

**ISBN : 978-623-7893-20-2**

**Buku Monograf**

**MODEL KEMITRAAN BISNIS  
ANTAR USAHA MIKRO, KECIL  
DAN MENENGAH  
(UMKM)**

**Muhadjir Anwar**



Sasanti Institute

**Buku Monograf**

**MODEL KEMITRAAN BISNIS ANTAR  
USAHA MIKRO, KECIL DAN MENENGAH  
(UMKM)**

**Muhadjir Anwar**

**Penerbit :  
SASANTI INSTITUTE**

# **MODEL KEMITRAAN BISNIS ANTAR USAHA MIKRO, KECIL DAN MENENGAH (UMKM)**

Penulis :  
Muhadjir Anwar

Diterbitkan pertama kali dalam bahasa Indonesia  
oleh :  
SASANTI INSTITUTE  
Jl.Lesanpura No.498 Teluk, Kec. Purwokerto Selatan  
Kab. Banyumas 53145

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang.  
Dilarang memproduksi atau memperbanyak sebagian atau seluruh  
isi buku ini tanpa seijin tertulis dari  
penerbit.

ISBN : 978-623-7893-20-2

Cetakan pertama, April 2020

## KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan puji syukur kehadirat Allah SWT Yang Maha Esa, atas berkat dan rahmat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan buku yang berisi ringkasan hasil penelitian dengan judul MODEL KEMITRAAN BISNIS ANTAR USAHA MIKRO, KECIL DAN MENENGAH (UMKM).

Dalam penelitian ini kemitraan (aliansi) UMKM harus dipahami sebagai kesepakatan kerjasama antara UMKM dan / atau dengan pihak ketiga (seperti perusahaan besar, universitas, organisasi, dll.) berdasarkan kontrak bisnis (formal atau informal) untuk mencapai manfaat jangka menengah atau panjang yang hampir tidak dapat diperoleh di bawah aktivitas ekonomi secara mandiri. Aliansi strategis mengacu pada tiga karakteristik penting sebagaimana dikemukakan beberapa akademisi yaitu bahwa aliansi strategis merupakan persatuan dua atau lebih perusahaan untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah disepakati secara sah; masing-masing pihak saling membagi manfaat aliansi dan pengen dalian atas kinerja yang tercapai; mitra berkontribusi didasarkan pada satu atau lebih aspek strategis yang dianggap penting, seperti teknologi atau produk..

Dalam pelaksanaan penelitian ini tidak lepas dari bantuan semua pihak, sehingga penelitian dapat diselesaikan. Maka untuk ini penyusun menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Bapak/Ibu yang telah membantu penyelesaian buku ini. Semoga buku ini dapat berguna bagi semua pihak yang memerlukan

Penulis,

## DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>i</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>iii</b>
<b>BAB I. PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Permasalahan Yang Diteliti .....	13
1.3. Tujuan Penelitian.....	14
1.4. Keutamaan Penelitian.....	15
<b>BAB II. TELAAH PUSTAKA.....</b>	<b>26</b>
2.1. Pengertian Kemitraan Bisnis.....	26
2.2. Keuntungan Aliansi Strategis.....	30
2.3. Penggunaan Aliansi Strategis.....	31
2.4. Perencanaan Aliansi Yang Berhasil. ....	32
2.5. Tipe Aliansi Strategis .....	33
<b>BAB III. METODE PENELITIAN .....</b>	<b>45</b>
3.1. Rancangan Penelitian .....	45
3.2. Variabel Penelitian .....	45
3.3. Metode Analisis Data .....	56
<b>BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>58</b>
4.1. Sentra Industri Tas Dan Koper Tanggulangin.....	58
4.2. Hasil Penelitian.....	62
4.3. Pembahasan .....	70
<b>BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>84</b>
5.1. Kesimpulan .....	84
5.2. Saran .....	84

## REFERENSI



ISBN 978-623-7893-20-2



9 786237 893202

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

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

Usaha kecil dan menengah (UMKM) adalah suatu unit usaha yang memiliki kontribusi pada perekonomian nasional yang melebihi separuh dari produk domestik bruto (PDB). Data Kementerian Koperasi dan UMKM tahun 2016, kontribusi sektor usaha mikro, kecil, dan menengah terhadap produk domestik bruto meningkat dari 57,84 persen menjadi 60,34 persen dalam lima tahun terakhir. Serapan tenaga kerja pada sektor ini juga meningkat, dari 96,99 persen menjadi 97,22 persen pada periode yang sama. Meskipun indikator kontribusi terhadap pembentukan produk domestik bruto (PDB) dan serapan tenaga kerja naik, akses sektor usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) ke rantai pasok produksi global sangat minim. Kontribusi UMKM di Indonesia terhadap rantai pasok global hanya 0,8 persen. (Kemperind, 2017). Gambaran di atas menunjukkan bahwa masih terdapat peluang bagi UMKM untuk dapat dikembangkan menjadi lebih optimal melalui peningkatan keunggulan kompetitif yaitu kemampuan dalam mengatasi tantangan yang ada dan memanfaatkan peluang usaha yang timbul, termasuk peluang dalam mengembangkan diri untuk menjadi lebih besar. Pada saat ini kecenderungan UMKM dalam meningkatkan keunggulan kompetitifnya adalah secara bersama-sama mencari sumber-sumber baru pengetahuan, teknologi, dan keterampilan yang dapat membawa pada pembentukan struktur baru terhadap usahanya

Dalam beberapa tahun terakhir, persaingan dicirikan dengan semakinberagamnya perusahaan yang mengarah pada suatu spesialisasi tertentu. Perusahaan tidak lagi mengelola semua persoalan untuk memproduksi sebuah produk, tetapi perusahaan lebih memfokuskan pada keahlian tertentu yang dimilikinya. Sebagai konsekuensinya perusahaan menjadi lebih

terspesialisasi. Adanya spesialisasi ini mengakibatkan munculnya kebutuhan perusahaan untuk menjalin kerjasama dengan perusahaan lain yang salah satu bentuknya adalah kemitraan (aliansi). Pola kemitraan secara umum dapat diartikan sebagai bentuk kerja sama yang saling menguntungkan antara dua pihak atau lebih untuk mencapai tujuan bersama.

Saat ini perusahaan tidak bisa hanya mengandalkan sumber daya yang dimilikinya dalam mencapai keunggulan daya saingnya. Perusahaan harus melakukan kemitraan bisnis dengan berbagai pihak, baik dengan supplier, distributor bahkan dengan konsumennya. Dengan melakukan kemitraan perusahaan memperoleh beberapa manfaat penting yaitu akses terhadap pasar, teknologisasi modal (hal ini terutama jika perusahaan bermitra dengan mitra yang memiliki modal yang besar). Selain itu, dengan melakukan kemitraan perusahaan dapat meningkatkan kapabilitas organisasi maupun sumber daya manusia. (Widjajanti, 2015). Beberapa pola kemitraan yang biasanya digunakan oleh perusahaan adalah melalui aliansi strategis dan joint venture. Aliansi strategis merupakan kemitraan bisnis yang melibatkan perusahaan dengan mitra dalam rangka meningkatkan daya saing.

Keunggulan kompetitif adalah kemampuan dalam mengatasi tantangan yang ada dan memanfaatkan peluang usaha yang timbul, termasuk peluang dalam mengembangkan diri untuk menjadi lebih besar. Salah satu strategi dalam meningkatkan keunggulan kompetitif adalah membentuk aliansi (kemitraan) antara UMKM, kompetitor atau dengan Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Kemitraan strategis tersebut adalah sebuah cara bagi UMKM agar dapat menerobos hambatan pasar pada tingkat domestik, yaitu melakukan kerja sama dengan UMKM lain atau perusahaan lokal tertentu. (Rivai, 2012). Sementara Hidayat (2013) menyatakan bahwa kemitraan merupakan cara yang tepat untuk menyetarakan diri, khususnya ketika UMKM mencari sumber daya unik dan unggul.

Hidayat (2013) melakukan penelitian tentang aliansi strategis dalam membangun keunggulan kompetitif usaha kecil menengah di Indonesia,

menyimpulkan bahwa aliansi strategisUMKM akan mampu mendorong peningkatankeunggulan kompetitif UMKM ketika prioritasutama model aliansi ditekankan pada kepentingankerja sama dalam peningkatan *skill* dan penerapanteknologi. Selanjutnya pengembangan modelaliansi strategis UMKM yang dikembangkan lebih terprioritas pada peningkatankeunggulan biaya proses transaksi dibandingkandengan keunggulan pada kecepatan proses transaksiataupun keunggulan pada fokus konsumensebagai manifestasi keunggulan kompetitif UMKMd di Indonesia.

Banyak peneliti, terutama di negara-negara maju telah mempelajari kemitraan (aliansi) dengan penekanan khusus pada perusahaan besar dan terfokus sebagai cara internasionalisasi (Daniluk , 2017), namun masih sedikit rujukan untuk memahami bagaimana keputusan kemitraan (aliansi) diambil dari sudut pandang usaha kecil dan menengah (UMKM). Namun, studi baru-baru ini menunjukkan bahwa kecenderungan UMKM untuk bekerja sama (melakukan kemitraan) meningkat secara signifikan khususnya di negara-negara berkembang (Díaz et al. , 2011: Tavallaeia, et.al., 2015).

Dalam penelitian ini kemitraan (aliansi) UMKM harus dipahami sebagai kesepakatan kerjasama antara UMKM dan / atau dengan pihak ketiga (seperti perusahaan besar, universitas, organisasi, dll.) berdasarkan kontrak bisnis (formal atau informal) untuk mencapai manfaat jangka menengah atau panjang yang hampir tidak dapat diperoleh di bawah aktivitas ekonomi secara mandiri.O'Dwyeraand Gilmore (2018) dalam merumuskan definisi aliansi strategis mengacu pada tiga karakteristik penting sebagaimana dikemukakan beberapa akademisi yaitu bahwa aliansi strategis merupakan persatuan dua atau lebih perusahaan untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah disepakati secara sah; masing-masing pihak saling membagi manfaat aliansi dan pengen dalian atas kinerja yang tercapai; mitra berkontribusi didasarkan pada satu atau lebih aspek strategis yang dianggap penting, seperti teknologi atau produk.

## 1.2. Permasalahan yang Diteliti

Mempertahankan unit usaha agar tetap *survive*, dalam kondisi yang cenderung kurang menentu, UMKM harus adaptif dan mengikuti perkembangan perubahan yang terjadi dengan menerapkan aliansi strategis untuk mendapatkan keunggulan kompetitif di pasar. (Hidayat,2013). Menurut hasil survei yang dilakukan pada total lebih dari 20.000 aliansi UMKM yang dibentuk di seluruh dunia dalam dua tahun terakhir, jumlah unit usaha aliansi di Amerika Serikat telah tumbuh 25% setiap tahun sejak tahun 1987. Dorongan ke arah aliansi menjadi semakin kuat, terlebih lagi setelah beberapa hasil survei yang menunjukkan bahwa peningkatan yang signifikan atas pertumbuhan beberapa industri UMKM. Hal ini menunjukkan bahwa banyak UMKM yang telah menggunakan aliansi strategis sebagai solusi untuk menghadapi persaingan yang ada.

Kemitraan tersebut pada gilirannya akan memberikan pengaruh bagi kedua belah pihak, baik secara positif maupun negatif. Secara positif, perusahaan dan mitranya dapat mengakses pengetahuan dan peluang melakukan inovasi, meningkatkan kapabilitas anggota organisasinya serta dapat mengakses kapital dan pasar bagi perluasan pemasaran produk maupun jasa. Secara negatif, kemitraan dapat membuat perusahaan memiliki ketergantungan pada mitranya. Dalam beberapa kasus, kemitraan tersebut lebih banyak memberikan manfaat bagi perusahaan. yang terlibat (Tavallaiea, et.al., 2015) .Banyak bukti yang menunjukkan bahwa sangat sulit untuk dapat berhasil menguasai pasar dengan kekuatan sendiri. Strategi melawan atau bergabung masih sering diterapkan oleh para pelaku UMKM. Di satu sisi melawan terlihat lebih berani, tetapi dengan konsekuensi menang atau hancur. Di sisi lain bergabung akan dirasa lebih lemah karena adanya kehilangan kendali. Dari dasar inilah maka tercipta fenomena strategi baru. Kedua elemen strategi tersebut dapat digabungkan untuk mendapatkan suatu nilai strategis yang saling menguntungkan, yaitu dengan strategi kemitraan (aliansi).

Dengan demikian pertanyaan penelitian yang diajukan dalam penelitian ini adalah faktor-faktor apa yang menjadi pertimbangan UMKM dalam membangun kemitraan bisnis dan bagaimana Model kemitraan bisnis ?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan uraian di atas, tujuan penelitian yang ingin dicapai adalah :

#### **Tahun I**

1. Memetakan faktor-faktor penting dalam pengambilan keputusan kemitraan (aliansi) dengan pertimbangan khusus yang diberikan pada situasi spesifik usaha mikro kecil dan menengah (UMKM) di sentra kerajinan Tas Tanggulangin
2. Model kemitraan bisnis (aliansi) pada sentra kerajinan Tas Tanggulangin Kabupaten Sidoarjo pengaruh

#### **Tahun II**

1. Efektifitas Kemitraan Bisnis (aliansi) di sentra kerajinan Tas Tanggulangin
2. Mengetahui pengaruh kemitraan bisnis (aliansi) yang terjalin terhadap daya saing usaha dan kinerja usaha UMKM di sentra kerajinan Tas Tanggulangin

### **1.4. Keutamaan Penelitian**

Kemampuannya berperan ke dalam usaha besar adalah manifestasi dari keunggulan kompetitif suatu UMKM. Keunggulan kompetitif adalah kemampuan dalam mengatasi tantangan yang ada dan memanfaatkan peluang usaha yang timbul, termasuk peluang dalam mengembangkan diri untuk menjadi lebih besar. Pada saat ini kecenderungan UMKM dalam meningkatkan keunggulan kompetitifnya adalah secara bersama-sama mencari sumber-sumber baru pengetahuan, teknologi, dan keterampilan yang dapat membawa pada pembentukan struktur baru terhadap usahanya. Konsep keunggulan kompetitif UMKM banyak dikembangkan dari Salah satu strategi dalam meningkatkan keunggulan kompetitif adalah membentuk aliansi antara UMKM, kompetitor atau dengan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang memiliki karakteristik dan tujuan yang sama, dan/atau

memiliki kemiripan-kemiripan lainnya. Untuk memenangi persaingan global, UMKM dapat berkolaborasi dengan kompetitornya dalam memperkuat posisi pasar. UMKM yang berkolaborasi dengan kompetitornya (*competitivecollaboration*) akan memperoleh peningkatan *skill* dan teknologi serta transfer *competitiveadvantage* yang diperoleh dari kompetitornya.

Aliansi strategis tersebut adalah sebuah cara bagi UMKM agar dapat menerobos hambatan pasar pada tingkat domestik, yaitu melakukan kerja sama dengan UMKM lain atau perusahaan local tertentu. Aliansi tersebut merupakan cara yang tepat untuk menyetarakan diri, khususnya ketika UMKM mencari sumber daya unik dan unggul. Menyikapi hal yang demikian, tidak ada pilihan lain untuk tidak ikut berkompetisi dan mempertahankan unit usaha agar tetap *survive*, dalam kondisi yang cenderung kurang menentu, UMKM harus adaptif dan mengikuti perkembangan perubahan yang terjadi dengan menerapkan aliansi strategis. Pada dasarnya pembentukan aliansi strategis dan kerja sama adalah dimotivasi untuk mendapatkan keunggulan kompetitif di pasar. Aliansi telah digambarkan sebagai kunci keberhasilan kompetitif. Aliansi strategis merupakan jawaban bagi banyak UMKM yang berusaha mendapatkan keunggulan kompetitifnya

## BAB II

### TELAAH PUSTAKA

#### 2.1. Pengertian Kemitraan Bisnis (Aliansi)

*Strategic Partnership* atau biasa disebut Aliansi strategis (strategi kemitraan) adalah hubungan formal antara dua atau lebih kelompok untuk mencapai satu tujuan yang disepakati bersama ataupun memenuhi bisnis kritis tertentu yang dibutuhkan masing-masing organisasi secara independen. Aliansi strategis pada umumnya terjadi pada rentang waktu tertentu, selain itu pihak yang melakukan aliansi bukanlah pesaing langsung, namun memiliki kesamaan produk atau layanan yang ditujukan untuk target yang sama.

Aliansi strategis adalah kerjasama (*partnerships*) antara dua atau lebih perusahaan atau unit bisnis yang bekerjasama untuk mencapai tujuan yang signifikan secara strategis yang saling menguntungkan (O'Dwyera and Gilmore,2018). Bentuk hubungan simbiosis mutualistik yang dilakukan oleh perusahaan ini untuk memperoleh teknologi guna mendapat akses dalam pasar yang spesifik, untuk menurunkan resiko keuangan, menurunkan resiko politik, serta untuk mencapai atau menjamin keunggulan persaingan (Sihotang, et.al., 2016)

Pada prinsipnya, aliansi dilakukan oleh perusahaan untuk saling berbagi biaya, resiko dan manfaat. Alasan rasional ditempuhnya aliansi strategi adalah untuk memanfaatkan keunggulan sesuatu perusahaan dan mengkompensasi kelemahannya dengan keunggulan yang dimiliki partnernya. Dengan demikian, masing-masing pihak yang beraliansi saling memberikan kontribusi dalam pengembangan satu atau lebih strategi kunci dalam bidang usaha yang dialiansikan. Jadi, apapun bentuk serta lingkup kegiatan yang dilakukan, semua pihak menghendaki suatu keuntungan serta manfaat bersama yang diciptakan melalui interaksi terpadu. Wujud konkrit yang dapat diharapkan dari aliansi strategis adalah pengembangan produk (*product development*) dan pengembangan pasar (*market*

development) untuk satu atau kelompok produk tertentu, tanpa harus menghilangkan sepenuhnya ciri khas yang dimiliki perusahaan sebelumnya (Tavallaee, et.al., 2015)

Aliansi strategis merupakan suatu proses belajar dalam suatu organisasi. Hal ini berarti, kesediaan untuk menerima dan memberi adalah prakondisi yang harus tercipta sebelum aliansi itu terbentuk . Pembelajaran melalui aliansi strategis tersebut, menurut Lee, J. and Kim, S. (2015) meliputi 3 area fungsi yaitu *technology*, *manufacturing*, dan *marketing*.

Pengkategorian ini dilakukan karena pengertian aliansi strategis yang sangat luas dalam lintas aktifitas fungsinya.

### 1. *Technological Capabilities*

Dalam menjalankan bisnisnya, perusahaan memerlukan upaya untuk menghadapi pesaing yang selalu berkejar-kejaran untuk melakukan inovasi- inovasi, baik yang menyangkut teknologi yang digunakan untuk proses produksi maupun inovasi terhadap produk itu sendiri. Dalam dunia bisnis yang sangat kompetitif, perusahaan tidak bisa bersaing dengan teknologi dan standar yang sudah lampau (baca: ketinggalan jaman) untuk memenangkan persaingan hari ini, lebih-lebih untuk persaingan mendatang .Hal ini berarti perusahaan harus melakukan upaya-upaya serius untuk meningkatkan teknologi dan standar yang mereka pergunakan sehingga mampu untuk bersaing bukan hanya untuk saat ini, tetapi sudah berorientasi masa depan. Sehingga prinsip bisnis modern sekarang adalah bukan lagi “*find a need and fill it*” tetapi sudah berubah menjadi “*imagine a need and fill it*”.

Salah satu fungsi dan tujuan aliansi strategis adalah untuk membangun dan mengembangkan fungsi operasi, fasilitas dan proses, dan membuka peluang pada kemampuan dan pemahaman baru, pengetahuan baru serta teknologi baru (Day, G. S. and Schoemaker, P. J. H, 2016). Kemampuan teknologi yang dibangun dalam aliansi strategis meliputi kerjasama dalam aktivitas rantai nilai seperti research and development (R&D) dan permesinan (engeneering) dalam

hubungan aliansi strategis, terdapat pengaruh yang kuat pada perencanaan research and development (R&D Plans) dan pengenalan produk baru.

Hal tersebut diatas mengarahkan pada pengertian bahwa kemampuan teknologi yang dibangun dalam aliansi strategis dapat membantu perusahaan dalam mengembangkan produk. Setidaknya ada 3 alasan yang mendukung hal tersebut seperti yang dikemukakan oleh Lee, J. and Kim, S. (2015), yaitu:

- a. Terdapat banyak keuntungan dari pola menanggung biaya Research and Development (R&D) secara bersama-sama, artinya biaya yang seharusnya ditanggung satu perusahaan, dalam aliansi strategis, biaya ini menjadi tanggungan bersama oleh perusahaan peserta aliansi.
- b. Terdapat kemungkinan bahwa perusahaan akan memperoleh pengetahuan dan sumber daya yang mungkin tidak tersedia secara internal apabila perusahaan bergerak sendiri (tidak melakukan aliansi).
- c. Memungkinkan bagi perusahaan untuk memperluas wilayah pasar produknya.

## 2. *Manufacturing Capabilities*

*Manufacturing* (pabrik) eksternal membantu pengembangan produk. Suksesnya produk baru membutuhkan kualitas pabrik yang tinggi dan biaya pabrik yang rendah. Pengetahuan pabrik baru yang didapatkan melalui aliansi strategis membantu perusahaan untuk mencapai cita-cita pabrik tersebut. Banyak perusahaan yang memilih spesialisasi pada pengembangan produk dan aktifitas teknologi. Mereka mempercayai aliansi strategis untuk memperoleh sumber daya pabrik. Secara keseluruhan, tampak nyata bahwa perolehan kemampuan pabrik secara langsung maupun tidak langsung akan membantu upaya pengembangan produk.

### 3. *Marketing Capabilities*

Pengembangan produk banyak dipengaruhi faktor eksternal perusahaan, diantaranya kemampuan pemasaran (*marketing capabilities*). Kemampuan komunikasi dengan pihak luar atau kemampuan berinteraksi dengan sumber daya di luar perusahaan akan membantu dalam pengembangan produk. Selain itu, penting bagi perusahaan untuk mengetahui pengetahuan dan preferensi konsumen dalam pengembangan produk. Pengetahuan pemasaran akan membantu mengidentifikasi permintaan baru konsumen dan memperkirakan permintaan konsumen di masa datang akan produk baru serta melihat kesempatan yang ada di pasar.

Aliansi pemasaran berbeda dengan aliansi strategis dalam cakupan dan manfaatnya. Dalam aliansi pemasaran, sumber utama manfaatnya adalah rangsangan dari permintaan (*stimulation of demand*). Bentuk yang mungkin dilakukan dalam kerjasama aliansi adalah penjualan silang produk dan pembagian nama merek, periklanan atau promosi, saluran distribusi, tenaga penjualan atau kantor penjualan, dan jaringan kerja dari pemasaran dan pelayanan. Seperti dalam aliansi, suatu kekhususan dengan distributor atau pelengkap pabrik produk, dapat memberikan manfaat bagi perusahaan untuk memasuki pasar dalam geografi yang baru.

Aliansi sebagai proyek bersama (*collaborative projects*) yang dilakukan oleh perusahaan- perusahaan yang bergerak dalam industri yang sama. Hal ini sejalan dengan pandangan O'Dwyera and Gilmore(2018) yang menyatakan aliansi strategik sebagai persetujuan kontrak antar perusahaan untuk bekerjasama mencapai tujuan tanpa tergantung pada bentuk aliansi yang akan diambil oleh perusahaan. Keberadaan aliansi dipandang sebagai hal yang sentral bagi suatu perusahaan untuk menghadapi persaingan global dan untuk memasuki pasar baru.

Dengan melakukan aliansi, maka pihak-pihak yang terkait haruslah menghasilkan sesuatu yang lebih baik melalui sebuah transaksi. Rekanan dalam aliansi dapat memberikan peran dalam aliansi strategis dengan sumber daya seperti

produk, saluran distribusi, kapabilitas manufaktur, pendanaan proyek, pengetahuan, keahlian ataupun kekayaan intelektual. Dengan aliansi maka terjadi kooperasi atau kolaborasi dengan tujuan muncul sinergi. Dengan aliansi, perusahaan dapat saling berbagi kemampuan transfer teknologi, risiko, dan pendanaan. Aliansi strategis terkait pula dengan konsep seperti koalisi internasional, jaringan strategis, *joint venture*.

## **2.2. Keuntungan Aliansi Strategis**

Dalam era ekonomi dewasa ini, aliansi strategis memungkinkan korporasi meningkatkan keunggulan bersaing bisnisnya melalui akses kepada sumber daya partner atau rekanan. Akses ini dapat mencakup pasar, teknologi, kapital dan sumber daya manusia. Pembentukan tim dengan korporasi lain akan menambahkan sumber daya dan kapabilitas yang saling melengkapi (komplementer), sehingga korporasi mampu untuk tumbuh dan memperluas secara lebih cepat dan efisien. Khususnya pada korporasi yang tumbuh dengan pesat, relatif akan berat untuk memperluas sumber daya teknis dan operasional.

Dalam proses, korporasi membutuhkan penghematan waktu dan peningkatan produktivitas dengan tanpa mengembangkan secara individual, hal ini agar korporasi dapat tetap fokus pada inovasi dan bisnis inti organisasi. Korporasi yang tumbuh pesat dipastikan harus melakukan aliansi strategik untuk memperoleh benefit dari saluran distribusi, pemasaran, reputasi merek dari para pemain bisnis yang lebih baik.

Dengan melakukan aliansi strategik, beberapa keuntungan adalah :

1. memungkinkan partner untuk konsentrasi pada aktivitas terbaik yang sesuai dengan kapabilitasnya,
2. pembelajaran dari partner dan pengembangan kompetensi yang mungkin untuk memperluas akses pasar,
3. memperoleh kecukupan sumber daya dan kompetensi yang sesuai agar organisasi dapat hidup.

Tavallaiea, et. al. (2015) menyatakan ada empat keuntungan bagi perusahaan bila perusahaan tersebut membangun aliansi dengan perusahaan-perusahaan lain. Keempat keuntungan tersebut adalah :

1. aliansi dapat menghalangi masuknya para pendatang baru,
2. aliansi dapat mengurangi dampak perubahan evolusi industri,
3. aliansi dapat meningkatkan pembelajaran tentang penggunaan teknologi baru, dan
4. aliansi dapat memperkuat lini produk (*produk line*).

### **2.3. Penggunaan Aliansi Strategis**

Aliansi strategis pada umumnya digunakan perusahaan untuk:

1. Mengurangi biaya melalui skala ekonomi atau peningkatan pengetahuan  
Meningkatkan akses pada teknologi baru
2. Melakukan perbaikan posisi terhadap pesaing Memasuki pasar baru
3. Mengurangi waktu siklus produk
4. Memperbaiki usaha-usaha riset dan pengembangan
5. Memperbaiki kualitas

### **2.4. Perencanaan Aliansi yang Berhasil**

Sebelum korporasi melakukan aliansi strategi dengan rakanan, secara internal korporasi harus melakukan beberapa persiapan. Hal ini dilakukan agar aliansi yang dijalankan berhasil sukses. Pemikiran yang mendalam tentang struktur dan rincian bagaimana aliansi akan dikelola perlu mempertimbangkan hal berikut dalam perencanaan proses aliansi. Korporasi terlebih dahulu mendefinisikan *outcome* yang diharapkan melalui hubungan aliansi strategik, selain juga menentukan elemen-elemen apa saja yang dapat disediakan oleh masing-masing pihak dan keuntungan yang akan diperoleh. Korporasi juga perlu terlebih dahulu melakukan proteksi atas berbagai hak kekayaan intelektual melalui

beberapa kesepakatan dan perjanjian legal agar tidak terjadi proses transfer pengetahuan yang merugikan.

Korporasi juga harus sejak awal menentukan pada layanan atau produk apa yang akan dijalankan. Untuk keberhasilan pengoperasian layanan ataupun produk, korporasi perlu mengkaji sejauh mana terdapat kompetibilitas budaya perusahaan agar tercipta tingkat kepercayaan yang baik. Setelah beberapa kajian tersebut dilakukan, sesungguhnya proses pembentukan aliansi strategis adalah melalui tahapan berikut:

1. Pengembangan Strategi. Pada tahap ini akan dilakukan kajian tentang kelayakan aliansi, sasaran dan rasionalisasi, pemilihan fokus isu yang utama dan menantang, pengembangan sumber daya strategi untuk mendukung produksi, teknologi, dan sumber daya manusia. Pada tahapan ini dilakukan penyesuaian sasaran dengan strategi keseluruhan perusahaan/ korporasi.
2. Penilaian Rekanan. Pada tahap ini dilakukan analisis potensi rekan yang akan dilibatkan, baik kekuatan maupun kelemahan, penciptaan strategi untuk mengakomodasi semua gaya manajemen rekanan, menyiapkan kriteria pemilihan rekanan, memahami motivasi rekanan dalam membangun aliansi dan memperjelas gap kapabilitas sumber daya yang mungkin akan dikeluarkan oleh rekanan.
3. Negosiasi Kontrak. Tahap ini mencakup penentuan apakah semua pihak memiliki sasaran yang realistis, pembentukan tim negosiasi, pendefinisian kontribusi masing-masing pihak dan pengakuan atas proteksi informasi penting, pasal-pasal terkait pemutusan hubungan, hukuman/ penalti untuk kinerja yang buruk, dan prosedur yang jelas dan dapat dipahami dalam interaksi.
4. Operasionalisasi Aliansi. Operasionalisasi aliansi mencakup penegasan komitmen manajemen senior masing-masing pihak, penentuan sumber daya yang digunakan untuk aliansi, menghubungkan dan menyesuaikan anggaran dan

sumber daya dengan prioritas strategik, penegasan kinerja dan hasil dari aktivitas aliansi.

5. Pemutusan Aliansi. Aliansi dapat dihentikan dengan syarat-syarat tertentu yang disepakati. Pada umumnya ketika sasaran tidak tercapai, atau ketika partner melakukan perubahan prioritas strategik, atau melakukan realokasi sumberdaya ke tempat yang berbeda.

## **2.5. Tipe Aliansi Strategis**

Ada empat tipe aliansi strategi, yaitu *joint venture*, *equity strategic alliance*, *non-equity strategic alliance*, dan *global strategic alliances*.

1. *Joint venture* adalah aliansi strategis dimana dua atau lebih perusahaan menciptakan perusahaan yang independen dan legal untuk saling berbagi sumber daya dan kapabilitas untuk mengembangkan keunggulan bersaing.
2. *Equity strategic alliance* adalah aliansi strategis dimana dua atau lebih perusahaan memiliki persentase kepemilikan yang dapat berbeda dalam perusahaan yang dibentuk bersama namun mengkombinasikan semua sumber daya dan kapabilitas untuk mengembangkan keunggulan bersaing.
3. *Nonequity strategic alliance* adalah aliansi strategis dimana dua atau lebih perusahaan memiliki hubungan kontraktual untuk menggunakan sebagian sumber daya dan kapabilitas unik untuk mengembangkan keunggulan bersaing.
4. *Global Strategic Alliances* adalah kerjasama secara *partnerships* antara dua atau lebih perusahaan lintas negara dan lintas industri. Terkadang aliansi ini dibentuk antara korporasi (atau beberapa korporasi) dengan pemerintah asing.

Penelitian yang dilakukan oleh Supriyanto (2012) mengatakan bahwa aliansi strategis merupakan kerja sama yang tepat untuk menyetarakan diri, khususnya ketika unit usaha mencari sumber daya unik dan unggul. Hal ini didukung oleh pendapat Sihotang, et.al. (2016) yang menyatakan bahwa pembentukan aliansi strategis dan kerja sama disebabkan oleh adanya motivasi untuk mendapatkan

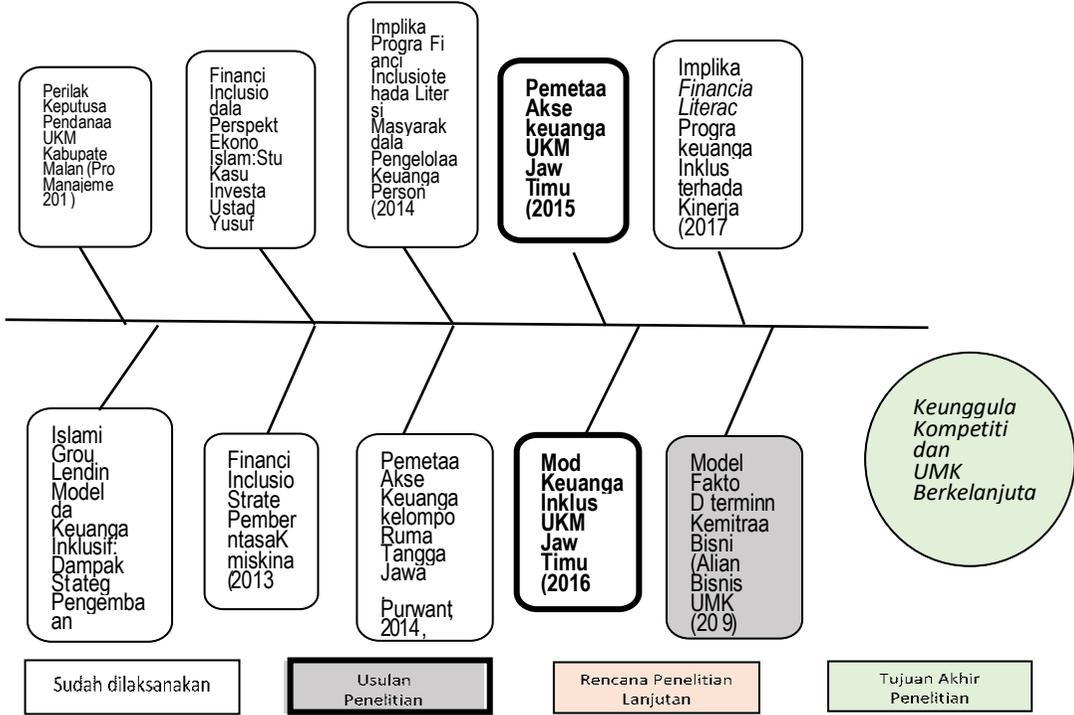
keunggulan kompetitif di pasar. Aliansi strategis juga merupakan jawaban bagi banyak unit usaha yang berusaha mendapatkan keunggulan kompetitif. Berbeda dengan pendapat beberapa peneliti di atas yang mengemukakan bahwa pentingnya aliansi

strategis untuk mencapai keunggulan kompetitif suatu unit usaha. Penelitian lain menyatakan

bahwa keunggulan kompetitif dari suatu unit usaha lebih dipengaruhi oleh kemampuan pihak

manajemen dalam mengelola lingkungan yang dijadikan sebagai strategi usaha untuk menciptakan keunggulan kompetitif dalam menjawab tuntutan konsumen yang semakin peka akan pentingnya factor lingkungan sebagai pendukung kelangsungan hidup manusia. Dibandingkan dengan unit usaha besar, unit usaha kecil lebih cepat dalam menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan, dan pada akhirnya akan menjadi salah satu basis keunggulan kompetitif unit usaha kecil tersebut

**DIAGRAM ROAD MAP**



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Rancangan Penelitian**

Penelitian ini merupakan penelitian eksplanatif, karakteristik sampel penelitian ini adalah Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) yang telah melakukan kemitraan masih berlanjut (sustain) pada Sentra Kerajinan Tas Tanggulangin Kabupaten Sidoarjo. Pengukuran dan Prosedur untuk dapat mengakses data empiris dan dengan mempertimbangkan tujuan penelitian. Kuesioner terstruktur dirancang untuk penelitian ini. Data dikumpulkan dalam tiga cara: 1) wawancara dengan responden 2) review dokumentasi, dan 3) observasi kegiatan

wawancara tatap muka (In-depth Interview) lebih diutamakan karena memberikan kesempatan peneliti masuk secara mendalam dan memiliki informasi yang komprehensif. Kuesioner tersebut meminta responden untuk menunjukkan sejauh mana faktor yang diajukan mempengaruhi keputusan untuk terlibat dalam kemitraan (aliansi). Target sampel penelitian ini adalah pemilik atau pengambil keputusan pengelola UKM sejumlah 76 pemilik UMKM. Karena tujuan utama penelitian ini adalah untuk mengembangkan kerangka faktor utama yang mempengaruhi pengambilan keputusan kemitraan (aliansi), pemilik dan pengambil keputusan merupakan sumber informasi yang paling tepat.

#### **3.2. Variabel Penelitian**

##### **Kemitraan Bisnis**

Kemitraan Bisnis adalah sebagai kesepakatan antar perusahaan untuk bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan bisnis.

## **Industri Mikro Kecil Dan Menengah**

Definisi industri kecil menengah adalah suatu kegiatan ekonomi yang dilakukan oleh rumah tangga yang mengolah barang mentah, bahan baku, barang setengah jadi atau barang jadi untuk dijadikan barang yang lebih tinggi kegunaannya, yang skala usahanya masuk kategori usaha kecil dan menengah. Dalam penelitian ini, pengertian usaha kecil dan usaha menengah mengikuti ketentuan dalam Menurut UU No 20 Tahun 2008.

Menurut UU tersebut, Usaha Kecil adalah entitas yang memiliki kriteria sebagai berikut :

1. Kekayaan bersih lebih dari Rp 50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha.
2. Memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp 300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 2.500.000.000,00 (dua milyar lima ratus juta rupiah).

Sementara itu, Usaha Menengah adalah entitas usaha yang memiliki kriteria sebagai berikut :

1. Kekayaan bersih lebih dari Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 10.000.000.000,00 (sepuluh milyar rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha.
2. Memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp2.500.000.000,00 (dua milyar lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 50.000.000.000,00 (lima puluh milyar rupiah).

Dengan demikian Industri Kecil Menengah dalam survei ini adalah industri yang: (1) memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp 50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 10.000.000.000,00 (sepuluh milyar rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; (2) Memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp 300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 50.000.000.000,00 (lima puluh milyar rupiah)

### 3.3. Metode Analisis Data.

**Tabel 3.1**

**Tahapan Penelitian Selama 2 tahun**

Tahun ke	Tujuan Penelitian	Analisis	Luaran	Indikator Capaian
<b>I</b>	<p>1. Memetakan faktor-faktor penting dalam pengambilan keputusan kemitraan (aliansi) dengan pertimbangan khusus yang diberikan pada situasi spesifik usaha mikro kecil dan menengah (UMKM) di sentra kerajinan Tas Tanggulangin</p> <p>2. Model kemitraan bisnis (aliansi) pada sentra kerajinan Tas Tanggulangin Kabupaten Sidoarjo pengaruh</p>	<p>1. Analisis diskriptif dengan Tabulasi Data</p> <p>2. Partila Least Square (PLS)</p> <p>Analisis Tematik</p>	<p>1. Gambaran Responden</p> <p>2. Faktor Penting penentu Kemitraan Bisnis</p> <p>Jaringan kerja Kemitraan Bisnis antar UMKM</p>	<p>1. Diperoleh informasi tentang Karakteristik Responden, Jenis usaha, lama berusaha, lama melakukan kemitraan</p> <p>2. Diperoleh informasi Faktor determinan kemitraan Bisnis</p> <p>Model Kemitraan Bisnis antar UMKM</p>
<b>II</b>	<p>3. Efektifitas Kemitraan Bisnis (aliansi) di sentra kerajinan Tas Tanggulangin</p> <p>4. Mengetahui pengaruh kemitraan bisnis (aliansi) yang terjalin terhadap daya saing usaha dan kinerja usaha UMKM di sentra kerajinan Tas Tanggulangin</p>	<p>Analisis Tematik</p> <p>1. Analisis Tematik</p> <p>2. Partial Least Square (PLS)</p>	<p>Pemahaman tentang kendala dan peluang Kemitraan Bisnis</p> <p>Indikator Daya Saing dan Kinerja Usaha</p>	<p>Mengetahui Tingakt Efektifitas Pengelolaan Kemitraan Bisnis</p> <p>Informasi peran daya saing terhdap kinerja usaha</p>

## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1. Sentra Industri Tas Dan Koper Tanggulangin**

Industri tas dan koper di Tanggulang sudah dimulai sejak tahun 1939 yaitu ketika beberapa perajin di Tanggulangin memulai pembuatan barang-barang tas, koper dan produk-produk terkait. Pada tahun 1976 didirikanlah koperasi industri tas dan koper (Intako), yang awalnya hanya beranggotakan 27 orang. Dalam perjalanannya, koperasi Intako terus berkembang dan jumlah anggotanya sudah mencapai 265 perajin UKM dengan aset sekitar Rp 10 miliar. Namun sejak terjadinya peristiwa semburan lumpur Lapindo yang terjadi pada tahun 2006, pengunjung yang datang ke industri Intako menurun drastis. Luapan lumpur telah menghambat akses kendaraan dari arah Malang dan Probolinggo. Sedangkan dari arah Surabaya, akses masih lancar. Akibat dari terjadinya luapan lumpur Lapindo yakni hampir 70 persen perajin di Tanggulangin sudah gulung tikar. Beberapa perajin yang masih bertahan hanya beroperasi berdasarkan pesanan saja.

Faktor lain yang menyebabkan menurunnya pengunjung industri Intako di Tanggulangin ini adalah banyak pemberitaan media massa bahwa luapan lumpur sudah mencapai perumahan Tanggulangin Anggun Sejahtera (Perum TAS) yang mana memunculkan persepsi kepada masyarakat luas bahwa industri Tas di Tanggulangin berada satu kawasan dengan perumahan tersebut. Padahal secara geografis, Intako di Tanggulangin masih berjarak 5 kilometer dari pusat semburan lumpur Lapindo. Sampai hari ini, sentra industri tas dan koper terbesar di Jawa Timur itu pun sama sekali belum tersentuh pekatnya lumpur. Perkembangan Industri Tas dan Koper (Intako) Daerah Tanggulangin ini termasuk daerah tujuan wisata belanja yang telah ditetapkan Departemen Pariwisata Provinsi Jawa Timur. Tanggulangin masuk daerah Kabupaten Sidoarjo, letaknya sebelah selatan dari arah kota Surabaya jaraknya 20 km dari Surabaya dan sekitar 30 menit perjalanan

dengan kendaraan pribadi, dan berada di sebelah utara dari arah kota Malang. Tanggulangin ini terkenal dengan nama koperasi Intakoyaitu Koperasi Industri Tas dan Koper, bahkan namanya sudah dikenal sampai manca negara. Banyak pejabat manca negara yang datang untuk membeli produk dari industri kerajinannya

Pada awalnya, produk Intako di Tanggulangin yang paling terkenal adalah produk tiru dari tas merk internasional seperti Prada dan Gucci. Maka tak heran jika banyak produk yang ditawarkan di Intako adalah merk internasional yang harganya tidak puluhan juta lagi. Namun setelah ada larangan untuk tidak meniru merk-merk terkenal, maka saat ini pengusaha Intako sudah mempunyai merk-merk sendiri. Bencana Lumpur Lapindo yang terjadi pada tahun 2006 sangat berdampak pada pertumbuhan Intako yang letaknya berdekatan dengan musibah alam Lumpur Lapindo Porong. Tahun 2004, tercatat ada 450 showroom anggota koperasi Intako. Namun, setelah bencana Lumpur Lapindo, hanya menyisakan 150 showroom yang mampu bertahan. Omzet penjualan anggota Koperasi Industri Tas dan Koper (Intako) juga turun hingga 70 persen, dari rata-rata 1,3 miliar menjadi 400 juta per bulan. Namun perbaikan perekonomian terus dilakukan oleh pemerintah juga koperasi Intako yang menaungi mayoritas dari pengusaha industri tas dan koper (Intako) di Tanggulangin. Banyak usaha yang telah dilakukan, salah satunya yakni dengan membuka pasar wisata pada tahun 2011 oleh pemerintah, juga melakukan acara Tanggulangin Fair tahun 2008 dan 2010 dalam penyambutan tahun baru oleh pihak koperasi Intako. Tidak hanya pihak luar, pihak pengusaha sendiri juga terus memperbaiki usahanya masing-masing dengan menyambung komunikasi dengan para pelanggan setelah bencana Lumpur Lapindo, juga melakukan strategi menjemput bola. Saat ini anggota koperasi Intako terdiri dari 265 pengusaha Intako di Tanggulangin.

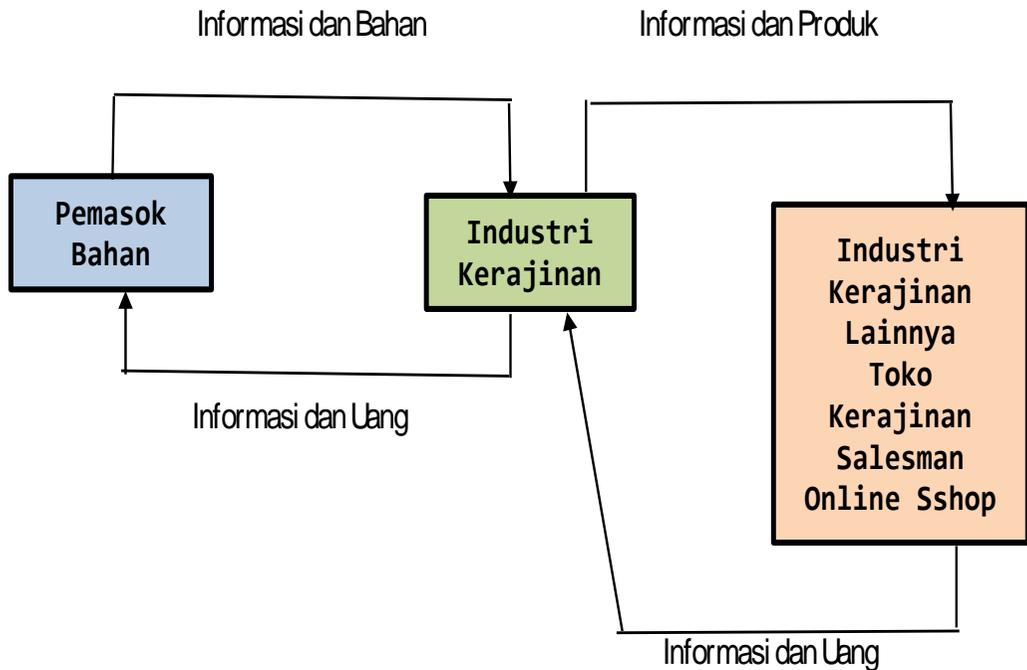
Kemitraan strategis atau aliansi strategis (*strategic alliances*) dapat dilihat sebagai kesepakatan antar perusahaan untuk bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan strategis. Bentuk-bentuk koperasi tersebut dapat berupa berbagi sumber daya seperti pada joint venture atau tanpa berbagi sumber daya seperti kerjasama

pemasaran, distribusi, kesepakatan lisensi, penelitian dan pengembangan kemitraan (O'Donnel,2014).

Kemitraan atau aliansi antar UKM pada sentra kerajinan Tas Tanggulangin lebih didasari pada kepentingan bisnis berjalan dengan proses yang alamiah. Artinya, hubungan kemitraan menjadi jawaban dari perilaku bisnis yang mengubah dari persaingan (competition) menjadi kerjasama (coopetation). Kemitraan bisnis yang terjalin di sentra kerajinan Tas Tanggulangin merupakan proses panjang, dalam pengenalan diri dan usaha. Ada beberapa beberapa bentuk kemitraan yang terjadi di Tanggulangin antar UKM industri kerajinan :

1. Pengrajin sebagai Pemasok toko kerajinan
2. Pengrajin sebagai pemasok online shop
3. Pengrajin sebagai pemasok barang pengrajin lainnya
4. Pengrajin sebagai pemasok bahan kepada pengrajin lainnya
5. Pengrajin bertindak sebagaii penghela pasar pelaku UKM lainnya
6. Pengrajin bertindak sebagai pemasok informasi pelaku industri lainnya terkait dengan pengembangan pasar maupun produk

Secara grafis bentuk kemitraan antar UKM pada Sentara kerajian tas Tanggulangin Kabupaten Sidoarjo sebagaik berikut



Gambar 4.1. Grafis Kerjasama di Sentra Tas Tanggulangin

Sementara itu, alasan yang mendasari UKM di sentra kerajinan tas Tanggulangin melakukan kemitraan bisnis adalah (1) Komunikasi antar pelaku usaha IKM akan lebih mudah karena alasan kesamaan atmosfer usaha, jalinan komunikasi yang baik diantara UKM mendorong adanya kesamaan pandangan tentang usaha, yang harus dibangun secara bersama, (2) Spesialisasi dalam mata rantai bisnis, akan mempermudah kemitraan. Kondisi ini memunculkan konsep saling membutuhkan, memperkuat, dan menguntungkan menjadi dasar dalam kemitraan yang dibangun di tanggulangin dan (3) Pelaku usaha telah tumbuh dalam lingkungan yang sama, sehingga terjadi singgungan pemikiran dalam mengembangkan usaha

Alasan-Alasan tersebut sejalan dengan teori-teori pendukung yaitu Transactions Cost Economy (Williamson, 1979) Menurut teori ini perusahaan bermitra untuk meminimalisir biaya dan resiko. Melalui kemitraan yang dibangun perusahaan berharap dapat tetap mencapai keunggulan daya saing dengan biaya

dan resiko yang minim. Sementara, teori *Resource Dependency* (Glaister, 1996)., perusahaan memiliki keterbatasan dalam sumberdaya, oleh karena itu harus bermitraan untuk mengakses sumberdaya utama. Dengan menjalin kemitraan, perusahaan pada dasarnya tidak hanya mendapat akses terhadap sumberdaya utama akan tetapi juga memperoleh pengetahuan dan kapabilitas yang merupakan sumberdaya penting bagi perusahaan dalam usahanya unggul di industrinya. Teori *Organizational Learning*. Kemitraan akan menstimulasi proses belajar serta media pembelajaran. Pengetahuan menjadi alat untuk mempertahankan dan memperoleh kompetensi (Kogut, 1988) dalam Jane (2011).

Membangun kemitraan antar UKM di sentra kerajinan tas Tanggulangin memerlukan tahapan pengambilan keputusan yang cukup panjang, tahapan-tahapan tersebut yaitu (1) Membangun komunikasi secara personal, (2) Membangun kesamaan visi dan menguji nilai-nilai yang dianut dalam menjalankan usaha, (3) Trial business, (4) Evaluasi kemitraan, (5) Membangun kepercayaan, (6) Melakukan kemitraan dan (7) Selalu memperbaharui pola kemitraan yang menguntungkan kedua belah pihak.

## **4.2. Hasil Penelitian**

### **4.2.1. Model Pengukuran**

*Convergent Validity* dari model pengukuran dengan indikator reflektif dinilai berdasarkan korelasi antara item score dengan construct score yang dihitung dengan PLS. Ukuran reflektif individual dikatakan tinggi jika korelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang ingin diukur. Namun demikian untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0.5 sampai 0.6 dianggap cukup (Ghozali, 2006). *Discriminant validity* dari model pengukuran dengan indikator reflektif dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan konstruk. Jika nilai akar kuadrat AVE setiap konstruk lebih besar dari pada nilai korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya, maka dikatakan memiliki nilai *discriminant validity* yang baik.

### a. Validitas Konvergen

Nilai *Factor Loading* lebih besar dari 0,5 dan atau nilai T-Statistic lebih besar dari 1,645 (nilai Z pada  $\alpha = 0,10$ ). *Factor Loading* merupakan korelasi antara indikator dengan variabel, jika lebih besar dari 0,5 maka korelasi disebut valid dan jika nilai T-Statistic lebih besar dari 1,645 maka korelasinya disebut signifikan. *Outer Loading* (Model Pengukuran dan Validitas. Model hubungan antara variabel dengan indikator pada model pengukuran untuk variabel reflektif yaitu variabel Modal Sosial, Spesialisasi, Kesamaan Visi, Kepercayaan, Sinergi dan Kemitraan Bisnis, didasarkan pada tabel outer Loading:

Tabel 4.1. Outer loadings (Factor Loading)

*****									
* Combined loadings and cross-loadings *									
*****									
	Modal Sosial	Spesialisasi	Kesamaan Visi	Kepercayaan	Sinergi	Kemitraan Bisnis	Type (a)	SE	P value
MS1	<b>0.848</b>	0.110	0.040	-0.027	-0.154	0.160	Reflect	0.093	<0.001
MS2	<b>0.894</b>	0.105	0.085	-0.032	-0.014	-0.240	Reflect	0.092	<0.001
MS3	<b>0.779</b>	-0.241	-0.140	0.066	0.183	0.100	Reflect	0.095	<0.001
SP1	0.167	<b>0.792</b>	0.086	-0.221	-0.079	-0.200	Reflect	0.095	<0.001
SP2	0.042	<b>0.555</b>	-0.177	0.251	0.369	-0.247	Reflect	0.103	<0.001
SP3	-0.198	<b>0.785</b>	0.039	0.045	-0.181	0.376	Reflect	0.095	<0.001
KV1	0.167	0.083	<b>0.775</b>	0.063	-0.169	0.119	Reflect	0.096	<0.001
KV2	0.291	-0.598	<b>0.561</b>	-0.205	0.456	0.261	Reflect	0.103	<0.001
KV3	0.481	-0.281	<b>0.676</b>	0.058	0.582	0.124	Reflect	0.017	0.008
KV4	-0.272	0.289	<b>0.766</b>	0.100	-0.029	-0.284	Reflect	0.096	<0.001
KP1	0.081	0.196	0.226	<b>0.751</b>	0.045	-0.157	Reflect	0.096	<0.001
KP2	-0.193	0.311	0.077	<b>0.747</b>	0.063	-0.382	Reflect	0.096	<0.001
KP3	-0.110	-0.192	-0.124	<b>0.872</b>	-0.064	0.312	Reflect	0.092	<0.001
KP4	0.219	-0.258	-0.146	<b>0.821</b>	-0.030	0.160	Reflect	0.094	<0.001
SIN1	0.155	0.365	-0.222	0.022	<b>0.727</b>	-0.394	Reflect	0.097	<0.001
SIN2	0.072	0.131	0.037	0.152	<b>0.839</b>	-0.584	Reflect	0.093	<0.001
SIN3	-0.183	0.369	0.189	0.057	<b>0.749</b>	0.280	Reflect	0.096	<0.001
SIN4	-0.085	-0.419	0.002	-0.052	<b>0.773</b>	0.523	Reflect	0.096	<0.001
SIN5	0.039	-0.445	-0.017	-0.199	<b>0.736</b>	0.221	Reflect	0.097	<0.001
KB1	-0.103	0.113	-0.005	0.211	-0.118	<b>0.903</b>	Reflect	0.091	<0.001
KB2	-0.148	0.017	0.062	0.070	-0.056	<b>0.895</b>	Reflect	0.092	<0.001
KB3	0.396	-0.206	-0.090	-0.444	0.275	<b>0.570</b>	Reflect	0.102	<0.001

Sumber : Hasil Olah Data .

Validitas Indikator : Nilai *Factor Loading* merupakan korelasi antara indikator dengan variabel, jika lebih besar dari 0,5 dan atau nilai p-values = signifikan, maka indikator tersebut valid dan merupakan indikator/pengukur dari variabelnya

Berdasarkan pada tabel outer loading di atas, Factor Loading ( muatan faktor) (misal untuk variable Modal Sosial, indikator MS1 = 0,848 ; MS2 = 0,894 ; MS3= 0,779, dan juga untuk indicator lain pada variable lainnya) > 0,5 maka memenuhi validitas konvergen. Hasil analisis pada table di atas menunjukkan bahwa seluruh indikator pada variable Modal Sosial, Spesialisasi, Kesamaan Visi, Kepercayaan, Sinergi dan Kemitraan Bisnis *Electronic Word of Mouth, Brand Awareness*, Minat Berkunjung dan Keputusan Berkunjung memiliki loading factor > 0,5, maka indicator tersebut memenuhi validitas konvergen

Berdasarkan pada tabel outer loading di atas, nilai p-value untuk Loading Factor (muatan faktor) untuk indikator pada variable Modal Sosial (untuk MS1= <0.001; MS2 = <0.0011; MS3= <0.001 ) dengan p-value <0,05, artinya signifikan. Dengan demikian maka memenuhi validitas konvergen. Hasil analisis menunjukkan seluruh indicator pada variable Modal Sosial, Spesialisasi, Kesamaan Visi, Kepercayaan, Sinergi dan Kemitraan Bisnis adalah signifikan karena nilai p-value <0,05 maka indicator tersebut memenuhi validitas konvergen

## b. Validitas Diskriminan

Tabel 4.2. Korelasi Antar variable Laten

*****						
* Correlations among latent variables and errors *						
*****						
Correlations among l.vs. with sq. rts. of AVEs						
-----						
	Modal Sosial	Spesialisasi	Kesamaan Visi	Kepercayaan	Sinergi	Kemitraan Bisnis
Modal Sosial	<b>0.842</b>	0.482	0.311	0.204	0.310	0.490
Spesialisasi	0.482	<b>0.719</b>	-0.056	0.284	0.569	0.500
Kesamaan Visi	0.311	-0.056	<b>0.619</b>	-0.141	0.112	0.202
Kepercayaan	0.204	0.284	-0.141	<b>0.799</b>	0.367	0.534
Sinergi	0.310	0.569	0.112	0.367	<b>0.766</b>	0.537
Kemitraan Bisnis	0.490	0.500	0.202	0.534	0.537	<b>0.804</b>

Sumber : Hasil Olah Data

Bilamana akar AVE lebih besar dari korelasi variabel tersebut, maka terpenuhi validitas diskriminan. Misal untuk variable Modal Sosial dengan 3 indikator (MS1 s/d MS3) memiliki akar AVE 0,842 lebih besar dari nilai korelasinya dengan variabel lain 0,482; 0,311 ; 0,204 ; 0,310; 0,490; begitu juga untuk variable lainnya ; sehingga variabel Persepsi Individu terpenuhi validitas diskriminan. Secara keseluruhan menunjukkan bahwa variable Persepsi Individu, Imej, Kapabilitas Diri, Efek Kecemasan, Kemudahan Sistem, Kemudahan Penggunaan dan Penggunaan Aplikasi memiliki nilai akar kuadrat AVE lebih besar dibanding dengan nilai korelasinya dengan variabel lain, maka terpenuhi validitas diskriminan.

## c. Validitas Variabel (Konstruk)

Pengujian terhadap model pengukuran berikutnya adalah melihat nilai AVE (*Average Variance Extracted*), yaitu nilai yang menunjukkan besarnya varian

indicator yang mampu dikandung oleh variabel latennya. Nilai AVE lebih besar 0,5 juga menunjukkan kecukupan validitas konvergen yang baik bagi variabel laten. Nilai AVE dapat dilihat pada tabel 4.8 dibawah :

**Tabel 4.3. Average Variance Extract (AVE)**

Average Variances Extracted (AVE)	
-----	
	<b>Average Variances Extracted (AVE)</b>
Modal Sosial	0.709
Spesialisasi	0.517
Kesamaan Visi	0.583
Kepercayaan	0.639
Sinergi	0.587
Kemitraan Bisnis	0.647

Sumber: Hasil olah data

Berdasarkan tabel diatas bahwa model Pengukuran nilai *Avarage Variance Extracted (AVE)*, yaitu nilai menunjukkan besarnya varian indikator yang dikandung oleh variabel latennya. Konvergen Nilai AVE lebih besar 0,5 juga menunjukkan kecukupan validitas yang baik bagi variabel laten. Pada variabel indikator reflektif dapat dilihat dari nilai Avarage variance extracted (AVE) untuk setiap konstruk (variabel). Dipersyaratkan model yang baik apabila nilai AVE masing-masing konstruk lebih besar dari 0,5. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai AVE untuk konstruk (variable) Modal Sosial, Spesialisasi, Kesamaan Visi, Kepercayaan, Sinergi dan Kemitraan Bisnismemiliki nilai lebihbesar dari 0,5, sehingga valid.

#### **d. Reliabilitas**

Reliabilitas konstruk yang diukur dengan nilai *composite reliability*, konstruk reliabel jika nilai *composite reliability* di atas 0,70 maka indikator disebut konsisten dalam mengukur variabel latennya.

**Tabel 4.4. Composite Reliability**

	<b>Composite Reliability Coefficients</b>
Modal Sosial	0.879
Spesialisasi	0.758
Kesamaan Visi	0.710
Kepercayaan	0.876
Sinergi	0.876
Kemitraan Bisnis	0.841

Sumber: Hasil Olah Data

Reliabilitas konstruk yang diukur dengan nilai *composite reliability*, konstruk reliabel jika nilai *composite reliability* di atas 0,70 maka indikator disebut konsisten dalam mengukur variabel latennya. Hasil pengujian menunjukkan bahwa konstruk (variabel) Modal Sosial, Spesialisasi, Kesamaan Visi, Kepercayaan, Sinergi dan Kemitraan Bisnis memiliki nilai *composite reliability* lebih besar dari 0,7. Sehingga reliabel.

#### **4.2.2. Model Struktural**

##### **a. Goodness – Fit Model**

Pengujian terhadap model struktural dilakukan dengan melihat nilai R-Square yang merupakan uji *goodness-fit* model. Pengujian inner model dapat dilihat dari nilai R-square pada persamaan antar variabel laten.

**Tabel 4.5.R-Square**

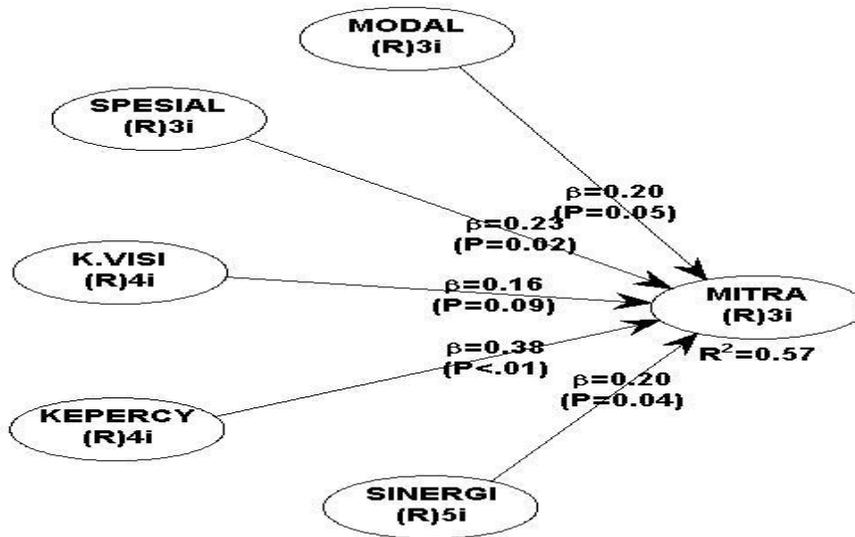
R-squared coefficients	
-----	
	R Square
Modal Sosial	
Spesialisasi	
Kesamaan Visi	
Kepercayaan	
Sinergi	
Kemitraan	
Bisnis	0.575

Sumber : Hasil Olah Data

Berdasarkan tabel diatas bahwa Nilai koefisien Determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,575. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa model mampu menjelaskan fenomena/masalah Kemitraan Bisnis sebesar 57, 50 %. Sedangkan sisanya (42,50%) dijelaskan oleh variabel lain (selain Modal Sosial, Spesialisasi, Kesamaan Visi, Kepercayaan, Sinergi ) yang belum masuk ke dalam model dan *error*. Artinya Kemitraan Bisnis dipengaruhi oleh Modal Sosial, Spesialisasi, Kesamaan Visi, Kepercayaan, Sinergi sebesar 57,50% sedangkan sebesar 42,50% dipengaruhi oleh variabel Modal Sosial, Spesialisasi, Kesamaan Visi, Kepercayaan, Sinergi.

**b. Uji Kausalitas (*Inner Model*)**

Pada Partial Least Square (PLS) koefisien parameter jalur diperoleh melalui bobot inner model dengan terlebih dahulu dicari nilai *t\_statistic* melalui prosedur *bootstrap standart error*, dengan hasil perhitungan *software smart PLS* sebagai berikut :



**Gambar 4.2. Model PLS**

Berdasarkan gambar di atas dapat dilihat nilai-nilai dari indikator terhadap variabel laten, sehingga dapat diketahui variabel Kepercayaan adalah indikator yang paling berpengaruh terhadap variabel laten yaitu sebesar  $\beta = 0,38$ .

Pengujian terhadap model struktural dilakukan dengan melihat nilai *R-Square* yang merupakan uji *goodness-fit model*. Pengujian *inner model* dapat dilihat dari nilai *R-square* pada persamaan antar variabel laten. Nilai  $R^2$  menjelaskan seberapa besar variabel eksogen (independen atau bebas) pada model mampu menerangkan variabel endogen (dependen atau terikat).

**Tabel 4.6. Inner weight**

	Path Coefficients	Standard Error for Path Coefficients	P-Values
Modal Sosial -> Kemitraan Bisnis	0.198	0.116	0.046
Spesialisasi -> Kemitraan Bisnis	0.234	0.115	0.023
Kesamaan Visi -> Kemitraan Bisnis	0.159	0.118	0.09
Kepercayaan -> Kemitraan Bisnis	0.376	0.109	<0.001
Sinergi -> Kemitraan Bisnis	0.202	0.116	0.043

Sumber :Hasil Olah Data

Berdasarkan tabel 4.6 di atas diperoleh:

1. Modal Sosial berpengaruh Positif Signifikan terhadap Kemitraan Bisnis dengan koefisien path sebesar 0,198 dimana nilai p-values= 0,046 lebih kecil dari nilai  $\alpha = 0,05$  (5%)
2. Spesialisasi berpengaruh Positif Signifikan terhadap Kemitraan Bisnis dengan koefisien path sebesar 0,234 dimana nilai p-values= 0,023 lebih kecil dari nilai  $\alpha = 0,05$  (5%)
3. Kesamaan Visi berpengaruh Positif Signifikan terhadap Kemitraan Bisnis dengan koefisien path sebesar 0,159 dimana nilai p-values= 0,090 lebih kecil dari nilai  $\alpha = 0,10$  (10%)
4. Kepercayaan berpengaruh Positif Signifikan terhadap Kemitraan Bisnis dengan koefisien path sebesar 0,376 dimana nilai p-values= <0.001 lebih kecil dari nilai  $\alpha = 0,05$  (5%)

5. Sinergi berpengaruh Positif Signifikan terhadap Kemitraan Bisnis dengan koefisien path sebesar 0,202 dimana nilai p-values= 0,43 lebih kecil dari nilai  $\alpha = 0,05$  (5%)

### **4.3. Pembahasan**

#### **4.3.1. Pengaruh Modal Sosial Terhadap Kemitraan Bisnis**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa modal sosial berpengaruh positif signifikan terhadap kemitraan bisnis pada Industri Tas Koper Tanggulangin Kabupaten Sidoarjo, Hasil memberikan arti bahwa baik modal social yang dimiliki diantara pengusaha pada Industri Tas Koper Tanggulangin Kabupaten Sidoarjo akan semakin sukses kemitraan bisnis, begitu juga sebaliknya.

Modal sosial, Modal sosial bisa diartikan dengan akumulasi transaksi dan komunikasi antar individu dalam lingkungan sosial yang terstruktur. Modal sosial akan mempengaruhi perilaku, sikap, dan pemikiran individu yang ada didalamnya. Kemitraan yang dibangun antar IKM di Tanggulangin didasarkan pada elemen modal sosial, dimana ada kewajiban membantu sesama warga melalui kerjasama usaha seperti yang dilakukan generasi pendahulunya.

#### **4.3.2. Pengaruh Spesialisasi terhadap Kemitraan Bisnis**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Spesialisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kemitraan bisnis pada Industri Tas Koper Tanggulangin Kabupaten Sidoarjo, Hasil memberikan arti bahwa semakin terspesialisasi ketrampilan dan kemampuan yang dimiliki diantara pengusaha pada Industri Tas Koper Tanggulangin Kabupaten Sidoarjo akan semakin memerlukan kemitraan bisnis untuk mendapatkan keuntungan bersaing. begitu juga sebaliknya.

Spesialisasi, Fokus pada keahlian dan kompetensi dalam bisnis yang dibangun selama ini. Pola yang dikembangkan pengrajin saat membangun kemitraan adalah berbagi risiko atas keahlian yang dimiliki. Bila UKM memiliki kompetensi di produk dompet kulit, maka bila mendapatkan pesanan tas wanita imitasi maka akan kerjasama dengan industri yang memiliki spesialisasi produk

tersebut. Kenapa pengrajin dompet kulit tidak belajar produk imitasi? Jawabannya sederhana, karena ketrampilan, infrastruktur usaha dan informasi yang dimiliki lebih fokus pada produk kulit (khususnya dompet kulit). Butuh waktu untuk melakukan switching produk. Spesialisasi akan mengurangi biaya proses di usaha karena tahapan trial and error sudah dielemir saat mengembangkan produk dan usaha. Pola subkontrak menjadi elemen yang umum terjadi di sentra Tanggulangin saat membangun kemitraan antar UKM.

Profesionalisme merupakan aktualisasi kompetensi dan kapabilitas organisasi, baik organisasi sosial maupun organisasi usaha yang bersifat *business oriented*. Transaksi bisnis antar pelaku IKM mensyaratkan kesamaan pandang tentang kualitas yang dihasilkan. Spektrum bisnis dikala membicarakan harga. Kemudahan komunikasi. Menurut Wittman et al (2009) kompetensi adalah kemampuan untuk mempertahankan koordinasi pemanfaatan aset perusahaan yang digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan. Karakteristik kompetensi lebih luas daripada pandangan *resource-based* yaitu bersifat tacit, kompleks, ke-khas-an sebuah perusahaan, sebagai sumber keunggulan daya saing, merupakan sebuah proses *learned by doing*. Sebuah kompetensi tercipta atas dasar keterlibatan hubungan yang kompleks diantara keahlian-keahlian individu yang melekat dalam organisasi.

#### **4.3.3. Pengaruh Kesamaan Visi Terhadap Kemitraan Bisnis**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kesamaan visi berpengaruh positif signifikan terhadap kemitraan bisnis pada Industri Tas Koper Tanggulangin Kabupaten Sidoarjo, Hasil ini memberikan arti bahwa terbangunnya kesamaan visi yang semakin baik diantara pengusaha pada Industri Tas Koper Tanggulangin Kabupaten Sidoarjo akan semakin kuat kemitraan bisnis yang terjadi, begitu juga sebaliknya

Kesamaan Visi, antar pelaku UKM membangun kesamaan visi bisnis, dan cenderung realistis berupa kenaikan omset usaha. Sedang pada sisi idealisme dalam

pengembangan visi bisnis adalah menjadi tuan rumah di bisnis tas tanggulangin. Adanya kesamaan visi memberikan peluang akses ke pasar baru memperluas distribusi baru sehingga mampu memperluas gelanggang pertarungan bisnis, dari lokal menuju nasional melalui kemitraan yang dibangun antar pelaku UKM. Kecil tidak bisa bertempur sendiri, harus berkolaborasi

#### **4.3.4. Pengaruh Kepercayaan Terhadap Kemitraan Bisnis**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepercayaan berpengaruh positif signifikan terhadap kemitraan bisnis pada Industri Tas Koper Tanggulangin Kabupaten Sidoarjo, Hasil ini memberikan arti bahwa terbangunnya kepercayaan yang semakin tinggi diantara pengusaha pada Industri Tas Koper Tanggulangin Kabupaten Sidoarjo akan semakin kuat kemitraan bisnis yang terjadi, begitu juga sebaliknya

Kepercayaan,Kepercayaan adalah sebuah bentuk kesungguhan dalam berkomitmen pada hubungan kerjasama organisasionalnya. Kepercayaan akan muncul dari sebuah keyakinan bahwa hubungan kerjasama akan memberikan manfaat seperti yang diharapkan oleh kedua belah pihak sebagai fondasi kemitraan.Kepercayaan dalam bisnis akan terkait dengan komitmen produk, kualitas, penyerahan barang, pembayaran.Kepercayaan selalu diuji dengan waktu, dan perlu waktu untuk menguji. Pertemanan yang sudah terjalin cukup lama antar pelaku usaha, memperpendek masa pengenalan antar pelaku IKM.

#### **4.3.5. Pengaruh Sinergi Terhadap Kemitraan Bisnis**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Sinergi berpengaruh positif signifikan terhadap kemitraan bisnis pada Industri Tas Koper Tanggulangin Kabupaten Sidoarjo, Hasil ini memberikan arti semakin sinergi diantara pengusaha pada Industri Tas Koper Tanggulangin Kabupaten Sidoarjo akan semakin kuat kemitraan bisnis yang terjadi, begitu juga sebaliknya

Sinergi, Kemitraan yang telah dibangun antar UKM didasarkan pada semangat sinergi, dimana setiap kemitraan menguntungkan kedua belah pihak secara desain. Artinya, kerjasama antar UKM dalam bentuk kemitraan didesain untuk mendapatkan sinergi. Sinergi ibarat mur dan baut, dimana bila kedua unsur disatukan akan menjadi barang yang berguna. UKM yang bermitra sudah berhitung bahwa kerjasama yang dibangun sudah melihat dan mempertimbangkan kemungkinan terjadinya sinergi.

Kemitraan antar UKM di sentra kerajinan tas Tanggulangin berproses secara alamiah, sehingga memiliki beberapa keunikan diantaranya : Modalitas sosial berupa kepercayaan lebih diutamakan dibandingkan pertimbangan bisnis semata saat membangun kemitraan, dalam hubungannya dengan resolusi konflik perselisihan bisnis, penyelesaian lebih mengutamakan dialog dan musyawarah, Etika bisnis menjadi penopang bangunan kemitraan yang dikembangkan, Warung kopi, bale-bale, lapangan olah raga sebagai wahana membangun dasar kemitraan sehingga cenderung informal dan Setiap pelaku industri, sudah mengetahui posisi dan ada pembagian peran yang harmonis

#### **4.4. Keterbatasan Penelitian**

Karena luasnya masalah yang akan dibahas maka pembahasan harus dibatasi, yaitu sebagai berikut :

1. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini bersifat internal factor dari responden
2. Penelitian ini dilakukan sejumlah 76 responden, sehingga representative dari aspek sampel perlu menjadi perhatian

## **BAB 5**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1. KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat disimpulkan ini sebagai berikut :

1. Kompetensi pada setiap rantai bisnis dan tumbuh lingkungan dan atmosfer bisnis yang sama menimbulkan sikap saling membutuhkan, memperkuat, dan menguntungkan menjadi dasar dalam kemitraan antar UKM di sentra kerajinan tas Tanggulangin Kabupaten Sidoarjo.
2. Modal social, spesialisasi, kesamaan visi, kepercayaan, dan senergi memberikan kontribusi pada UKM di sentra kerajinan tas Tanggulangin untuk membangun kemitraan bisnis.
3. Kepercayaan merupakan factor yang dominan dalam menentukan UKM di sentra kerajinan tas Tanggulangin untuk membangun kemitraan bisnis. Keberlanjutan kemitraan dalam kurun waktu yang cukup lama, karena kepercayaan sebagai landasan mengembangkan kemitraan , adanya sikap saling percaya akan mendorong pola pembagian peran dan penyelesaian konflik dan perselisihan bisnis dilakukan melalui dialog dan musyawarah

#### **5.2. SARAN**

1. Pemerintah mendorong terbentuknya kemitraan yang berbasis kluster industri , kemitraan bisnis sebaiknya didorong antar UKM karena berangkat dari kompetensi yang saling mendukung.
2. Kemitraan antar UKM didorong untuk melengkapi mata rantai bisnis yang mengarahkan kepada produktifitas dan efisiensi.
3. Penelitian berikutnya perlu menambahkan variabel eksternal responden, seperti persaingan dan efisiensi.

## REFERENSI

- Daniluk, Andrzej , 2017. Cooperation between Business Companies and the Institutions in the Context of Innovations Implementation, *Procedia Engineering*, 182, pp 127 – 134
- Day, G. S. and Schoemaker, P. J. H. (2016) ‘Adapting to fast-changing markets and technologies’, *California Management Review*, 58(4), pp. 59–78.
- Hidayat, Anang . (2013) Aliansi Strategis Dalam Membangun Keunggulan Kompetitif Usaha Kecil Menengah Di Indonesia. *Widyariset*, Vol. 16 No. 1, April : 1–10
- Lee, J. and Kim, S. (2015) ‘Analysis of learning capabilities on the type of strategic alliance and alliance performance’, *Information (Japan)*, pp. 2647– 2654.
- Muhammad, S. (2017) ‘Strategi Penyehatan BUMD: Revolusi ala Birokrat?’, *Jawa Pos.com*, 21 April. Available at: [https://www.jawapos.com/read/2017/04/21/124993/strategi\\_penyehatan-bumd-revolusi-ala-birokrat](https://www.jawapos.com/read/2017/04/21/124993/strategi_penyehatan-bumd-revolusi-ala-birokrat)
- O’Donnell, A. (2014) The Contribution of Networking to Small Firm Marketing. *Journal of Small BusinessManagement* 52, 164-187.
- O’Dwyera, Michele. and Audrey Gilmore, 2015, Value and alliance capability and the formation of strategic alliances in SMEs: The impact of customer orientation and resource optimisation, *Journal of Business Research*, 87,pp 58-68
- Sihotang, J., Kartini, D. and Rufaidah, P. (2016) ‘Environmental Turbulence , Entrepreneurial Orientation and Business Unit Performance : Effects on Dynamic Capabilitie and Strategic Alliance Formation and Its Role To Build Sustainable Competitive Advantage’, *International Journal of Economics, Commerce and Management*, IV(6), pp. 317–351.

- Tavallaeia, Razieh, Mujtaba Hosseinalipourb, Amirhossein Mohebi,2015, Top critical success factors for enterprises to benefit a prosperous learning through strategic alliances in developing countries, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 194,pp 174 – 180
- Supriyanto (2012) Revitalisasi Pemberdayaan UKM, Asosiasi Pengusaha Indonesia - Apindo, (*apindo.or.id*).
- Widjajanti, Kesi. (2015) Marketing Collaboration and SME StrategyImplementation in Blora, Indonesia*Asean Marketing Journal*, June 2015 - Vol.VII - No. 1- 28-39