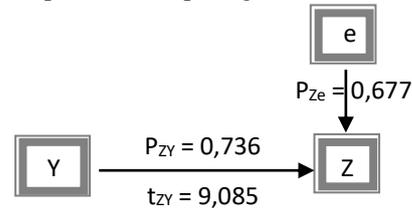
Variabel	P_{yx1}	Pengaruh Langsung (%)	Pengaruh melalui (%)		Total Pengaruh
			X_1	X_2	
X_1	0.410	16.84	7.4	-	24.2%
X_2	0.448	20.0	-	7.4	27.4%
Pengaruh Keseluruhan					51.6%

Pengaruh secara langsung variabel lingkungan eksternal terhadap kemitraan usaha adalah sebesar $(P_{yx1})^2 = 0,410 \times 0,410 = 0,1684$ atau 16,8 persen dan pengaruh langsung lingkungan internal terhadap kemitraan usaha adalah sebesar $(P_{yx2})^2 = 0,448 \times 0,448 = 0,200$ atau 20 persen. Selanjutnya besarnya pengaruh tidak langsung terhadap kemitraan usaha karena adanya hubungan antara lingkungan eksternal dengan lingkungan internal adalah sebesar $(P_{yx1} \times r_{x1x2} \times P_{yx2}) = (0,410 \times 0,402 \times 0,448) = 0,074$ atau 7,4 persen. Hal ini menunjukkan terdapat pengaruh antara lingkungan eksternal dan lingkungan internal terhadap kemitraan usaha pada usaha mie skala kecil di Sulawesi Selatan dan hipotesis diterima. Dengan demikian dapat dikemukakan bahwa lingkungan eksternal dan internal berpengaruh terhadap

kemitraan usaha baik secara simultan maupun secara parsial pada usaha mie skala kecil di Sulawesi Selatan.

Pengaruh Kemitraan Usaha Terhadap Kinerja Usaha Kecil

Hasil perhitungan diperoleh besarnya koefisien pengaruh kemitraan usaha terhadap kinerja usaha kecil seperti terlihat pada gambar berikut :

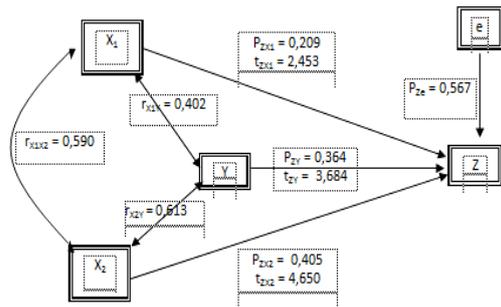


Gambar 3 : Model Persamaan Struktural Pengaruh Kemitraan Usaha terhadap Kinerja Usaha Kecil

Besarnya koefisien jalur β_{ZY} adalah: 0,736. Pada tabel di atas diketahui bahwa nilai t_{hitung} untuk variabel Y adalah 9,085 dengan nilai signifikansi (p-value) = 0,000. Hasil pengujian memperlihatkan p-value lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ atau nilai t_{hitung} lebih besar dari $t_{tabel} = 1,994$ sehingga H₀ ditolak dan H₁ diterima, artinya bahwa kemitraan usaha berpengaruh terhadap kinerja usaha mie skala kecil di Sulawesi Selatan. Secara langsung variabel kemitraan usaha mempengaruhi kinerja usaha mie skala kecil di Sulawesi Selatan adalah sebesar $(P_{ZY})^2 = 0,736 \times 0,736 = 0,541$ (54,1%). Hasil perhitungan tersebut menjelaskan bahwa sebesar 54,1 persen perubahan kinerja usaha mie skala kecil di Sulawesi Selatan diakibatkan oleh kemitraan usaha. Sedangkan 45,9 persen dipengaruhi faktor lain. Hitt, Duane, Hoskisson (2001), bahwa kemitraan usaha merupakan jaringan kerja sama antara perusahaan yang mengkombinasikan sumber daya, kapabilitas untuk memenuhi kepentingan bersama dalam perancangan, produksi, dan distribusi barang-barang atau jasa. Selain itu Wheelen dan Hunger (2000), bahwa kinerja perusahaan merupakan aktivitas akhir dari suatu aktivitas (kinerja sebagai hasil) yang dapat diukur dengan berbagai kriteria.

Pengaruh Lingkungan Eksternal, Internal Dan Kemitraan Usaha Terhadap Kinerja Usaha

Hasil perhitungan diperoleh besarnya koefisien pengaruh variabel yang diteliti seperti terlihat pada gambar berikut :



Gambar 4 : Pengaruh Lingkungan Eksternal, Internal dan Kemitraan Usaha terhadap Kinerja Usaha Kecil

Hasil perhitungan koefisien jalurnya β_{zx1} diperoleh sebesar 0,209, dan β_{zx2} sebesar 0,405 serta β_{zy} sebesar 0,364. Besarnya α dalam penelitian ini adalah sebesar: 0,05. Nilai F_{hitung} diperoleh sebesar 47,938 dengan nilai signifikansi (p-value) sebesar 0,000 (sangat kecil). Hasil pengujian secara simultan lingkungan eksternal dan internal serta kemitraan usaha terhadap kinerja usaha diperoleh nilai signifikan (p-value) sangat kecil (lebih kecil dari $\alpha = 0,05$) atau dapat dilihat F_{hitung} lebih besar dari $F_{tabel} = 2,739$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh secara bersama-sama lingkungan eksternal dan internal serta kemitraan usaha terhadap kinerja usaha pada usaha mie skala kecil di Sulawesi Selatan. Selanjutnya hasil pengujian hipotesis secara parsial untuk mengetahui kebermaknaan pengaruh lingkungan eksternal terhadap kinerja usaha, pengaruh lingkungan internal terhadap kinerja usaha dan pengaruh kemitraan usaha terhadap kinerja usaha pada usaha mie skala kecil di Sulawesi Selatan dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 3 : Uji Hipotesis Pengaruh secara Parsial

No	Hipotesis	Koefisien Jalur	p-value	t _{hitung}	t _{tabel}	Kesimpulan Statistik
1	Lingkungan eksternal berpengaruh terhadap kinerja usaha	0.209	0.017	3.579	1.995	Signifikan (H ₀ ditolak)
2	Lingkungan internal berpengaruh terhadap kinerja usaha	0.405	0.000	2.489	1.995	Signifikan (H ₀ ditolak)
3	Kemitraan usaha berpengaruh terhadap kinerja usaha	0.364	0.000	3.684	1.995	Signifikan (H ₀ ditolak)

Sumber : Data primer diolah

Tabel di atas diperoleh informasi bahwa nilai t_{hitung} untuk variabel lingkungan eksternal adalah 2,453 dengan nilai signifikansi (p-value) = 0,017. Hasil pengujian memperlihatkan p-value sangat kecil atau lebih kecil dari $\alpha = 0,05$. Selain itu juga ditunjukkan dengan nilai t_{hitung} lebih besar dari $t_{tabel} = 1,995$. Sehingga dapat dikemukakan bahwa

lingkungan eksternal memiliki pengaruh terhadap kinerja usaha mie skala kecil di Sulawesi Selatan. Sementara besarnya pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung dari masing-masing variabel dapat dilihat dalam tabel berikut.

Tabel 4: Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung X₁, X₂, dan Y Terhadap Z

Variabel	P _{ZIxi}	Pengaruh Langsung (%)		Pengaruh melalui (%)			Total Pengaruh
		X ₁	X ₂	X ₁	X ₂	Y	
X ₁	0.209	4.4	-	3.4	4.5	12.3	
X ₂	0.405	16.4	3.4	-	9	28.8	
Y	0.364	13.25	4.5	9	-	26.8	
Pengaruh Keseluruhan							67.9

Tabel tersebut di atas diperoleh informasi bahwa lingkungan eksternal, lingkungan internal dan kemitraan usaha berpengaruh terhadap kinerja usaha sebesar 67,9 persen. Sedangkan 32,1 persen sisanya dipengaruhi variabel-variabel lain diluar variabel yang diamati. Secara langsung variabel lingkungan eksternal mempengaruhi kinerja usaha adalah sebesar $(P_{zx1})^2 = 0,209 \times 0,209 = 0,044$ (4,4 persen), selanjutnya pengaruh langsung lingkungan internal terhadap kinerja usaha adalah sebesar $(P_{zx2})^2 = 0,405 \times 0,405 = 0,164$ (16,4 persen). berikutnya pengaruh langsung kemitraan usaha terhadap kinerja usaha adalah sebesar $(P_{zy})^2 = 0,364 \times 0,364 = 0,133$ (13,3 persen). Besarnya pengaruh tidak langsung variabel lingkungan eksternal terhadap kinerja usaha kecil melalui variabel lingkungan internal atau sebaliknya adalah sebesar $(P_{zx1} \times r_{x1x2} \times P_{zx2}) = (0,209 \times 0,402 \times 0,405) = 0,034$ (3,4 persen). Besarnya pengaruh tidak langsung lingkungan eksternal terhadap kinerja usaha kecil melalui variabel kemitraan usaha atau sebaliknya adalah sebesar $(P_{zx1} \times r_{x1Y} \times P_{ZY}) = (0,209 \times 0,590 \times 0,364) = 0,045$ (4,5 persen). Sementara besarnya pengaruh tidak langsung lingkungan internal terhadap kinerja usaha melalui kemitraan usaha atau sebaliknya adalah sebesar $(P_{zx2} \times r_{x2Y} \times P_{ZY}) = (0,405 \times 0,613 \times 0,364) = 0,090$ (9,0 persen). Secara parsial besarnya pengaruh lingkungan eksternal terhadap kinerja usaha pada usaha mie skala kecil di Sulawesi Selatan adalah sebesar 12,3 persen, pengaruh lingkungan internal terhadap kinerja usaha sebesar 28,8 persen dan pengaruh kemitraan usaha terhadap kinerja usaha adalah sebesar 26,8 persen. Dalam teori kontingensi menyatakan bahwa strategi dan lingkungan bisnis menentukan kelangsungan hidup dan kinerja perusahaan. Hal ini didukung oleh pendapat ahli di bidangnya yaitu : Perace dan Robinson (2003); Ohmae (1991) yang

menyatakan bahwa lingkungan memainkan peranan penting dalam menentukan nasib seluruh industri dan bisnis perseorangan. Hasil studi empiris sejalan dengan teorinya Perace dan Robinson (2003); Ohmae (1991), bahwa lingkungan memainkan peranan penting dalam menentukan nasib seluruh industri dan bisnis perseorangan, dan lingkungan merupakan faktor konstektual penting yang mempunyai pengaruh terhadap kinerja perusahaan. Wiklund (1999), bahwa lingkungan bisnis eksternal mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja perusahaan tanpa memandang pikiran strategi yang dijalankan perusahaan. Child (1997); Miller (2000) menyatakan keselarasan strategi dan lingkungan bisnis menentukan kelangsungan hidup dan kinerja perusahaan. Wheelen dan Hunger (2000:67) yang menyatakan kinerja perusahaan merupakan hasil akhir dari suatu aktivitas (kinerja sebagai hasil) yang dapat diukur dengan berbagai kriteria, kinerja perusahaan dapat diukur dari proses pelaksanaan manajemen (kinerja sebagai proses). Hitt, Duane, Hoskisson (2001:29) menyatakan bahwa melalui analisis lingkungan eksternal perusahaan dapat mengidentifikasi peluang dan ancaman yang ada di pasar serta menentukan strategi untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi. Mudrajad (2000:326) menyatakan bahwa kemitraan usaha dalam bentuk sub kontrak dapat menguntungkan kedua belah pihak yang bermitra karena adanya technical linkage dan berbagi resiko serta *mutual relationship*, saling membantu karena adanya proses produksi yang saling menguntungkan. Wirasasmita (1995:4) menyatakan bahwa kemitraan merupakan kerjasama usaha antara pengusaha kecil dengan pengusaha besar yang didasarkan adanya prinsip saling menguntungkan, dan juga dapat disertai adanya pembinaan berupa peningkatan kualitas sumber daya manusia, pemasaran, teknik produksi, modal kerja, dan kredit bank. Kaplan dan Norton (2003:58) menyatakan bahwa implementasi strategi berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

Temuan baru dari hasil penelitian ini adalah rekonseptualisasi, yaitu berupa pengembangan atau sinergi konsep lingkungan eksternal dan internal, kemitraan usaha dan kinerja perusahaan dengan konsep *balanced scorecard*. Alasan mensinergikan keempat konsep tersebut adalah karena untuk mencapai kinerja yang tinggi, diperlukan suatu pendekatan analisis lingkungan baik lingkungan eksternal dan internal guna mengetahui kekuatan dan kelemahan maupun peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan, sehingga dapat untuk menentukan strategi dan bentuk kemitraan yang cocok dengan kondisi perusahaan untuk meningkatkan kinerja secara terus-menerus.

KESIMPULAN

1. Terdapat hubungan antara lingkungan eksternal (ekonomi, kebijakan pemerintahan daerah, teknologi, sosiokultural, dan lingkungan industri) dengan lingkungan internal (sumber daya, budaya organisasi, dan struktur) dalam mempengaruhi kemitraan usaha dan kinerja industri mie skala kecil di Sulawesi Selatan. Hal ini berarti antara variabel yang satu dengan lainnya saling terkait dan saling mendukung, serta ada beberapa indikator yang harus diperhatikan oleh industri mie skala kecil di Sulawesi Selatan yaitu indikator sosiokultural, teknologi, struktur, keterkaitan manajemen dan perspektif pelanggan.
2. Lingkungan eksternal dan internal secara parsial maupun secara simultan berpengaruh secara signifikan terhadap kemitraan usaha, ini berarti bahwa semakin cermat dalam menganalisis lingkungan baik lingkungan eksternal maupun lingkungan internal maka semakin mampu meningkatkan keberhasilan kemitraan usaha pada industri mie skala kecil di Sulawesi Selatan.
3. Kemitraan usaha berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja industri mie skala kecil di Sulawesi Selatan, ini berarti semakin baik kemitraan usaha yang dilakukan dengan mitra bisnisnya maka akan mampu meningkatkan kinerja industri mie skala kecil di Sulawesi Selatan.
4. Lingkungan eksternal dan lingkungan internal serta kemitraan usaha berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja industri mie skala kecil di Sulawesi Selatan baik secara parsial maupun secara simultan. Ini artinya semakin cermat dalam menganalisis lingkungan baik lingkungan eksternal maupun lingkungan internal semakin baik kemitraan usaha, maka kinerja industri mie skala kecil di Sulawesi Selatan semakin meningkat.
5. Dari model hubungan kausal dapat dijelaskan bahwa faktor sosiokultural dan struktur yang didukung oleh kemitraan dari faktor keterkaitan manajemen akan mampu mendorong kinerja industri mie skala kecil di Sulawesi Selatan.

DAFTAR PUSTAKA

- Child, John, 1997, "Strategic Choice in The Analysis of Action, Structure Organization and Environment ; Retrospect and prospect Organization Studies", Vol:18.PP.43-76
- Harris, Michael. 2000. *Human Resources Management*. Second Edition. The Dryden Press. USA.

- Hafsah, Muhammad Jafar 1999, *Kemitraan Usaha, Konsep dan Strategi*, Pustaka Sinar Harapan, Jakarta
- Hitt, Michael A, R Duane Ireland & Robert E. Hoskisson. 2001. *Strategic management, Competitiveness and Globalization*, 4th Edition, Concepts, South Western College Publishing United State of America.
- Jauch & William F. Gluech. 1999. Alih Bahasa Murad., AR. Henry Sitanggang. *Manajemen Strategi dan Kebijakan Perusahaan*. Edisi ke-3. Cetakan ke-7., Erlangga. Jakarta.
- Kaplan & Norton, David P. 2003. *Translating Strategy Into Action The Balanced Scorecard*. Harvard Business School. Edisi Terjemahan. Boston.
- Kotler, John P & Heskett, James. 1997. *Corporate Culture and Performance – Dampak Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja*. Prenhallindo, Jakarta.
- Koza, Mitchell and Lewin, Aril. 2000. Managing Partnerships and Strategic Alliances: Raising The adds of Success Europen Management, *Journal* Vol:16 No 2,
- Milkovich G.T and Jhon W. Boudreau, 1997, *Human Resources Management*, Eight Edition, Times Mirror Higher Education Group Inc.
- Miller, Alex. 2000. *Strategic Management*, McGraw-Hill,Irwin. Boston. P.57.
- Mulyadi, Setiawan. 2005. *Sistem Manajemen Strategik Berbasis Balanced Scorecard*. Cetakan Pertama. Yogyakarta, UPP. AMP. YKPN.
- Ohmae K. 1991, *Dunia Tanpa Batas*, Binarupa Aksara Jakarta
- Perace II John A. Richard B Robinson, J, 2003, *Manajemen Strategik; Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*, Bina Rupa Aksara, Jakarta
- Porter Michael E, 1993, *Competitive Advantage Vreating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York, USA
- Prabatmodjo, Hastu. 1997. Pengembangan Jaringan Usaha Bagi Usaha kecil dan Menengah dan Koperasi. *Jurnal Analisis Sosial*. Vol 3. No.1. April 1997. Akatiga. Bandung.
- Robbins, Stephen, 2001. *Organization Behavior Concepts, Controversies, Aplication*, New Jersey;Prentice Hall.
- Sasono, Adi. 2001. *Strategi Pengembangan Usaha kecil di Tingkat Kota Kabupaten dalam Konteks Otonomi Daerah (Kajian Kelembagaan dan Skema Pemberdayaan*. Penerbit Akatiga, Bandung.
- Tell, Joankim. 2000, *Towards Interorganizational Empowerment? Employee Paticipation in The Development of a Network of Small Business and Enterprise Development*
- Thee Kian Wie. 1995. *Dialog Kemitraan dan Keterkaitan Antara Usaha Besar dan Kecil Dalam Sektor Industri Pengolahan*. Gramedia. Jakarta.
- Usman, Marzuki. 1997. Kiat Sukses Pengusaha kecil, Institut Bankir Indonesia, *Jurnal Keuangan dan Moneter*.
- Wheelen, Thomas L & Hunger, David L. 2000. *Strategic Management – Business and Policy*, Prentice Hall Internasional Inc, USA.
- Wiklund, Johan. 1999. The Sustainability of The Entrepreneurial Orientatiom Performance Relationship, *Entrepreneural Theory and Practise*. Fall. P.37
- Wirasasmita, Yuyun. 1995. *Sistem Kemitraan Sebagai Wahana Memperbaiki Kelemahan – Kelemahan Akses Koperasi Terhadap Unsur-Unsur Kemajuan*. IKOPIN. Jatinangor Bandung.