

## **Pengaruh Lingkungan Eksternal, Internal dan Etika Bisnisterhadap Kemitraan Usahaserta Implikasinya pada Kinerja Usaha Kecil**

---

**Tatang Suryana**  
Universitas Majalengka  
E-mail :tsuryana@gmail.com

### **ABSTRACT**

*This research is expected to contribute to development economics in particular, external and internal environment, business ethics, business partnership, performance small enterprises, strategic management, marketing management, human resource management, and economic in general. The study was conducted by using descriptive and inductive methods, namely collecting, presenting and analyzing and testing hypotheses, and making inferences and suggestions. Research conducted on batik cap small businesses in West Java with a sample size of 116 companies through simple random sampling technique proportionally. The method of analysis using structural equation model (SEM).*

*This research, obtained some conclusions as follows: 1) The external environment has shown a fairly good level categories and need to be considered regarding the certainty of government in setting the wage system. Internal environment has shown a good level categories, but keep in mind the human resource owned by the company. Business ethics is a good show category, but still need to acquisition capitalization companies generally obtained directly. 2) Partnership shows a fairly good level category, but it should be noted again the level of profits that have not been in accordance with the company's goals. 3) Performance of small businesses showed a fairly good level category, but should be considered companies are always trying to acquire new customers. 4) Based on SEM analysis showed that the external environment, internal environment, and business ethics simultaneously positive and significant impact on the partnership variable of 64.6%. External environment partially positive and significant impact to business partnerships of 15.51%. Internal environment positive and significant impact to business partnerships of 28.73%. Business ethics positive and significant effect to business partnerships of 20.30%. 5) Business Partnership positive and significant impact to Small enterprises Performance of 84.3%.*

*Keywords: external environment, internal environment, business ethics, business partnerships, small enterprises performance.*

### **ABSTRAK**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan bagi pengembangan ilmu ekonomi khususnya; pengembangan lingkungan eksternal, lingkungan internal, etika bisnis kemitraan usaha dan kinerja usaha kecil, manajemen strategik, manajemen pemasaran, manajemen sumber daya manusia, dan ilmu ekonomi pada umumnya. Penelitian dilakukan dengan menggunakan metode deskriptif dan induktif yaitu mengumpulkan, menyajikan dan menganalisis dan melakukan pengujian hipotesis, serta membuat kesimpulan dan saran. Penelitian dilakukan terhadap usaha kecil batik cap di Jawa Barat dengan besarnya

sampel 116 perusahaan melalui teknik *simple random sampling* secara proporsional. Adapun metode analisisnya menggunakan *structural equation model* (SEM).

Dari hasil analisis dan penelitian, diperoleh beberapa kesimpulan sebagai berikut: 1) Lingkungan eksternal sudah menunjukkan kategori tingkat yang cukup/cukup baik ke tinggi/baik, serta perlu diperhatikan mengenai kepastian pemerintah dalam menetapkan sistem pengupahan. Lingkungan internal sudah menunjukkan kategori tingkat yang baik/tinggi ke sangat baik/sangat tinggi, namun perlu diperhatikan mengenai sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan. Etika bisnis menunjukkan kategori sudah baik/tinggi ke sangat baik/sangat tinggi, namun masih perlu diperhatikan mengenai manfaat dan tanggung jawab perusahaan bagi masyarakat. 2) Kemitraan menunjukkan kategori tingkatan yang baik/tinggi ke sangat baik/sangat tinggi, namun harus lebih diperhatikan kembali mengenai tingkat keuntungan yang diperoleh yang belum sesuai dengan tujuan perusahaan. 3) Kinerja usaha kecil menunjukkan kategori tingkatan yang baik/tinggi ke sangat baik/sangat tinggi, namun harus lebih diperhatikan kembali mengenai perusahaan selalu berusaha untuk memperoleh pelanggan yang baru. 4) Berdasarkan analisis SEM menunjukkan bahwa lingkungan eksternal, lingkungan internal, dan etika bisnis secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Kemitraan sebesar 64,6%. Secara parsial lingkungan eksternal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kemitraan usaha sebesar 15,41%. Lingkungan internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kemitraan usaha sebesar 28,73%. Etika bisnis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kemitraan usaha sebesar 20,30%. 5) Kemitraan Usaha berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Usaha Kecil sebesar 84,3%.

*Kata kunci* : lingkungan eksternal, lingkungan internal, etika bisnis, kemitraan usaha, kinerja usaha kecil.

## PENDAHULUAN

Perkembangan ekonomi global, menjadi tantangan bagi Indonesia yang harus siap menghadapi persaingan ketat dengan negara-negara lain baik dalam bidang produk/perdagangan (*product/trading*) maupun jasa-jasa (*services*). Indonesia sebagai salah satu negara anggota organisasi perdagangan dunia atau *World Trade Organization* (WTO), harus tunduk terhadap kesepakatan yang telah dibuat dalam bentuk *General Agreement on Tariffs and Trade* (GATT). AFTA, ACFTA, dan APEC sebagai implementasi perdagangan bebas telah ditetapkan dan harus diberlakukan. AFTA diberlakukan tahun 2003, ACFTA diberlakukan pada tahun 2010, dan APEC diberlakukan pada tahun 2020. Indonesia telah memberikan komitmen bahwa kebijakan nasional akan sejalan dan senafas dengan prinsip-prinsip WTO. Dua masalah utama dalam era perdagangan bebas yang menjadi perhatian yaitu kompetisi dan seleksi alam. Kompetensi akan menempatkan Indonesia dalam suatu persaingan dan seleksi alam akan menempatkan

Indonesia dalam suatu kekuatan pasar (seberapa jauh suatu negara dapat bertahan dalam arus mekanisme pasar).

Berdasarkan uraian di atas menunjukkan bahwa kegiatan bisnis dalam era globalisasi mengarah pada meningkatnya ketergantungan ekonomi antar negara melalui peningkatan volume dan keragaman transaksi antar negara (*cross border transaction*) dalam bentuk barang dan jasa, aliran dana internasional (*international capital flows*), pergerakan tenaga kerja (*human movement*), dan penyebaran teknologi informasi yang cepat. Globalisasi merupakan suatu kekuatan yang memberikan pengaruh terhadap bangsa, masyarakat, kehidupan manusia, lingkungan kerja dan kegiatan bisnis di Indonesia. Kekuatan ekonomi global menyebabkan bisnis perlu melakukan tinjauan ulang terhadap struktur dan strategi usaha serta melandaskan strategi manajemennya dengan basis kewirausahaan (*entrepreneurship*), efisiensi biaya (*cost efficiency*) dan peningkatan daya saing (*competitive advantages*).

Masalah daya saing dalam pasar dunia yang semakin terbuka merupakan isu dan tantangan

yang tidak ringan bagi Indonesia. Produk-produk Indonesia tidak akan mampu menembus pasar internasional tanpa dibekali kemampuan dan keunggulan daya saing yang tinggi. Produk impor yang masuk dapat mengancam posisi pasar domestik. Keunggulan kompetitif merupakan faktor yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Upaya meningkatkan daya saing dan membangun keunggulan kompetitif bagi produk Indonesia tidak dapat ditunda lagi dan harus menjadi perhatian berbagai kalangan, bukan saja bagi para pelaku bisnis, tetapi juga bagi aparat birokrasi dan anggota masyarakat yang merupakan lingkungan kerja dari bisnis. Bagi pelaku bisnis peningkatan keunggulan bersaing dapat dibangun melalui tingkat kesadaran yang tinggi terhadap faktor produktivitas, profesionalisme, kreativitas, perilaku efisiensi, kualitas produk dan layanan prima, yang merupakan ujung tombak dalam menghadapi persaingan global. Faktor produktivitas dan efisiensi menjadi komponen dasar dalam membangun harga produk yang bersaing.

Ekonomi global sangat berpengaruh terhadap kondisi perekonomian Indonesia, misalnya krisis keuangan di Amerika Serikat tahun 1997 yang berawal dari krisis *Subprime Mortgage* yang selanjutnya diperparah dengan bangkrutnya perusahaan investasi raksasa Lehman Brothers. Krisis yang terjadi di AS ini membuat beberapa negara mengeluarkan berbagai kebijakan untuk mengantisipasi krisis keuangan yang lebih luas. Beberapa negara seperti Korea Selatan dan Thailand menyiapkan rencana darurat guna mengantisipasi keadaan terburuk. Pemerintah Indonesia mengeluarkan kebijakan di sektor moneter dan sektor riil untuk mengantisipasi keadaan terburuk. Pengaruh negatif dari krisis ekonomi di Indonesia terhadap perekonomian nasional dapat dirasakan terutama dalam bentuk tingkat inflasi yang tinggi, laju pertumbuhan ekonomi yang lambat, pendapatan riil masyarakat perkapita yang menurun, jumlah pengangguran, tingkat kemiskinan yang meningkat dan merosotnya nilai tukar rupiah terhadap dollar Amerika Serikat. Amanat konstitusi Republik Indonesia

yang menegaskan pembangunan nasional untuk memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa serta kemakmuran masyarakat menjadi terhambat.

Pasal 33 UUD 1945 secara prinsip menerangkan bahwa membangun perekonomian nasional disusun oleh kekuatan ekonomi rakyat. Salah satu bentuk usaha ekonomi yang berbasis kerakyatan adalah usaha kecil. Bentuk usaha tersebut sangat besar kontribusinya dalam perekonomian Indonesia, jika dilihat dari aspek-aspek seperti pembangunan ekonomi pedesaan, memerangi kemiskinan, peningkatan kesempatan kerja, sumber pendapatan dan peningkatan ekspor non migas (Sasono, 2001:11).

Usaha kecil sebagai salah satu pelaku ekonomi yang utama dalam perekonomian nasional telah memberikan kontribusi positif sebagai katup pengaman dan stabilisator perekonomian nasional pada saat krisis ekonomi. Usaha kecil berperan sebagai dinamisator perekonomian nasional dalam pemulihan ekonomi, serta sebagai motor dan inovator pertumbuhan ekonomi nasional pada saat ekspansi (BPS, 2009:334). Peran penting tersebut telah mendorong banyak negara termasuk Indonesia untuk terus melakukan pengembangan usaha kecil (Syahroza, 2007:64). Alasan-alasan mendasar pentingnya keberadaan usaha kecil menurut Berry et. al (2001:8) dalam Ibrahim dan Hapsari (2009: 28) antara lain: (1) Kinerja usaha kecil cenderung lebih baik dalam menghasilkan tenaga kerja yang produktif, (2) Sebagai bagian dari dinamikanya, usaha kecil sering mencapai peningkatan produktivitasnya melalui investasi dan perubahan teknologi, (3) Sering diyakini bahwa usaha kecil memiliki keunggulan dalam hal fleksibilitas daripada usaha besar.

Peran usaha kecil di Jawa Barat sangat besar. Distribusi usaha kecil terhadap perekonomian Jawa Barat setiap tahun mengalami peningkatan. Penyerapan tenaga kerja pada usaha kecil setiap tahun juga cenderung mengalami peningkatan. Kondisi dan fakta tersebut sejalan dengan hasil penelitian empiris yang dilakukan Demirbag et al., (2006)

yang menyimpulkan bahwa keberhasilan usaha kecil (*small enterprises*) memiliki dampak langsung terhadap pembangunan ekonomi baik pada negara maju maupun negara berkembang. Usaha kecil memiliki kemampuan untuk menciptakan lapangan kerja dengan biaya minimum, mereka adalah pelopor dalam dunia inovasi dan memiliki fleksibilitas tinggi yang memungkinkan usaha tersebut untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.

Secara makro usaha kecil di Indonesia, dihadapkan pada persaingan yang semakin ketat khususnya dengan meningkatnya jumlah industri besar yang memproduksi barang dan jasa yang sejenis, apalagi didukung oleh penanaman modal asing (PMA). Jumlah perusahaan PMA tahun 2010 diperkirakan sebesar 19,54 persen atau separuh dari penanaman modal dalam negeri (PMDN). Berdasarkan lokasinya terkonsentrasi di Pulau Jawa (76,16%), khususnya Jawa Barat yang mencapai 38,5 % (BPS 2012). Sutopo (2011: 102) menyatakan secara mikro permasalahan usaha kecil dan menengah (UKM) dihadapkan pada permasalahan internal berupa rendahnya sumberdaya manusia (kurang terampil, kewirausahaan yang rendah, penguasaan teknologi yang kurang, serta kurangnya manajemen dan penguasaan pasar).

Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah menyatakan bahwa usaha kecil adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari usaha menengah atau usaha besar yang memenuhi kriteria usaha kecil.

Usaha kecil sebagai embrio industri belum menunjukkan hasil maksimal. Usaha-usaha untuk mempertahankan industri yang ada diperlukan dengan melakukan penciptaan produk dan pembenahan terhadap hambatan-hambatan. Hal ini dilakukan untuk memperkuat usaha kecil agar struktur industri nasional lebih

kuat. Struktur industri akan kuat bila ada dukungan kuat pemerintah pusat dan daerah untuk menghilangkan praktek-praktek yang menciptakan ekonomi biaya tinggi, komitmen untuk memajukan potensi lokal, konsistensi program dan infrastruktur yang mendukung. Semua pihak harus memiliki kesamaan pandang guna memecahkan berbagai persoalan yang dialami industri nasional yang tidak bersifat parsial dan berjangka pendek tetapi sistemik dan berjangka panjang.

Pemerintah Provinsi Jawa Barat menaruh perhatian penuh terhadap pemberdayaan dan pengembangan usaha kecil dengan menerbitkan Peraturan Daerah Provinsi Jawa Barat Nomor 10 Tahun 2010 tentang Pemberdayaan dan Pengembangan Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah. Peraturan Daerah tersebut menyatakan bahwa usaha kecil mempunyai kedudukan dan peran strategis untuk meningkatkan perekonomian daerah. Pemerintah Provinsi Jawa Barat harus memberikan peran dalam mendorong dan memberikan perlindungan serta peluang berusaha yang kondusif agar mampu mewujudkan peran secara optimal dalam pembangunan ekonomi di daerah.

Usaha kecil secara umum sangat lemah dalam visi, sikap wirausaha dan manajemen bisnis yang paling mendasar. Eksistensi usaha kecil masih belum terlepas dari beberapa permasalahan klasik yang menyertainya. Berbagai studi dalam pengembangan usaha kecil di Indonesia menunjukkan bahwa usaha kecil mengalami kelemahan hampir di semua aspek terutama masalah akses modal dan kesempatan mendapatkan peluang usaha, masalah produksi, pemasaran, jaringan kerja dan teknologi (Primiana, 2009:10).

Masalah daya saing dalam pasar dunia yang semakin terbuka merupakan isu kunci dan tantangan bagi usaha kecil. Produk-produk usaha kecil tidak akan mampu menembus pasar tanpa dibekali kemampuan dan keunggulan daya saing yang tinggi. Produk impor dapat mengancam posisi pasar domestik. Upaya meningkatkan daya saing dan membangun keunggulan kompetitif bagi produk-produk usaha

kecil harus menjadi perhatian berbagai kalangan, bukan saja bagi para pelaku usaha kecil tetapi juga bagi aparat birokrasi, berbagai organisasi dan anggota masyarakat yang merupakan lingkungan kerja dari usaha kecil.

Salah satu produk usaha kecil yang telah mendapat pengakuan dunia adalah batik. Batik Indonesia ditinjau dari sudut teknik, teknologi, serta pengembangan motif dan budaya telah ditetapkan sebagai Warisan Kemanusiaan untuk Budaya Lisan dan Nonbendawi (*Masterpieces of the Oral and Intangible Heritage of Humanity*) oleh Organisasi Pendidikan, Ilmu Pengetahuan, dan Kebudayaan Perserikatan Bangsa-Bangsa (UNESCO) pada tanggal 2 Oktober 2009.

Batik menjadi salah satu sendi ekonomi yang penting karena mampu membuka lapangan pekerjaan dalam jumlah yang besar di Jawa Barat. Saat ini nilai penjualan batik tulis dan cap di Jawa Barat mencapai Rp 92 miliar per tahun dengan total perajin sekitar 3.000 orang (Disperindag Jawa Barat, 2011:67). Pengembangan sistem distribusi bagi usaha kecil masih belum dapat berjalan sebagaimana diharapkan. Usaha kecil batik cap dalam usaha perdagangan masih berjalan sendiri. Koordinasi antar usaha kecil belum ada sehingga mengakibatkan persaingan yang tidak sehat.

Usaha kecil memiliki kekuatan dalam hal kebebasan untuk bertindak, fleksibel dan tidak mudah goncang. Sisi kelemahannya adalah bidang manajemen, organisasi, teknologi, sumberdaya dan pasar (Suryana, 2003:88). Kelemahan tersebut dapat diatasi melalui pembinaan dan pengembangan berbasis pada dua pilar utama yaitu: (1) tegaknya sistem dan mekanisme pasar yang kuat (2) berfungsinya aransemen kelembagaan atau regulasi pemetaan ekonomi yang efektif. Kedua pilar tersebut harus didukung oleh keberpihakan pemerintah dalam menetapkan kebijakan yang mampu memotivasi pertumbuhan usaha kecil (Primiana, 2009:9).

Usaha kecil batik cap perlu mendapat perhatian serta sentuhan pembinaan. Upaya yang diharapkan dapat dilakukan dengan

mengambil langkah-langkah dan koordinasi usaha kecil melalui kemitraan antar usaha kecil atau usaha besar maupun lembaga keuangan lainnya dalam bentuk jaringan kerjasama, sehingga terbentuk adanya etika perdagangan yang sehat dan terkoordinasi, disamping memotivasi daya juang usaha kecil dengan harapan bisa mencapai kinerja secara efektif dan efisien dengan hasil yang maksimal, realistis dan rasional (Suryana: 2003:50).

Usaha kecil diharapkan menerapkan strategi bisnisnya dengan cermat dan seksama. Strategi yang dilakukan dengan melakukan analisis lingkungan. Wheelen dan Hunger (2002: 50) menyatakan " *Environmental analysis is a process of planning a strategy to monitor the environmental sector in determining the opportunities or threats against the company*". Pernyataan tersebut menjelaskan bahwa analisis lingkungan merupakan suatu proses dalam membuat perencanaan strategi untuk memantau sektor lingkungan dalam menentukan peluang atau ancaman terhadap perusahaan.

Wheelen dan Hunger dalam Agung (2003:54) mengklasifikasikan lingkungan eksternal menjadi dua kategori, yaitu lingkungan masyarakat (*societal environment*) dan lingkungan tugas (*task environment*) perusahaan. Lingkungan masyarakat merupakan kekuatan yang secara tidak langsung menyentuh kegiatan organisasi dalam jangka pendek, tetapi dapat mempengaruhi keputusan-keputusan organisasi dalam jangka panjang. Lingkungan masyarakat menyangkut kekuatan ekonomi, kekuatan teknologi, kekuatan kebijakan pemerintah daerah, dan kekuatan sosial budaya. Lingkungan tugas merupakan elemen-elemen atau kelompok-kelompok yang secara langsung mempengaruhi perusahaan, meliputi pemerintah, masyarakat lokal, pesaing, pelanggan, kreditur, serikat buruh/pekerja, kelompok-kelompok kepentingan dan asosiasi perdagangan. Lingkungan tugas perusahaan pada dasarnya merupakan industri dimana perusahaan beroperasi. Analisis industri berkenaan dengan pemeriksaan secara seksama dan mendalam faktor-faktor penting dalam lingkungan tugas perusahaan.

Berdasarkan survey pendahuluan yang dilakukan terhadap 100 usaha kecil batik cap, rata-rata 36% responden menyatakan kondisi lingkungan eksternal dalam kondisi cukup baik. Survey meliputi beberapa indikator penting dalam lingkungan eksternal menurut Wheelen dan Hunger (2003:45) antara lain ekonomi, teknologi, kebijakan pemerintah daerah, sosiokultural. Hitt, Duane dan Hoskisson dalam Armand Adiyanto (2004:18) menyatakan bahwa lingkungan umum merupakan sekelompok elemen-elemen dalam masyarakat yang lebih luas yang mempengaruhi suatu industri dan perusahaan-perusahaan yang ada di dalamnya. Lingkungan internal yang secara strategis bertanggung jawab terhadap kemungkinan keberhasilan perusahaan. Manajemen berusaha mengetahui alasan-alasan faktor penentu perusahaan yang mengukur kekuatan dan kelemahan dengan melalui : (1) kinerja masa lalu (2) pesaing perusahaan (3) industri sebagai satu kesatuan.

Berdasarkan survey pendahuluan yang dilakukan terhadap 100 usaha kecil batik cap diperoleh informasi bahwa kondisi lingkungan internal perusahaan berada dalam kondisi cukup baik (rata-rata 35,55). Survey meliputi beberapa indikator penting dalam lingkungan internal menurut Wheelen dan Hunger (2003:45) antara lain sumber daya, budaya organisasi dan struktur. Pengetahuan tentang lingkungan merupakan prasyarat sebelum perusahaan dapat mengambil keputusan strategis. Pola interaksi antara individual dan kelompok yang muncul sebagai keputusan strategis dapat mempengaruhi kualitas keputusan, juga tingkat efektifitas dan kecepatan diimplementasikannya keputusan tersebut (Hitt, Duane dan Robert, 2004:26).

Pemerintah Provinsi Jawa Barat dalam rangka meningkatkan kemitraan dan pemberdayaan usaha kecil menerbitkan Peraturan Daerah Provinsi Jawa Barat Nomor 8 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Dana Bergulir Bagi Usaha Mikro dan Kecil sebagai salah satu upaya pemberdayaan usaha kecil, yang dalam pelaksanaannya diatur Peraturan Gubernur Jawa Barat Nomor 57 Tahun 2011 tentang

Petunjuk Pelaksanaan Peraturan Daerah Nomor 8 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Dana Bergulir Bagi Usaha Mikro dan Kecil.

Keseriusan Pemerintah Provinsi Jawa Barat dengan mengeluarkan dana bergulir merupakan upaya meningkatkan kemitraan di Jawa Barat. Gummesson (2001: 88) menyatakan " *Needs of small business through a partnership or not, can be assessed from the three stages of a small business situation analysis : internet, intranet and extranet*". Pernyataan tersebut menegaskan bahwa kebutuhan usaha kecil melakukan kemitraan atau tidak, dapat dikaji dari tiga tahap usaha kecil tersebut melakukan analisis situasi yang diistilahkan dengan tahap internet, intranet dan extranet.

Keberhasilan kemitraan usaha sangat ditentukan oleh adanya kepatuhan diantara yang bermitra dalam menjalankan etika bisnisnya (Hafsah, 2000:43). Pelaku-pelaku yang terlibat langsung dalam kemitraan harus memiliki dasar-dasar etika bisnis yang dipahami dan dianut bersama sebagai titik tolak dalam menjalankan kemitraan. Keraf dalam Bertens (2000: 35) menyatakan bahwa etika merupakan sebuah refleksi kritis dan rasional mengenai nilai, norma moral yang menentukan dan terwujud dalam sikap dan pola perilaku hidup manusia baik sebagai pribadi maupun sebagai kelompok. Keberhasilan kemitraan usaha tergantung pada adanya kesamaan nilai, norma, sikap dan perilaku dari para pelaku yang menjalankan kemitraan tersebut.

Secara normatif, etika bisnis di Indonesia baru mulai diberi tempat khusus semenjak diberlakukannya UUD 1945, khususnya pasal 33 (Yosephus, 2010:141). Pesan moral dan amanat etis pasal 33 UUD 1945 adalah pembangunan ekonomi negara RI semata-mata demi kesejahteraan seluruh rakyat Indonesia yang merupakan subjek atau pemilik negeri ini. Pembangunan ekonomi Indonesia menurut pasal 33 UUD 1945 tidak diperuntukkan bagi segelintir orang yang memperkaya diri atau untuk kelompok orang tertentu saja yang kebetulan tengah berposisi strategis, melainkan demi seluruh rakyat Indonesia.

Seiring dengan munculnya masalah pelanggaran etika dalam bisnis menyebabkan dunia perdagangan menuntut etika dalam berbisnis segera dibenahi agar tatanan ekonomi dunia semakin membaik. Sebuah bisnis yang baik harus memiliki etika dan tanggung jawab sosial sesuai dengan fungsinya baik secara mikro maupun makro. Kegiatan dalam bisnis tidak jarang berlaku konsep tujuan menghalalkan segala cara, bahkan tindakan yang identik dengan kriminal pun ditempuh demi pencapaian suatu tujuan. Pemetaan pola hubungan dalam bisnis seperti itu dapat dilihat bahwa prinsip-prinsip etika bisnis terwujud dalam suatu pola hubungan yang bersifat interaktif. Contoh pelanggaran etika bisnis antara lain pelanggaran etika bisnis terhadap transparansi, pelanggaran etika bisnis terhadap akuntabilitas, pelanggaran etika bisnis terhadap prinsip pertanggungjawaban, pelanggaran etika bisnis terhadap prinsip kewajaran, pelanggaran etika bisnis terhadap prinsip kejujuran, pelanggaran etika bisnis terhadap prinsip empati

Berdasarkan survey pendahuluan yang dilakukan terhadap 100 usaha kecil batik cap diperoleh informasi bahwa pelaksanaan etika bisnis usaha kecil batik cap sudah baik dengan nilai rata-rata sebesar 32,2%. Pelaksanaan etika bisnis berdasarkan pada prinsip otonomi, prinsip kejujuran, prinsip keadilan, prinsip saling menguntungkan dan prinsip integritas moral.

Beberapa prasyarat dalam melakukan kemitraan usaha antara usaha kecil dan usaha besar, diantaranya harus ada komitmen yang kuat diantara pihak-pihak yang bermitra. Kemitraan usaha memerlukan adanya kesiapan yang akan bermitra, terutama pada pihak usaha kecil yang pada umumnya tingkat manajemen usaha dan penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi yang rendah, agar mampu berperan sebagai mitra yang handal. Pembenahan manajemen, peningkatan kualitas sumber daya manusia, pemantapan organisasi usaha mutlak harus diserasikan dan diselaraskan, sehingga kemitraan usaha dapat dijalankan memenuhi kaidah-kaidah yang semestinya. Kothandarama dan Wilson (2001:379) menyatakan "*The company must have the trust and confidence*

*that the relations between their business partners is a strategic asset that must be nurtured seriously. Confidence and professionalism must be maintained properly to produce the performance of mutual benefit between the various parties*". Pernyataan tersebut menegaskan bahwa perusahaan harus memiliki kepercayaan dan keyakinan bahwa relasi antar mitra bisnis mereka merupakan aset strategis perusahaan yang harus dibina dengan serius. Kepercayaan dan sikap profesionalisme harus dijaga dengan baik untuk menghasilkan kinerja yang saling menguntungkan antar berbagai pihak.

Kegagalan kemitraan pada umumnya disebabkan oleh fondasi dari kemitraan yang kurang kuat dan hanya didasari oleh belas kasihan semata atau atas dasar paksaan pihak lain, bukan atas dasar kebutuhan untuk maju dan berkembang bersama dari pihak-pihak yang bermitra. Kemitraan yang tidak didasari oleh etika bisnis (nilai, moral, sikap dan perilaku) yang baik, maka dapat menyebabkan kemitraan tersebut tidak berjalan dengan baik. Kesimpulan uraian di atas bahwa berjalan tidaknya kemitraan usaha yang dilakukan usaha kecil tergantung pada kesetaraan nilai-nilai, moral, sikap dan perilaku dari para pelaku kemitraan. Keberhasilan kemitraan usaha tergantung pada adanya kesetaraan budaya organisasi (Hafsah, 2000:87).

Usaha kecil pada umumnya memiliki kelemahan di dalam menganalisis situasi yaitu memantau dan mengantisipasi secara terus menerus untuk menyesuaikan usaha mereka dengan perubahan lingkungan. Kelemahan ini menimbulkan terjadinya kesenjangan kapabilitas yang hanya akan menciptakan nilai pelanggan inferior dan berakibat pada kelemahan dalam bersaing. Pemberdayaan usaha kecil sangat dibutuhkan melalui kerangka kerja pemasaran strategik dengan pendekatan kemitraan yang terintegrasi. Kemitraan harus disesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi dari masing-masing usaha kecil. Usaha membangun kemitraan terintegrasi perlu dimulai dengan persamaan persepsi terlebih dahulu diantara

para pengurus (*internet-internal relationship networking*).

Perkembangan teknologi yang cepat memungkinkan perusahaan bersaing secara global walaupun dengan dalam bentuk usaha kecil. Kebijakan kemitraan usaha menjadi sangat penting dan cukup strategis untuk membantu pengembangan ekonomi masyarakat, sektor perkonomian daerah tertinggal. Hit, Duane dan Hoskisson dalam Armand Adiyanto (2004:58) menyatakan kadang-kadang perusahaan berpartisipasi dalam sebuah kemitraan, yang merupakan sejumlah pertalian yang relevan secara kompetitif dan dapat diidentifikasi antara lebih dari dua perusahaan yang relatif dapat diperbandingkan.

Proses hubungan keterkaitan yang berkembang selanjutnya membentuk empat macam pola kemitraan yaitu pola dagang, pola vendor, pola sub kontrak dan pola pembinaan. Kemitraan akan berhasil apabila usaha besar dan usaha kecil saling membutuhkan, saling memperkuat dan saling menguntungkan. Salah satu tidak terpenuhi maka program kemitraan tidak dapat berjalan lancar.

Primiana (2009:22) menyatakan bahwa hubungan kemitraan yang sederajat, saling membutuhkan dan menguntungkan hendaknya dilaksanakan dalam beberapa tahap; (1) Mengidentifikasi usaha kecil yang mempunyai potensi untuk tumbuh pesat, (2) Membina usaha kecil sampai menjadi mandiri, (3) Menjalin kemitraan usaha dengan mengembangkan usaha kecil yang mandiri sebagai subkontraktor dari industri besar. Kemitraan dapat terhambat jika perusahaan besar melakukan intergrasi dari hulu sampai ke hilir. Kondisi ini perlu keterlibatan pemerintah sebagai regulator.

Kunci keberhasilan usaha kecil dalam persaingan baik pasar domestik maupun pasar global adalah membangun kemitraan dengan usaha besar. Pengembangan usaha kecil memang dianggap sulit dilakukan tanpa melibatkan partisipasi usaha-usaha besar. Usaha kecil dapat melakukan ekspor melalui perusahaan besar yang sudah menjadi eksportir. Kemitraan merupakan salah satu solusi untuk mengatasi kesenjangan antara usaha kecil dan

usaha besar. Kesimpulan uraian di atas adalah bahwa tumbuh kembangnya usaha kecil di Indonesia tidak terlepas dari fungsinya sebagai mitra dari usaha besar yang terikat dalam suatu pola kemitraan usaha. Tujuan strategis dari kemitraan ini adalah untuk melayani kepentingan bersama dengan meningkatkan kinerja jaringan. Strategi kemitraan dapat digunakan untuk membentuk aliansi yang stabil dan dinamis, dan jaringan aliansi di dalam perusahaan individual.

Kemitraan yang dilakukan oleh usaha kecil batik cap di Jawa Barat merupakan implementasi Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 111 Tahun 2007 tentang Perubahan Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 77 Tahun 2007 tentang Daftar Bidang Usaha yang Tertutup dan Bidang Usaha yang terbuka dengan Persyaratan di Bidang Penanaman Modal pada Lampiran II point b Nomor 25 tentang Bidang Usaha Kemitraan usaha kecil Batik Cap dengan Klasifikasi Baku Lapangan Usaha Indonesia (KBLI) 17124 Sektor Perindustrian.

Kemitraan dilakukan dengan perusahaan besar, lembaga keuangan pemerintah dan lembaga usaha untuk mengatasi kendala permodalan pengusaha batik. Yayasan Batik Jawa Barat membidik program CSR (*Community Social Responsibility*) di tiap BUMN, BUMD atau perusahaan swasta agar mau menyalurkan kredit lunak ke pengusaha batik. Salah satu contoh kemitraan usaha adalah pendampingan yang dilakukan oleh Rumah Batik Komar dengan Batik Bintang Pustaka.

Kemanfaatan kemitraan dapat ditinjau dari 3 (tiga) sudut pandang. Pertama, dari sudut pandang ekonomi, kemitraan usaha menuntut efisiensi, produktivitas, peningkatan kualitas produk, menekan biaya produksi, mencegah fluktuasi suplay, menekan biaya penelitian dan pengembangan, dan meningkatkan daya saing. Kedua, dari sudut moral, kemitraan usaha menunjukkan upaya kebersamaan dalam kesetaraan. Ketiga, dari sudut pandang sosial politik, kemitraan usaha dapat mencegah kesenjangan sosial, kecemburuan sosial dan gejala sosial politik. Kemanfaatan ini dapat dicapai sepanjang kemitraan yang dilakukan



didasarkan pada prinsip saling memperkuat, memerlukan dan menguntungkan.

Berkaitan dengan kemitraan usaha kecil batik cap, kemitraan dengan lembaga keuangan berkaitan dengan penyedia modal kerja berupa kredit. Kemitraan dengan pemerintah berkaitan dengan aspek pembinaan dan perijinan. Kemitraan yang dilakukan usaha kecil berkaitan dengan informasi untuk eksistensi perusahaan. Kerjasama dalam bentuk kemitraan usaha dilakukan bukan saja hanya dapat menguntungkan usaha kecil saja, tetapi bersimbiosis mutualistik (menguntungkan pihak lain yang bermitra).

Kemitraan merupakan mekanisme koordinasi untuk para pemasok dan perusahaan dalam suatu penciptaan nilai jejaring bisnis. Kemitraan merupakan suatu tipe hubungan dimana tanggung jawab dan keuntungan potensial dibedakan dari satu bentuk koordinasi terkait dengan hubungan penjual dan pembeli secara umum dan tingkat investasi spesifik secara khusus. Kemitraan akan menciptakan struktur usaha yang mantap, dinamis dan prospek berkelanjutan. Usaha kecil dapat memperluas kesempatan berusaha, membenahi manajemen, meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki, memperbesar volume produksi dan memperoleh akses untuk dapat memasarkan produknya (Sasono, 2001:16). Rudberg dan Olhager, 2003:29 menyatakan " *The main aim of the partnership is to improve the competitiveness of the business for all partners.* Pernyataan tersebut menegaskan bahwa tujuan utama dibentuknya kemitraan bisnis adalah memperbaiki daya saing dan kinerja untuk semua partner.

Kinerja perusahaan adalah obsesi yang selalu diupayakan dalam pencapaian suatu organisasi. Kinerja merupakan salah satu prestasi penting sebagai tolak ukur tingkat keberhasilan organisasi. Pencapaian kinerja dalam perusahaan diharapkan dicapai secara proporsional. Perusahaan yang mengerjakan suatu produk tertentu mempertimbangkan kemampuan pekerjanya berdasarkan spesialisasi masing-masing yang diselaraskan dengan tujuan organisasi perusahaan. Salah

satu ukuran perusahaan dianggap sukses, adalah dapat membuka diri dan mau serta siap menyikapi kondisi luar organisasi. Kinerja keuangan usaha kecil batik di Jawa Barat tahun 2009 sampai 2011 berpedoman pada Peraturan Menteri Negara Koperasi dan UMKM Republik Indonesia Nomor 06/Per/M.KUMKM/V/2006. menggambarkan rata-rata kinerja keuangan usaha batik cap di Jawa Barat belum optimal. Hal ini dapat dilihat pada rasio solvabilitas yang menunjukkan kriteria kurang sehat, *Asset Turn Over* (ATO) sangat tidak sehat dan rasio perputaran piutang masih dalam kategori sangat tidak sehat.

Analisis *balance scorecard* dilakukan untuk melihat kinerja usaha kecil dilakukan Dinas KUMKM Provinsi Jawa Barat pada tahun 2011 melalui perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Ukuran finansial sangat penting dalam memberikan ringkasan konsekuensi tindakan ekonomis yang sudah diambil. Ukuran kinerja finansial memberikan petunjuk apakah strategi usaha kecil, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba usaha kecil.

Perspektif finansial dalam konteks usaha kecil yang bermitra dengan BUMN kinerja finansial secara umum ditunjukkan dengan kondisi keuangan yang dimiliki saat ini, besarnya rata-rata laba usaha per tahun, omzet penjualan yang dimiliki, rata-rata pangsa pasar yang dikuasai serta pertumbuhan pasar per tahun. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa rata-rata laba per tahun meningkat berkisar 10 – 20%, sedangkan rata-rata pangsa pasar dan pertumbuhan pasar masih relatif kecil, mengingat hampir seluruh usaha kecil dihadapkan kepada akses pasar yang masih terbatas. Kondisi keuangan yang dimiliki saat ini rata-rata cukup baik. Secara finansial kinerja usaha kecil di Jawa Barat sudah cukup baik, namun belum optimal.

Berkaitan dengan perspektif pelanggan, kinerja usaha kecil di Jawa Barat dapat diukur melalui tingkat kualitas pelayanan, kepuasan pelanggan serta pangsa pasar yang

dimiliki. Berdasarkan hasil survei menunjukkan bahwa rata-rata kualitas pelayanan usaha kecil di Jawa Barat cukup baik (2,88), kepuasan pelanggan terhadap produk mereka juga cukup baik (3,08), pangsa pasar cukup baik (3,05) dengan rata-rata pangsa pasar 30 – 40%, pertumbuhan pasar 2- 5% per tahun. Berkaitan dengan perspektif proses bisnis internal, kinerja usaha kecil di Jawa Barat dalam perspektif proses bisnis internal mencakup sistem administrasi, tingkat produktivitas pelanggan serta kualitas produk. Berdasarkan hasil survei rata-rata sistem administrasi sudah cukup baik (3,12), tingkat produktivitas pelanggan juga cukup baik (3,08), serta kualitas produk rata-rata sudah cukup baik (2,97). Kondisi ini merupakan dampak hasil kemitraan BUMN dengan Usaha kecil yang difasilitasi Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Jawa Barat dan perangkat daerah kabupaten/kota bidang Koperasi dan UMKM.

Berkaitan dengan perspektif pembelajaran dan pertumbuhankinerja usaha kecil di Provinsi Jawa Barat dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mencakup aspek ketrampilan operasional karyawan, komitmen karyawan untuk mengembangkan usaha, penggunaan teknologi, kemampuan berwirausaha dan kemampuan inovasi produk. Berdasarkan hasil survei menunjukkan bahwa ketrampilan operasional karyawan (2,97), komitmen karyawan untuk mengembangkan usaha (2,85), penggunaan teknologi (3,24), kemampuan berwirausaha (2,90) dan kemampuan inovasi produk (2,93) semuanya sudah cukup baik. Hanya saja kemampuan ini bisa dioptimalkan lagi dalam meningkatkan kinerja usaha kecil di Jawa Barat diarahkan juga pada penggunaan teknologi serta kemampuan inovasi produk dengan melibatkan praktisi, pengusaha dan perguruan tinggi. Usaha kecil di Jawa Barat menunjukkan banyak melakukan hubungan interaksi dengan pihak luar, seperti pameran produk oleh pemerintah, komunikasi dengan supplier, konsumen, KADIN, dan berbagai asosiasi. Mereka menganggap keikutsertaan dalam kegiatan-kegiatan tersebut dapat meningkatkan pengetahuan dan pengalaman mereka, memperluas jaringan pemasaran,

menambah kemampuan dalam meningkatkan mutu produk, termotivasi untuk maju. Sebagian besar responden mengungkapkan ketidakpahaman mereka dalam mengurus hak paten.

Permasalahan utama usaha kecil saat ini terutama terkait dengan kesulitan dalam hal permodalan dan pemasaran. Lembaga penyalur dana bagi usaha kecil selain perbankan, antara lain BUMN dengan dana Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL), PT. PNM, Perum Pegadaian dan Koperasi simpan pinjam. Jumlah dana yang disalurkan kepada usaha kecil dari waktu ke waktu cukup besar. Primiana (2009:29) menyatakan bahwa berbagai keinginan usaha kecil pasca memperoleh kredit dari perbankan antara lain keinginan untuk dibina dan dimonitor, agar kredit yang diperoleh tidak habis sia-sia tanpa ada perkembangan berarti terhadap usahanya. Sasono (2001:8) menyatakan bahwa permasalahan yang mendasar pada usaha kecil adalah kurangnya kemampuan manajemen dan profesionalisme, serta terbatasnya akses terhadap permodalan, penguasaan teknologi informasi dan jaringan pemasaran.

Pengamatan yang dilakukan terhadap usaha kecil batik cap di Jawa Barat menunjukkan adanya beberapa faktor yang diduga menentukan kinerja usaha. Identifikasi awal terhadap faktor-faktor tersebut diantaranya kemampuan penyediaan modal usaha khususnya menyangkut sumber-sumber modal usaha, kemampuan akan sumber daya manusia terutama menyangkut tentang keterampilan dan keahlian tenaga kerja, serta kemampuan manajemen dalam mengelola usahanya. Faktor-faktor strategis tersebut dapat ditempuh melalui kerjasama dengan lembaga usaha lainnya yaitu bermitra usaha, sedangkan dalam melakukan kemitraan maka perlu mencermati dan menganalisis faktor-faktor lingkungan yang selalu berubah. Kemitraan dengan perusahaan lain maupun dengan pemerintah diharapkan mampu meningkatkan kinerjanya.

Kajian utama penelitian ini adalah usaha kecil, khususnya usaha kecil batik cap di Jawa Barat dalam menjalin kemitraan dan meningkatkan kinerjanya. Alasan utama

pemilihan usaha kecil batik cap sebagai subyek penelitian karena terdapat beberapa permasalahan yang dihadapi antara lain permasalahan manajerial, sumber daya manusia, pemasaran dan permodalan serta kebijakan Pemerintah Propinsi Jawa Barat yang selalu menekankan pengembangan sektor usaha kecil. Hasil survei pendahuluan mengenai harga yang ditawarkan belum sepenuhnya sesuai dengan harapan konsumen. Dari hasil pra survey mengenai harga masih belum optimal terlihat masih terdapat 52% menyatakan perusahaan tidak baik dalam menetapkan harganya, sehingga perusahaan masih belum sepenuhnya dapat memenuhi dari kebutuhan pelanggan, Harga yang ditetapkan juga belum sesuai dengan fasilitas yang diterima.

## METODE

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode Survey yaitu penelitian yang mengambil sampel dari populasi yang menggunakan kuesioner dan wawancara sebagai alat pengumpul utamanya (Sekaran, 2000:25). Metode survey yang ditetapkan yaitu *explanatory survey* artinya penelitian yang menggambarkan populasi dan sampel untuk menjelaskan hubungan antar variabel yang diteliti (Cooper, 2002:29). Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *cross section*, yaitu penelitian dilakukan pada periode waktu tertentu, tetapi dilakukan pada berbagai usaha kecil batik cap di Jawa Barat sebagai subyek. Jenis penelitian yang digunakan adalah *deskriptif-verifikatif*, artinya penelitian berusaha menguji jawaban masalah yang kebenarannya bersifat sementara (hipotesis) berdasarkan data empiris. Analisis deskriptif menggambarkan variabel-variabel bebas dan variabel-variabel terikat yang akan menjadi landasan teori atau kajian teori dalam penelitian. Analisis verifikatif dilakukan untuk menguji hipotesis dengan menggunakan alat uji statistika (Sekaran, 2000:85). Analisis verifikatif yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis *structural equation model (SEM)*. SEM mampu mengukur konstruk melalui indikator-indikator serta menganalisis variabel

indikator, variabel laten, meminimalisir kekeliruan pengukuran sehingga pengukuran lebih akurat.

Ukuran sampel yang diambil minimal 116 usaha kecil batik cap dari seluruh populasi usaha kecil batik cap di Jawa Barat yaitu sebanyak 207 dengan rincian masing-masing sampel kabupaten/kota ditentukan berdasarkan *cluster proporsionale random sampling*.

### **Variabel penelitian**

Seperti yang terungkap dalam identifikasi masalah, batasan masalah, dan rumusan masalah, bahwa pokok yang diteliti meliputi variabel-variabel :

Variabel pertama adalah lingkungan eksternal. Lingkungan eksternal terdiri dari lingkungan masyarakat dan lingkungan tugas. Indikator-indikator lingkungan masyarakat adalah ekonomi, kebijakan pemerintah daerah, teknologi dan sosiokultural. Indikator-indikator lingkungan tugas adalah kekuatan memasuki persaingan, produk substitusi, kekuatan pembeli, intensitas persaingan dan kekuatan *supplier* dimana perusahaan tersebut beroperasi (Wheelen dan Hunger, 2002; Hitt, Duanne & Hoskisson: 2004).

Variabel kedua adalah lingkungan internal. Indikator-indikator lingkungan internal adalah sumber daya, budaya organisasi dan struktur. Indikator-indikator tersebut merupakan lingkungan dalam perusahaan yang menunjang pencapaian tujuannya (Wheelen dan Hunger 2002; Hitt, Duanne & Hoskisson: 2004).

Variabel ketiga adalah etika bisnis dengan indikator-indikatornya adalah prinsip otonomi, prinsip kejujuran, prinsip keadilan, prinsip saling menguntungkan, prinsip integritas moral (Sonny Keraf dalam Agoes dan Ardana, 2009: 127). Variabel ini terdiri dari karakteristik kompleksitas lingkungan dan intra organisasi.

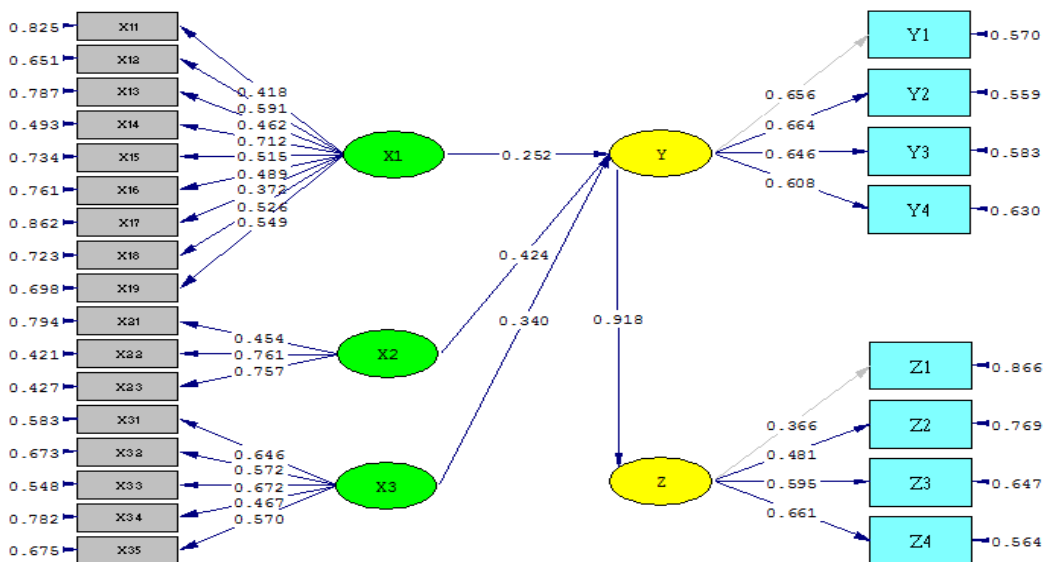
Variabel keempat adalah kemitraan usaha dengan indikator akses terhadap permodalan, pembinaan, keterkaitan manajemen dan bisnis yang saling menguntungkan. Kemitraan merupakan kerjasama usaha antara perusahaan kecil dan perusahaan besar yang didasarkan

pada prinsip saling percaya dan menguntungkan (Wheelen dan Hunger, 2002; Hitt, Duanne & Hoskisson: 2004).

Variabel kelima adalah kinerja usaha kecil yaitu kemampuan kerja yang ditunjukkan dengan hasil kerja dari usaha kecil dan menengah, yang meliputi aspek keuangan dan non keuangan (Kaplan dan Norton, 2002; Wade dan Ricardo: 2001).

Data yang sudah dianalisis menggunakan instrumen penelitian dan analisis penskalaan, selanjutnya digunakan untuk menganalisis dan menguji rumusan hipotesis berdasarkan *Structural Equation Modelling*. Hasil estimasi LISREL masing-masing dimensi penelitian, perlu dijelaskan lebih lanjut. Penjelasan ini diperlukan karena masing-masing variabel diukur secara tidak langsung, dan dibentuk oleh sejumlah indikator yang perlu ditelaah peranannya untuk membentuk variabel-variabel tersebut. Pembahasan masing-masing hipotesis secara rinci dan jelas dengan menggunakan alat bantu LISREL 8.7 diperoleh model seperti pada Gambar 1 berikut ini.

## HASIL dan PEMBAHASAN



Gambar 1  
 Pengaruh Struktur dan Koefisien Jalur Keseluruhan Variabel Penelitian

### Pengaruh Lingkungan Eksternal, Lingkungan Internal, dan Etika Bisnis terhadap Kemitraan Usaha

Berdasarkan hasil pengolahan data program LISREL untuk model struktural, adalah sebagai berikut :

$$Y = 0,252 \cdot X1 + 0,424 \cdot X2 + 0,340 \cdot X3, \text{ Errorvar.} = 0,354, R^2 = 0,646$$

(0,124)	(0,129)	(0,115)
2,039	3,298	2,964

Persamaan diatas dapat menjelaskan bahwa variabel lingkungan eksternal berpengaruh positif terhadap kemitraan usaha yang

ditunjukkan koefisien jalur sebesar 0,252. Lingkungan internal berpengaruh positif terhadap kemitraan usaha yang ditunjukkan oleh koefisien jalur lingkungan internal sebesar 0,424. Etika bisnis berpengaruh positif terhadap kemitraan usaha yang ditunjukkan oleh koefisien jalur sebesar 0,340.

Hasil pengolahan data menunjukkan nilai koefisien determinasi  $R^2$  untuk persamaan di atas adalah sebesar 0,646. Nilai ini memberikan makna bahwa kemitraan dipengaruhi secara

simultan oleh lingkungan eksternal, lingkungan internal, dan etika bisnis sebesar 64,6%. Nilai ini mengindikasikan bahwa masih terdapat faktor-faktor lain yang mempengaruhi kemitraan diluar faktor lingkungan eksternal, lingkungan internal, dan etika bisnis yang ditunjukkan oleh *error varian*, sebesar 0,354 atau 35,4%

Berdasarkan nilai korelasi dan koefisien jalur yang diperoleh dari hasil perhitungan dengan Lisrel 8.5 dapat diketahui besarnya pengaruh langsung dan tidak langsung variabel lingkungan eksternal, lingkungan internal, dan etika bisnis terhadap variabel kemitraan. Pengaruh langsung variabel lingkungan eksternal terhadap variabel kemitraan sebesar 6,35% sedangkan pengaruh tidak langsungnya sebesar 9,06% melalui 2 variabel yang lain, yaitu variabel lingkungan internal sebesar 5,54% dan etika bisnis sebesar 3,52%. Lingkungan eksternal terhadap kemitraan memberikan pengaruh langsung paling kecil, hal ini mengindikasikan bahwa lingkungan eksternal bukan faktor yang dominan dalam meningkatkan kemitraan. Lingkungan eksternal melalui lingkungan internal dan etika bisnis memiliki nilai pengaruh masing-masing sebesar 5,22% dan 3,52%, sehingga dapat dijelaskan bahwa dengan lingkungan eksternal yang baik, maka akan mencerminkan lingkungan internal dan etika bisnis yang baik serta akan berdampak pada kemitraan yang lebih baik.

Hasil penelitian ini memperkuat pernyataan Sule (2009:5) bahwa etika bisnis memberikan pebisnis kontemporer agar mampu bersikap secara tepat dan bertanggung jawab terhadap ekonomi, sosial, budaya, dan lingkungan. Hasil penelitian juga memperkuat pernyataan Hitt, et. al, dalam Armand (2004:123) bahwa kemitraan usaha kecil dipengaruhi peran lingkungan di mana bisnis tersebut dilakukan. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Suryoto (2008) yang menyatakan bahwa ada pengaruh signifikan lingkungan eksternal terhadap kemitraan usaha dengan objek penelitian usaha kecil mie di Jawa Tengah.

Pengaruh langsung variabel lingkungan internal terhadap variabel kemitraan sebesar 17,97% dan pengaruh tidak langsung sebesar 10,76%, yaitu melalui lingkungan eksternal

sebesar 5,54% dan etika bisnis sebesar 5,22%. Pengaruh langsung lingkungan internal terhadap kemitraan memberikan pengaruh paling besar, hal ini mengindikasikan bahwa lingkungan internal merupakan faktor yang dominan dalam meningkatkan kemitraan.

Lingkungan internal menunjukkan bahwa sumberdaya tidak hanya melibatkan faktor-faktor finansial, fisik, dan SDM perusahaan di setiap bidang, tetapi juga menunjukkan kesanggupan para personil pada setiap fungsi untuk merumuskan dan mengimplementasikan berbagai strategi dan kebijakan-kebijakan fungsional untuk mencapai tujuan dibawah bimbingan pimpinan perusahaan. Apabila sumberdaya-sumberdaya tersebut dialokasikan dan digunakan dengan benar, dapat berfungsi sebagai kekuatan perusahaan untuk mendukung keputusan-keputusan strategis (Wheelen dan Hunger, 2002:87). Strategi merupakan rencana manajemen untuk memperkuat posisi organisasi, memuaskan pelanggan dan mencapai kinerja yang diinginkan perusahaan. Proses manajemen stratejik mulai dari pemilihan visi dan misi perusahaan sampai dengan evaluasi kinerja. Pearce dan Robinson (2007:227) menegaskan bahwa penilaian internal yang mendalam sangat penting bagi pengembangan strategi agar berhasil mencapai tujuan. Strategi yang terumuskan dengan baik menghasilkan kesesuaian yang tepat antara peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan dengan kekuatan dan kelemahan perusahaan.

Hasil penelitian yang menunjukkan adanya pengaruh lingkungan internal terhadap kemitraan memperkuat pernyataan Hafsah (2000:43) dan Keraf dalam Bertens (2000: 35). Hafsah (2000:43) menyatakan bahwa keberhasilan kemitraan usaha sangat ditentukan oleh adanya kepatuhan diantara yang bermitra dalam menjalankan etika bisnisnya, sedangkan Keraf dalam Bertens (2000: 35) menyatakan bahwa keberhasilan kemitraan usaha tergantung pada adanya kesamaan nilai, norma, sikap dan perilaku dari para pelaku yang menjalankan kemitraan tersebut.

Pengaruh langsung variabel etika bisnis terhadap kemitraan usaha sebesar 11,56% dan pengaruh tidak langsung sebesar 8,74%, yaitu

melalui lingkungan eksternal sebesar 3,52% dan lingkungan internal 5,22%. Nilai pengaruh ini menunjukkan bahwa etika bisnis melalui lingkungan internal lebih besar perannya terhadap kemitraan usaha dibandingkan dengan melalui lingkungan eksternal. Hasil penelitian ini memperkuat pernyataan Hafsah (2000:43) dan Keraf dalam Bertens (2000: 35). Hafsah (2000:43) menyatakan bahwa keberhasilan kemitraan usaha sangat ditentukan oleh adanya kepatuhan diantara yang bermitra dalam menjalankan etika bisnisnya, sedangkan Keraf dalam Bertens (2000: 35) menyatakan bahwa keberhasilan kemitraan usaha tergantung pada adanya kesamaan nilai, norma, sikap dan perilaku dari para pelaku yang menjalankan kemitraan tersebut. Hasil penelitian ini sejalan dengan pernyataan Hafsah (2000:87) bahwa keberhasilan kemitraan usaha tergantung pada adanya kesetaraan budaya organisasi. Hasil penelitian juga memperkuat pernyataan Kothandarama dan Wilson (2001:379) yang menegaskan "*success of a partnership must be based on business ethics. A successful partnership will enhance the performance of each company.*" Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa untuk sukses sebuah kemitraan harus dilandasi etika bisnis. Sukses sebuah kemitraan akan meningkatkan kinerja masing-masing perusahaan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Erni Rusyani (2004) yang meneliti tentang Pengaruh Budaya Organisasi, Orientasi Etika, Orientasi Strategik dan Implementasi Strategi terhadap Kinerja Perusahaan Manufaktur, hasil penelitian membuktikan bahwa ada kausalitas antara budaya organisasi dan orientasi etika.

Pengaruh parsial atau individu terhadap kemitraan usaha berdasarkan hasil penelitian ini yang paling besar adalah variabel lingkungan internal. Lingkungan internal mempengaruhi kemitraan secara parsial sebesar 28,73%. Variabel etika bisnis mempengaruhi kemitraan sebesar 20,30%, dan variabel lingkungan eksternal mempengaruhi kemitraan sebesar 15,41%. Hasil ini dapat menyimpulkan bahwa untuk meningkatkan keberhasilan kemitraan, faktor dominan yaitu lingkungan internal harus mendapatkan perhatian lebih dari manajemen

perusahaan. Selain ketiga variabel diatas masih banyak variabel yang memberikan pengaruh terhadap kemitraan karena berdasarkan pada pengaruh diluar model, yaitu sebesar 0,354, artinya bahwa kemitraan dipengaruhi oleh variabel diluar model penelitian sebesar 35,4%.

### **Pengaruh Kemitraan terhadap Kinerja Usaha Kecil**

Model struktural 2 menggambarkan hubungan antara kemitraan terhadap kinerja usaha kecil. Persamaan model struktural 2 dirumuskan:

$$Z = \gamma_{ZY}Y$$

Hasil pengolahan data menghasilkan persamaan model struktural 2 sebagai berikut :

$$Z = 0,918*Y, \text{ Errorvar.} = 0,157, R^2 = 0,843$$

(0,276)	(0,154)
3,322	1,017

Persamaan diatas menjelaskan bahwa variabel kinerja usaha kecil dipengaruhi secara positif oleh variabel kemitraan dengan koefisien jalur sebesar 0,918. Nilai  $R^2$  untuk persamaan di atas adalah sebesar 0,843 yang menggambarkan bahwa kinerja usaha kecil dipengaruhi oleh kemitraan usaha sebesar 84,3%. Nilai ini juga mengindikasikan bahwa masih terdapat faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja usaha kecil sebesar 15,7%. Pengujian atas hipotesis pengaruh kemitraan usaha terhadap kinerja usahakecil diperoleh kesimpulan statistik bahwa kemitraan usaha berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja usahakecil. Hal tersebut ditandai dengan nilai t statistik sebesar 3,322 lebih besar dari nilai t tabel sebesar 1,96 dan dengan nilai jalur sebesar 0,918. Nilai koefisien elastisitas kemitraan usaha terhadap kinerja sebesar 0,95 menunjukkan bahwa apabila kemitraan usaha meningkat 1% akan meningkatkan kinerja usaha kecil sebesar 0,95%. Kesimpulan tersebut memberikan makna bahwa semakin baik kemitraan usaha akan meningkatkan kinerja usaha kecil yang semakin baik.

Faktor dominan variabel kemitraan usaha ini adalah dimensi pembinaan. Indikator yang paling dominan yang membentuk dimensi pembinaan adalah training/diklat. Program pendidikan dan

pelatihan mampu berperan sebagai pemicu dalam perubahan organisasi atau pencapaian tujuan yang telah ditetapkan, karena dengan pendidikan dan pelatihan berarti menggodok dan mendorong SDM untuk melahirkan perubahan yang signifikan dimasa depan. Ciri yang dianggap konkrit dari program pendidikan dan pelatihan dalam peningkatan mutu unjuk kerja personil selalu berkembang, karena kebutuhan organisasi kerja dan masyarakat selalu berubah. Kekuatan potensial yang dapat menimbulkan perubahan adalah yang saling berkaitan. Pendidikan dan pelatihan berbagai bidang atau profesi dilaksanakan dengan maksud meningkatkan ketrampilan, pengetahuan dan profesionalisme pegawai agar diperoleh kinerja yang optimal.

Hasil penelitian yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan kemitraan usaha terhadap kinerja usaha kecil sesuai dengan teori yang diharapkan dan mendukung pernyataan Hafsah (2000:43), Anathan dan Ellitan (2009:87), Lee dan Whang (2000:86), Kothadarama dan Wilson (2001:379), Rudberg dan Olhager (2003:86). Lee dan Whang (2000:86) menyatakan bahwa setiap perusahaan yang terlibat dalam kemitraan harus bisa menciptakan nilai kemitraan untuk memperbaiki daya saing. Pernyataan ini sejalan dengan hasil penelitian ini. Anathan dan Ellitan (2009:87) menyatakan bahwa sukses sebuah kemitraan akan meningkatkan kinerja masing-masing perusahaan. Kemitraan dapat memberikan kontribusi bagi pencapaian keunggulan kompetitif pada jejaring bisnis secara keseluruhan yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja perusahaan-perusahaan yang bermitra (Rudberg dan Olhager, 2003:86). Sejalan dengan pernyataan tersebut Dwi Kartini Yahya dalam Joesron (2005:48) menyatakan bahwa koperasi atau perusahaan non koperasi akan lebih bersinergi bila melakukan pendekatan bisnis melalui kemitraan terintegrasi yang dapat mencapai hasil kinerja organisasional yang superior sehingga dapat memberikan kepuasan bagi seluruh pelaku yang terlibat (*stakeholders*). Hasil penelitian ini sejalan dengan ketiga pernyataan tersebut di atas. Hasil penelitian ini juga mendukung studi empiris yang dilakukan Suryoto (2008) yang telah membuktikan bahwa

sukses sebuah kemitraan akan meningkatkan kinerja usaha kecil.

Hasil penelitian ini memperkuat hasil penelitian Mirza (2011) yang meneliti tentang pengaruh lingkungan eksternal dan lingkungan internal terhadap strategi bersaing dan strategi kemitraan serta dampaknya pada keunggulan bersaing dan implikasinya pada kinerja industri kecil dan menengah di Sumatra Barat. Hasil penelitian menunjukkan (1) lingkungan eksternal dan lingkungan internal berpengaruh terhadap strategi bersaing IKM secara simultan, dimana lingkungan internal memiliki pengaruh yang dominan terhadap strategi bersaing IKM (2) lingkungan eksternal dan lingkungan internal berpengaruh terhadap strategi kemitraan IKM secara simultan, dimana lingkungan internal memiliki pengaruh yang dominan terhadap strategi kemitraan IKM (3) lingkungan eksternal dan lingkungan internal dengan strategi bersaing, serta strategi kemitraan, berpengaruh terhadap keunggulan bersaing IKM secara simultan (4) lingkungan eksternal, lingkungan internal dengan strategi bersaing, strategi kemitraan, serta keunggulan bersaing berpengaruh terhadap kinerja IKM secara simultan.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Sulistyono dan Adiatma (2011) yang meneliti mengenai peran BUMN (Badan Usaha Milik Negara / BUMN ) melalui program Kemitraan dalam hal akses dan penambahan modal, manajemen bisnis, penggunaan teknologi , hak paten dan kendala yang dihadapi oleh kedua belah pihak dalam kemitraan. Kemitraan BUMN dan UKM dalam hal faktor internal cukup baik, yang ditunjukkan dengan pengetahuan tentang manajemen bisnis lebih memahami pengetahuan konsumen, pengetahuan tentang promosi yang efektif, memiliki pengetahuan untuk merumuskan strategi pemasaran, administrasi keuangan dan keterampilan akuntansi serta memiliki kemampuan inovasi yang baik. Semuanya berkorelasi positif dengan peningkatan kemampuan inovasi dan kinerja. Kemitraan Usaha dan UKM dalam hal faktor eksternal sudah cukup baik. Hasil analisis korelasi antara hambatan kemitraan dengan kinerja UKM , UKM yang memiliki sedikit

pengalaman kemitraan dan kemampuan UKM memecahkan masalah keuangan berjalan dengan baik, memiliki dampak yang signifikan dan positif terhadap kinerja UKM.

### KESIMPULAN

Hasil analisis SEM menunjukkan lingkungan eksternal, lingkungan internal, dan etika bisnis secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Kemitraan sebesar 64,6%.

Lingkungan eksternal secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kemitraan usaha sebesar 15,41%, dimensi paling dominan adalah sosiokultural dengan indikator paling dominan perubahan gaya hidup.

Lingkungan internal secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kemitraan usaha sebesar 28,73%, dimensi paling dominan adalah budaya organisasi dengan indikator paling dominan adalah nilai (*value*).

Etika bisnis secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kemitraan usaha secara sebesar 20,30%, dimensi paling dominan adalah prinsip keadilan dengan indikator paling dominan adalah memperoleh kesempatan yang sama dalam pemilihan mitra usaha.

Kemitraan usaha berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja usaha kecil sebesar 84,3%, dimensi yang paling dominan adalah pembinaan dengan indikator paling dominan *training/pendidikan* dan pelatihan.

### REFERENSI

- Agoes, Soekrisno dan I Cenik Ardana. 2009. *Etika Bisnis dan Profesi: Tantangan Membangun Manusia Seutuhnya*. Salemba Empat. Jakarta.
- Ahad M, Osman Gani A. 2000. Differences In Perception of Human Resources Development Across Countries : An Explanatory Study of Managers In Multinational Enterprise. *Journal of Transnational Management Development*. Vol. 2. By The Hawroth Press.
- Ahyari, Agus. 2005 *Manajemen Produksi Perencanaan Sistem Produksi*. Edisi Empat, BPFE. Yogyakarta.
- Anathan, Lina dan Ellitan, Lena. 2009. *Supply Chain Management : Teori dan Aplikasi*. Alfabeta. Bandung.
- Anoraga, Pandji. 2004. *Manajemen Bisnis*. Cetakan Ketiga. Penerbit Rineka Cipta. Jakarta.
- Assauri, Sofyan. 2000. *Strategi Manajemen Sumberdaya Manusia* (artikel usahawan). Lembaga Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Jakarta.
- Badan Pusat Statistik. 2013. *Jawa Barat Dalam Angka 2012*. BPS Jawa Barat. Bandung.
- . 2012. *Profil Usaha Mikro dan Kecil 2010*. BPS RI. Jakarta.
- . 2012. *Statistik Indonesia*. BPS RI. Jakarta.
- Baldwin, John R. 2005. Innovation: The Key To Success in Small Firms. *Working Paper Series*. Micro-Economic Studies and Analysis Division, Statistics Canada and Canadian Institute for Advanced Research Economic Project Growth.No. 76.
- Bank Indonesia.2007. *Statistik Ekonomi-Keuangan Daerah Jawa Barat Vol 8 No.4*. BI Jawa Barat. Bandung.
- Bertens, K. 2000. *Pengantar Etika Bisnis*. Penerbit Kanisius. Yogyakarta.
- Berry, A., Rodriquez, E., & Sandeem, H. 2001. *Small and Medium Enterprises Dynamics in Indonesia*. Bulletin of Indonesian Economic Studies, Vol. 37, No. 3. Australian National University. Canberra.
- Cooper, Donald R & Pamela S Schindler. 2006. *Business Research Methods 9<sup>th</sup> ed*. Alih Bahasa Budijanto dkk, Media Global Edukasi. Jakarta.
- Corso, Mariano, Antonella Martini, Emilio Paolucci, and Luisa Pellegrini. 2003. Knowledge Management Configuration in Italian Small to Medium Enterprise. *Integrated Manufacturing Systems*. 14,1; ABI/INFORM Global, pg 46
- Crijns, H. And Ooghi, 2000, *Growth Paths of Medium Sized Entrepreneurial Companies*. De Vlerick School Voor Management, University of Ghent.



- Demirbag, M., Tatoglu, E., Tekinkus, M. and Zaim, S., 2006, "An analysis of the relationship between TQM implementation and organizational performance: evidence from Turkish SMEs", *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 17 No. 6, pp. 829-47.
- Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Barat, 2011. *Laporan Tahunan Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Barat Tahun 2010*. Dinas Indag Jabar. Bandung.
- Dinas Koperasi Usaha Mikro Kecil dan Menengah Provinsi Jawa Barat dan BPS Provinsi Jawa Barat, Bandung. 2011. *Kajian Peran KUMKM terhadap Perekonomian Jawa Barat*. Dinas KUMKM Jabar. Bandung.
- Djarkasih, 2004. *Organisasi : Perilaku, Struktur dan Proses*. Erlangga. Jakarta.
- Gibson, James L. 2003. *Organization : Behavior, Structure and Process*. McGraw Hill New York.
- Gomez, Faustino Cardoso. 2001. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Alih bahasa oleh Yavini Bachtar. Cetakan ke lima. Andi Offset Yogyakarta.
- Ghozali, Imam. 2008. *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Gudono. 2012. *Teori Organisasi*. BPFE. Yogyakarta.
- Gummesson, Evert. 2001. *Total Relationship Marketing*. Butter-worth Heinemann.
- Hafsah, Muhammad Jafar. 2000. *Kemitraan Usaha*. Pustaka Sinar Harapan. Jakarta.
- Hair, Joseph, et.al. 2010. *Multivariate Data Analysis (7<sup>th</sup>ed.)* New Jersey: Pearson Prentice Hall. Alih bahasa: Soleh Rusyadi Maryam. Jilid 2.
- Hani, Handoko T. 2008. *Manajemen Personalial dan Sumber Daya Manusia*. BPFE. Yogyakarta.
- Haris, Abdul. 2005. *7 pilar perusahaan unggul, Implementasi Kriteria Balridge, untuk meningkatkan kinerja perusahaan*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Harris, Michael. 2000. *Human Resources Management 2<sup>nd</sup> Edition*. The Dryden Press. USA.
- Hasibuan, Malayu, S.P. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Herawati, Augustin Rina, 2011, *Sistem Kemitraan Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) – Usaha Besar dengan Pemodelan Systems Archetype. Studi Kasus UMKM Mitra PT. Indofood Sukses Makmur tbk, Divisi Bogasari Flour Mills*. Disertasi- Universitas Indonesia. Jakarta.
- Herjanto, Eddy. 2010. *Manajemen Operasi*. Grasindo, Jakarta
- Hermawan, Sigit. 2011. *Optimalisasi Intellectual Capital Guna Meningkatkan Kinerja Bisnis IKM Batik dan Memenangkan Persaingan di CAFTA*. Makalah pada Seminar Nasional FEB Universitas Muhammadiyah Malang, 1 Oktober 2011. Malang.
- Hitt, Michael A, R Duane Ireland & Robert E. Hoskisson. 2004. *Manajemen Strategis : Menyongsong era Persaingan dan Globalisasi*. Alih bahasa oleh Armand Adiyanto. Erlangga. Jakarta.
- Husein Umar. 2006. *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Ibrahim, Tarik & Hafsari Hanif. 2009. *Kinerja Keuangan Pada Usaha Kecil Penerima Dana Bergulir Modal Kerja di Kabupaten Kediri*. *Jurnal Keuangan dan Perbankan*, Vol. 13, No. 1. Universitas Muhammadiyah Malang. Malang.
- Inggawati, Ratna. 2007. *Analisis tentang Persoalan Kemitraan Usaha Kecil Menengah dengan Usaha Besar*. *Jurnal Ekonomi Arthavidya* No.1 Tahun VIII. Fakultas Ekonomi Universitas Dharma Cendikia, Surabaya.
- Jati, Yusuf Waluyo, 2010. *Hambatan Usaha Kecil dan Menengah dalam Kegiatan Ekspor*. *Jurnal Pengkajian Koperasi dan UKM Nomor 1 Tahun 2010*. Kementerian Usaha Mikro, Kecil, Menengah dan Koperasi Republik Indonesia. Jakarta.
- Jauch, Laurance R., and William R. Glueck. 2001. *Manajemen Strategis dan*

- Kebijakan Perusahaan*. (Terjemahan Murad dan AR Henry). Erlangga. Jakarta.
- Joesron, Tati Suhartati. 2005. *Manajemen Strategik Koperasi*. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Jones, Gareth R. 2001. *Organizational Theory : Text and Cases : Third Edition*. Prentice Hall International Inc.
- Juniarti, Atty Tri. 2007. *Pengaruh Lingkungan Internal terhadap Strategi Operasi dan Kinerja Perusahaan pada Industri Garmen di Provinsi Jawa Barat*. Disertasi - Universitas Padjadjaran. Bandung.
- Kaplan & Norton, David P. 2002. *Menerapkan Strategi Menjadi Aksi Balanced Scorecard*. Alih bahasa oleh Peter R Yosi Pasla, dkk. Erlangga. Jakarta.
- Kartasasmita, Ginandjar. 2006. *Pemberdayaan Ekonomi Rakyat Melalui Kemitraan Guna Mewujudkan Ekonomi nasional Yang Tangguh dan Mandiri*. Makalah pada Seminar Nasional Lembaga Pembinaan Pengusaha Kecil, Menengah dan Koperasi di Jakarta.
- Ketchen Jr. D. et al. 2009. *Strategy 2008-2009*. New York: McGraw-Hill
- Kothandarama, P.& Wilson, D.T. 2001. *The Future of Competition: Value Creating Networks*. Industrial Marketing Management : p 30, 379.
- Kotler, Phillip dan Kevin Lane Keller, 2006. *Marketing Management*, penerjemah Benyamin Molan, 2007, Jilid 1, Edisi Kedua Belas, Penerbit Indeks, Jakarta
- Kotler dan Armstrong, 2004. *Prinsip-prinsip Marketing* alihbahasa Alexander Sindoro dan Benyamin Molan. Edisi Ketujuh, Penerbit Salemba Empat, Jakarta
- Kotter, John P & Heskett, James. 2000. *Corporate Culture and Performance-Dampak Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja*. Alih Bahasa Oleh Resthi Widyaningrum. Prenhallindo. Jakarta.
- Koza, Mitchell and Lewin, Aril. 2000. *Managing Partnership and Strategic Alliances : Raising The Adds of Success European Management*, *Journal* Vol: 16 No.2.
- Krajewski, L. J & Ritzman, L.P. 2005. *Operations Management Strategy And Analysis 6<sup>th</sup> Edition*. Prentice-Hall International, Inc.
- \_\_\_\_\_. 2005. *Operations Management Processes and Value Chains 7<sup>th</sup> Edition*. Prentice-Hall Pearson Education International.
- Kreitner, Robert and Angelo Kinicki. 2001. *Organizational Behavior, 5<sup>th</sup> Edition*. Irwin McGraw-Hill.
- Kuncoro, Mudradjad. 2000. *Ekonomi Pembangunan: Teori, Masalah dan Kebijakan*. UPP AMP YKPN. Yogyakarta.
- \_\_\_\_\_. 2001. *Metode Riset Untuk Bisnis dan Ekonomi*, Gelora Aksara Pratama. Jakarta.
- \_\_\_\_\_. 2006. *Ekonomika Pembangunan: Teori, Masalah, dan Kebijakan*, UPP STIM YKPN, Yogyakarta.
- Kwik Kian Gie. 2003. *Kebijakan Ekonomi Pemerintah RI : Tinjauan Etika Bisnis*. Makalah Forum Munas Tarjih ke-26 PP Muhammadiyah di Padang.
- Lee, H.L & Whang, D. 2000. *Information Sharing in a Supply Chain*. *International Journal of Manufacturing Technology and Management*, 1 (1), 79-93
- Lewis. 2004. *Organizational Performance*. Alih Bahasa Lina Salim. BPFE. Yogyakarta.
- Maupa, Haris. 2004. *Faktor-Faktor yang Menentukan Pertumbuhan Usaha Kecil di Sulawesi Selatan*. Disertasi Program Pascasarjana Universitas Hasanudin. Tidak dipublikasikan.
- Miller, Alex. 2000. *Strategic Management*. McGraw-Hill, Irwin. Boston. P.57
- Mirza. 2011. *Pengaruh Lingkungan Eksternal dan Lingkungan Internal terhadap Strategi Bersaing dan Strategi Kemitraan Serta Dampaknya Pada Keunggulan Bersaing dan Implikasinya Pada Kinerja Industri Kecil dan Menengah di Sumatera Barat*. Disertasi. Universitas Padjadjaran. Bandung.
- Mulyadi. 2001. *Balaced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Melipatgandakan Kinerja Keuangan Perusahaan*. Salemba Empat. Jakarta.

- Mulyadi.2005. *Sistem Manajemen Strategik Berbasis Balance Scorecard*.Cetakan Pertama, UPPAMP YKPN. Yogyakarta.
- Munizu, Musran. 2010. Pengaruh Faktor-Faktor Eksternal dan Internal Terhadap Kinerja Usaha Mikro dan Kecil (UMK) di Sulawesi Selatan.*Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan Vol. 12 No.1*. Jakarta.
- Murdifin, Haming dan Mahfud Nurnajamuddin, D.R. 2007.*Manajemen Produksi Modern*, Bumi Aksara. Jakarta.
- Nazir, M. 2005. *Metodologi Penelitian*. Ghalia Indonesia. Bogor.
- Oktavina, et al. 2009. Model Manajemen Strategi Pengukuran Kinerja Usaha Mikro dan Kecil Makanan Ringan. *Jurnal Ekonomi Bisnis No. 2 Vol. 14*.Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- Pan, Y dan Y.S.K. Chi. 2001.Financial Performance and Survival of Multinational Corporation in China.*Spacific Management Journal*, Vol 20.
- Pearce and Robinson. 2003. *Manajemen Strategik: Formulasi, Implementasi dan Pengendalian* (Alih Bahasa Agus Maulana). Bina Rupa Aksara. Jakarta.
- Pillay. 2006. *The Internal And External Environment For Small Business Growth In Pietermaritzburg.*” Bulletin of Indonesian Economic Studies, Vol. 47, No. 2. Australian National University. Canberra.
- Porter, Michael E. 2002. *Keunggulan Bersaing*. Alih Bahasa Agung Dharma. Erlangga. Jakarta.
- Prawirokusumo. 2001. *Strategi dan Agenda Pengembangan Usaha Kecil*, AKATIGA, Bandung.
- Prawirosentono, Suryadi. 2008. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. BPF. Yogyakarta
- Primiana, Ina. 2009. *Menggerakkan Sektor Riil UKM & Industri*. Alfabeta. Bandung.
- Rahayu, Agus. 2004. *Pengaruh Kekuatan Lingkungan Mikro dan Lingkungan Internal Terhadap Strategi Pemasaran serta Dampaknya pada Hasil Penjualan*. Disertasi- Universitas Padjadjaran Bandung.
- Rangkuti, Freddy, 2003, *Measuring Customer Satisfication*.PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Render, Barry dan Heizer, Jay. 2006. *Operation Management*. Edisi Ketiga. Alih Bahasa Murtadi, Erlangga. Jakarta.
- Rizal, K. 2003. *Pengaruh Lingkungan Eksternal dan Internal terhadap Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Mencapai Kinerja Perusahaan*. Disertasi – Universitas Padjadjaran Bandung.
- Robbins, Stephen. 2001. *Perilaku Organisasi*. Alih Bahasa Jusuf Udaya. Cetakan ke empat. Erlangga, Jakarta.
- \_\_\_\_\_. 2003. *Teori Organisasi : Struktur, Desain dan Aplikasi*. Alih Bahasa Jusuf Udaya. Cetakan ke tiga. Erlangga, Jakarta.
- Robin, Stephen dan Coulter, Mary, 2007.*Manajemen*, Edisi ketujuh, Jilid 2, Terjemahan Sarwiji dan Hermaya, Penerbit PT. Index Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Romjin, Henny., Albaladejo, Manuel (2009), Determinants of Innovation Capability in Small UK Firms: An Empirical Analysis, *QEH Working Paper Series QEHWPS40*, Number 40.
- Rudberg, M.& Olhager, J. 2003. *Manufacturing Network and Supply Chain: an Operation Strategy Perspective*. Omega.
- Rusadi, Ruslan, 2004, *Manajemen Public Relations dan Media Komunikasi*. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Rustono. 2010. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Implementasi Customer Relationship Management (CRM) untuk Meningkatkan Loyalitas Pelanggan. *Jurnal Pengembangan Humaniora Vol. 10 No. 3*.Politeknik Negeri Semarang. Semarang.
- Rusyani, Erni. 2004. *Pengaruh Budaya Organisasi, Orientasi Etika, Orientasi Strategik dan Implementasi Strategi Terhadap Kinerja Perusahaan Manufaktur* . Disertasi – Universitas Padjadjaran Bandung.
- Sarosa, Pietra. 2005. *Becoming young entrepreneur: dream big start small, act now!*: panduan praktis & motivasional bagi kaum muda dan mahasiswa. PT Elex Media Komputindo. Jakarta.

- Sasono, Adi. 2001. *Strategi Pengembangan Usaha di Tingkat Kota Kabupaten dalam Konteks Otonomi Daerah* (Kajian Kelembagaan dan Skema Pemberdayaan). Penerbit Akatiga. Bandung.
- Sekaran, Uma. 2000. *Research Methods For Business*. 3<sup>th</sup> Edition. John Wiley & Sons, Inc.
- Siyamtinah, Heru Sulistyono dan Eny Rahmani (2011). Model Peningkatan Kinerja melalui Kapabilitas Inovasi pada UKM di Kota Semarang. *Makalah Seminar Nasional Ilmu Ekonomi Terapan Fakultas Ekonomi UNIMUS 2011*. Fakultas Ekonomi, Universitas Sultan Agung Semarang.
- Solihin, Ismail. 2009. *Pengantar Manajemen*. Erlangga. Jakarta.
- Sugiyono, 2009. *Metode Penelitian Bisnis*. CV. Alfabeta, Bandung
- Sulastini, 2004. *Faktor Eksternal dan Internal yang mempengaruhi Keberhasilan Kemitraan Koperasi dengan Usaha Pertambangan Batubara Skala kecil*. Disertasi – Universitas Padjadjaran Bandung.
- Sule, Ernie Trisnawati, 2009. Neoliberalisme dan Etika Bisnis Dalam Persaingan Usaha. *Harian Republika*, 6 Juli.
- Sulistyo, Heru dan Ardian Adiatma (2011). Model Optimalisasi Kemitraan UKM (Usaha Kecil Menengah) dan BUMN (Badan Usaha Milik Negara) Melalui Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL) untuk Meningkatkan Kinerja UKM. *RIPTEK Vol.5 No.11 Tahun 2011 Hal: 25 – 40*. Bappeda Kota Semarang, Semarang.
- Suryana, 2003. *Kewirausahaan: Pedoman Praktis, Kiat dan Proses Menuju Sukses*. Salemba Empat. Jakarta.
- Suryoto, 2008. *Pengaruh Lingkungan Eksternal dan Internal terhadap Kemitraan dan Kinerja Usaha Kecil (Survey pada Industri Mie Skala Kecil di Jawa Tengah)*. Disertasi – Universitas Padjadjaran Bandung.
- Sutopo, Indi. 2011. Produktivitas dan Ketahanan Bisnis Industri Kecil (studi empiris industri batik tulis trusmi kecamatan plered kabupaten cirebon). *Jurnal Dinamika Keuangan dan Perbankan*, vol 3 No 1. Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia. Yogyakarta.
- Swastha, Basu. 2001. *Manajemen Pemasaran Modern*. Liberty, Jakarta.
- Syahroza. A, 2007. Membangun Ekonomi Kerakyatan. *Jurnal Manajemen Usaha Indonesia*, No. 02 Tahun XXXVI. Lembaga Manajemen FE- Universitas Indonesia. Jakarta.
- Tambunan, Tulus, T.H. 2002. *Usaha Kecil dan Menengah di Indonesia*. Salemba Empat . Jakarta.
- Tell, Joankim. 2000. Towards Interorganizational Empowerment? Employee Participation in the Development of a Network of Small Business and Enterprise Development. *Journal of Small Business Management*, Vol 18 No.5.
- Terry, George R. 2000. *Principles of Management*. Alih Bahasa Winardi. Penerbit Alumni, Bandung
- Thoha, Miftah. 2003. *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Rajawali Pers. Jakarta.
- Thomas, Man. 2007. Employee Participation in the Development of a Network of Small Business and Enterprise Development. *Journal of Small Business Enterprise Canadian Council* Vol 20 No.9.
- Velasques, Manuel. G. 2002. *Business Ethics: Concepts and Cases*, 5<sup>th</sup> ed. Prentice-Hall. P 13
- Wade, David and Ronald Ricardo. 2001. *Corporate Performance Management. How to Build a better Organization Through Management-Driven Strategic Alligment*. Butterworth Heinemann USA or <http://www.bh.com>.
- Weiss, Joseph W. 2006. *Business Ethics: A Stakeholder and Issues Management Approach*. Canada: Thompson South-Western.
- Wheelen, Thomas L & Hunger, David L. 2002. *Strategic Management-Business and Policy*. Prentice Hall International Inc. USA.
- Wheelen, Thomas L & Hunger, David L. 2003. *Manajemen Strategis*. Alih. Bahasa Julianto Agung. Yogyakarta: Andi Press.

- Wibowo. 2008. *Manajemen Kinerja Bisnis*. Rajawali Pers. Jakarta.
- Wijayanto, Setyo Hari. 2007. *Structural Equation Modeling dengan Lisrel 8.8 Konsep dan Tutorial*. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Wilkinson, B., 2002, *Small, Micro, and Medium Enterprise Development: Expanding the Option for Debt and Equity Finance*. Financial Sector Workshop, National Economic Development and Labour Council (NEDLAC), Johannesburg, South Africa, Iris, April 6.
- Winardi, 2002, *Perilaku Konsumen*. Binarupa Aksara. Jakarta.
- Wirasmita Yuyun, 2004. *Penggunaan Analisis Jalur dalam Penulisan Tesis dan Disertasi*. Fakultas Ekonomi Universitas Padjadjaran. Bandung.
- Wood, Jack et all. 2001. *Organizational Behavior a Global Perspective*. John Willey & Sons. Australia Ltd.
- Yamid, Zulian. 2002. *Manajemen Produksi dan Operasi*. BPFE. Yogyakarta.
- Yosephus, L. Sinuor. 2010. *Etika Bisnis: Pendekatan Filsafat Moral Terhadap Perilaku Pebisnis Kontemporer*. Yayasan Pustaka Obor Indonesia. Jakarta.
- Zulaikha. 2001. *Evaluasi Kinerja Perusahaan*. Salemba Empat. Jakarta
- Zulaikha dan Fredianto, Ronie, 2003. Hubungan Antara Lingkungan Eksternal, Orientasi Strategik dan Kinerja Perusahaan (Studi Empiris pd Industri Manufaktur Menengah-Kecil di Kota Semarang). *Jurnal Ekonomi dan Bisnis (JEBI) Fakultas Ekonomi UNDIP Vol.6 No.1 Tahun 2003*. Semarang.