

SEPA : Vol. 9 No.1 September 2012 : 74 – 82

ISSN : 1829-9946

REKAYASA MODEL ALIANSI STRATEGIS AGROINDUSTRI SKALA KECIL (KASUS KLUSTER INDUSTRI TAHU)

KUSNANDAR, BEKTI WAHYU UTAMI, SAPJA ANANTANYU

Staf Pengajar Program Studi Agribisnis, Fakultas Pertanian, Universitas Sebelas Maret

ABSTRACT

Development of small scale agro industrial is strategic effort. Through agroindustry there will be constructed the increasing value-added. The aim of this study was to design model strategic alliance for small scale 'tahu' agroindustry. Data analysis methods for small scale 'tahu' agro industrial strategic alliance developments were: system analysis by need analysis, problem formulation and system identification; system structuration by interpretative structural modeling (ISM); internal and external factor by SWOT analysis; institutional performance analysis. The result of system structuration shows that key components in the objective element are capital access. The key components in the need element are cooperation among business units and integrated cluster policy. The key components in the constraint element are weak socio-economic institutional and limited access to capital. The key components in the stakeholder element are small scale 'tahu' agroindustry and local government. The key components in the activity element are formation of business groups. Institutional performance of the 'tahu' cluster was seen by the efficiency, equity and sustainability shows that institution does not function properly. Analysis of external and internal factors indicate that difficulty factor in the development of small scale 'tahu' agroindustry know not merely an internal factor of tahu agroindustry but also caused by other factors relation between other actors that have not been maintained. The model most appropriate strategic alliance is an established business groups through strategic alliances within the framework of business clusters.

Keywords: strategic alliance, agroindustry, small business, model

PENDAHULUAN

Posisi pertanian dalam kehidupan masyarakat masa depan akan sangat strategis apabila kita mampu mengubah pola pikir masyarakat yang cenderung memandang pertanian sebagai penghasil komoditas primer menjadi pola pikir yang melihat satu kesatuan sistem dari hulu sampai hilir. Pembangunan ekonomi yang didasarkan atas keunggulan yang dimiliki maka perekonomian yang terbangun akan memiliki daya saing yang tinggi sehingga pada akhirnya akan bermanfaat bagi seluruh rakyatnya (Kusnandar, 2009).

Agroindustri adalah merupakan sub sistem pencipta nilai tambah dari sebuah komoditas primer hasil pertanian. Melalui agroindustri ini maka sebuah komoditas pertanian diderivasi terus sampai sehilir-hilirnya untuk menghasilkan produk dengan nilai tambah yang lebih tinggi. Semakin banyak

produk hilir yang tercipta dari komoditas tersebut maka semakin banyak nilai tambah yang dihasilkan sehingga pada akhirnya akan semakin besar memberikan kemanfaatan masyarakat secara keseluruhan. Semakin tinggi nilai yang tercipta dari turunan produk tersebut maka akan semakin tinggi pula nilai komoditas primer yang menjadi basis produk tersebut.

Agroindustri tahu skala kecil merupakan salah satu agroindustri yang menjadi tumpuan pendapatan masyarakat. Salah satu model pengembangan agroindustri tahu dilakukan dengan pendekatan kluster. Pembentukan kluster ini diharapkan akan meningkatkan kapasitas pelaku usaha skala kecil dan meningkatkan daya saing industri tersebut. Hal yang paling penting dalam pembentukan kluster adalah sebagai sebuah bentuk ikatan usaha.

Tersedianya perangkat kelembagaan yang memadai dalam pengembangan

agroindustri sebagai pengganti mekanisme pasar akan mendorong iklim usaha yang kondusif untuk kegiatan tersebut. Nasution (2000) menyatakan bahwa rekayasa kelembagaan yang sesuai akan memungkinkan penyatuan potensi-potensi yang berskala kecil untuk menjadi besar dan mempunyai kekuatan sinergis serta mudah penyampaian inovasi baru kepada mereka (usaha kecil) yang umumnya berada di daerah perdesaan.

Menurut Hubeis (1997) pengembangan industri skala kecil dapat dilakukan melalui pemerkuatan usaha dengan cara berkonsentrasi pada mutu, produktivitas, sinergi (merger) atau aliansi strategis, peningkatan produk dengan inovasi dan kompetisi baik secara mandiri maupun bekerjasama (kemitraan).

Permasalahan dalam pengembangan agroindustri tahu skala kecil adalah belum adanya kerjasama atau ikatan usaha yang terbangun secara memadai antar usaha tersebut sehingga akan berimplikasi pada tidak tercapainya tujuan pengembangan klaster agroindustri tahu karena pelaku usaha tidak mendapatkan manfaat yang proporsional dengan pembentukan klaster tersebut. Aliansi strategis adalah merupakan salah satu bentuk ikatan usaha yang menggabungkan sumberdaya ataupun visi antar usaha kecil sehingga akan meningkatkan benefit usaha tersebut (Miller, 2007). Model aliansi strategis memungkinkan industri skala kecil melakukan penggabungan sumberdaya secara startegis untuk mencapai suatu tujuan jangka panjang dengan tetap otonom pada masing pada masing-masing industri kecil tersebut (Whipple and Frankel, 2000; Herman, 2002; Haris, 2006; Deputi Bidang Pengkajian Sumberdaya UKMK, 2006; Miller, 2007)

Aliansi strategis merupakan penyatuan aktivitas yang saling menunjang, saling tergantung baik secara vertikal maupun horizontal diantara dua atau lebih usaha. Aliansi merupakan salah satu konsep pemikiran dalam memecahkan persoalan yang muncul sekaligus dapat menjembatani gap antara lembaga usaha yang kuat dan lemah (Deputi Bidang Pengkajian Sumberdaya UKMK, 2006). Dalam perspektif aliansi strategis pemilik usaha kecil berinvestasi dalam aliansi manakala terdapat

potensi sumberdaya yang dapat disharingkan untuk sukses dalam pasar yang kompetitif (Miller et al, 2007). Aliansi strategis adalah satu konsep kerjasama yang berisikan beberapa muatan yang sifatnya operasional dalam bisnis yang meliputi: aspek distributif manfaat dan biaya, aspek efisiensi menyangkut pengalokasian sumberdaya, aspek resiko dan ketidakpastian, optimalisasi kekuatan dan eliminasi kelemahan, interpretasi dan persepsi yang sama, aturan main (*rule of the game*), memiliki *core business*, keterpaduan sistemik, keseimbangan hak dan kewajiban, transparansi dalam batas-batas yang dikerjasamakan (Deputi Bidang Pengkajian Sumberdaya UKMK, 2006).

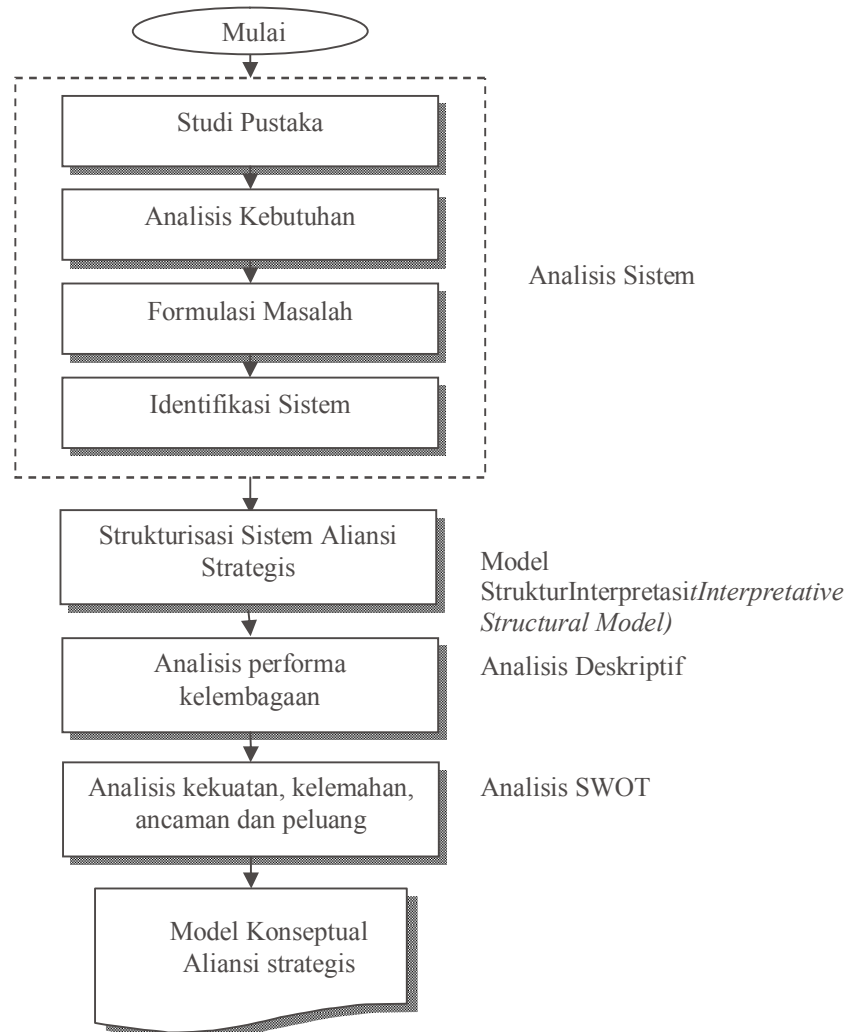
Aliansi strategis adalah merupakan salah satu cara khusus untuk dapat mengorganisasikan sebuah usaha, disamping itu aliansi strategis juga merupakan salah satu strategi bisnis dalam meminimalkan resiko dan menjaga keberlangsungan bisnis tersebut. Intinya adalah meskipun kewiraswastaan sebagai usaha individu, unjuk kerja bisnis akan semakin tergantung pada tindakan kolektif dan bukan tindakan individu (Perry, 2000).

Agroindustri skala kecil yang pada hakekatnya memiliki beberapa kelemahan dalam hal sumberdaya yang dimiliki maka ketergantungan dengan stakeholder sangat tinggi. Aliansi strategis merupakan salah satu solusi alternatif dalam memecahkan persoalan keterbatasan sumberdaya yang dimiliki agroindustri skala kecil. Agroindustri skala kecil pada umumnya mempunyai kondisi seperti tersebut diatas sehingga pengembangan industri melalui aliansi strategis merupakan suatu keniscayaan. Melalui aliansi strategis ini maka diharapkan dapat menjadi mekanisme dalam mengatasi keterbatasan internal sekaligus dapat memperkecil resiko eksternal.

Terdapat dua faktor yang mendorong terbentuknya aliansi strategis sebagai mekanisme menghadapi persaingan tersebut yakni faktor eksternal dan faktor internal. Faktor eksternal meliputi: globalisasi selera, teknologi global, skala ekonomis dan jangkauan usaha, krisis ekonomi global, sedangkan faktor internal berupa kemampuan

yang tidak memadai meliputi: akses kedalam pasar, akses mendapatkan teknologi, akses mendapat keahlian khusus, akses mendapatkan

bahan mentah, biaya, pembatasan resiko, kecepatan menuju pasar, pertahanan melawan pemangsa (Faulkner dan Bowman, 1997).



Gambar 1. Tahapan Penelitian

Agroindustri skala kecil dalam pengembangannya harus dapat mensinergikan kekuatan-kekuatan kecil menjadi kekuatan besar melalui jaringan usaha sehingga mampu bersaing dalam pasar yang kompetitif. Bertolak dari uraian tersebut maka tujuan penelitian ini adalah untuk merancang bentuk aliansi strategis agroindustri tahu skala kecil, sehingga dengan terbentuknya aliansi strategis agroindustri tahu skala kecil akan meningkatkan posisi tawar dan daya saing agroindustri tersebut.

METODOLOGI PENELITIAN

Tahapan Penelitian

Penelitian dilakukan di Kabupaten Sukoharjo dengan fokus penelitian agroindustri tahu skala kecil yang tergabung pada kluster tahu. Pendekatan sistem digunakan untuk merekayasa model aliansi strategis agroindustri tahu skala kecil. Penelitian dilakukan melalui beberapa tahapan yang dirancang untuk dapat menghasilkan model konseptual aliansi agroindustri tahu skala kecil. Adapun tahapan

penelitian secara skematis dapat dilihat pada Gambar 1.

- a. Tahap awal penelitian terdiri dari studi pustaka dan survai lapangan, analisis kebutuhan, perumusan masalah dan identifikasi sistem. Strukturisasi sistem dilakukan dengan menggunakan metode ISM untuk mengetahui elemen-elemen kunci dari sistem aliansi strategis agroindustri tahu skala kecil dan struktur aliansi strategis dari masing-masing elemen berdasarkan kekuatan penggerak dari masing-masing sub elemennya.
- b. Analisis performa kelembagaan agroindustri skala kecil yang ada untuk mengetahui sejauhmana kinerja kelembagaan yang ada pada klaster agroindustri tahu skala kecil serta kekurangan dan kelebihanannya.
- c. Analisis kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan pembentukan aliansi strategis pada agroindustri tahu skala kecil.
- d. Tahap terakhir penelitian ini adalah merumuskan model konseptual aliansi strategis agroindustri tahu skala kecil dengan melakukan sintesis dari beberapa analisis yang sudah dilakukan pada tahap sebelumnya.

Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari survai lapang dengan melakukan wawancara mendalam dan pengisian kuesioner dengan pelaku terkait dan pakar. Data sekunder diperoleh melalui instansi terkait dan publikasi dari lembaga-lembaga yang relevan dengan penelitian ini. Data dan informasi yang dikumpulkan dalam penelitian ini mencakup beberapa hal sebagai berikut :

- a. Pengumpulan data dan informasi untuk analisis sistem dilakukan wawancara mendalam dan pengisian kuesioner dengan stakeholder terkait, meliputi ketua kluster tahu, anggota kluster tahu, PPL Kabupaten Sukoharjo, Bagian Perekonomian Kabupaten Sukoharjo. Pengumpulan data dan informasi ini dilakukan untuk memperoleh data dan informasi tentang

permasalahan dan kebutuhan pengembangan agroindustri skala kecil.

- b. Pengumpulan data dan informasi yang berkaitan dengan strukturisasi sistem dilakukan melalui *Fucus Group Discussion* (FGD) dengan pelaku industri kecil tahu (baik yang tergabung dalam kluster maupun tidak), petani kedelai dan peternak sapi. Pengumpulan data dan informasi ini dilakukan untuk memperoleh kumpulan pendapat tentang interaksi antar sub elemen dalam suatu elemen sistem. Data dan informasi ini akan dipakai untuk menentukan sub elemen kunci dari masing-masing elemen serta kekuatan pendorong (*driver power*) dalam elemen sistem tersebut.
- c. Pengumpulan data dan informasi tentang performa kelembagaan yang ada dilakukan melalui wawancara mendalam (*indepth interview*) dengan stakeholder yang terkait yaitu ketua kluster tahu, anggota kluster tahu, PPL Kabupaten Sukoharjo, Bagian Perekonomian Kabupaten Sukoharjo.
- d. Pengumpulan data dan informasi yang berkaitan kekuatan, kelemahan, ancaman dan peluang dilakukan melalui *Fucus Group Discussion* (FGD) dengan pelaku industri kecil tahu (baik yang tergabung dalam kluster maupun tidak), petani kedelai dan peternak sapi. Pengumpulan data dan informasi ini dilakukan untuk memperoleh gambaran kondisi internal dan eksternal klaster agroindustri tahu skala kecil.

Metode Analisis

Data dan informasi hasil survey lapangan diolah sesuai dengan rancangan metode analisis yang digunakan. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Metode analisis data untuk strukturisasi sistem pengembangan agroindustri skala kecil dilakukan dengan menggunakan teknik *interpretative structural modelling* (ISM).
- b. Analisis performa kelembagaan dilakukan dengan menggunakan metode deskriptif.

- c. Analisis kekuatan kelemahan dan ancaman peluang dilakukan dengan menggunakan analisis SWOT.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengembangan agroindustri tahu skala kecil melalui kelembagaan kluster tahu belum mampu menjawab permasalahan yang dihadapi oleh para pelaku yang terlibat didalamnya, hal ini dapat dilihat dari kecenderungan penurunan jumlah agroindustri skala kecil yang berada dalam kluster tahu. Keberadaan kluster tahu tidak berjalan dengan baik sehingga kelembagaan ini tidak berfungsi dalam menciptakan aturan representasi. Kelembagaan merupakan salah satu faktor yang akan menentukan keberhasilan pengembangan agroindustri tahu skala kecil.

Bentuk kelembagaan kluster yang ada hanya merupakan kelompok formal yang terdiri dari ketua, sekretaris dan anggota yang tersebar pada wilayah kecamatan Weru. Aturan representasi dan hak kewajiban dari anggota pada kelembagaan tersebut belum terbentuk dengan baik sehingga keberadaan kluster tersebut hanya sekedar nama formal hasil bentukan dari pemerintah.

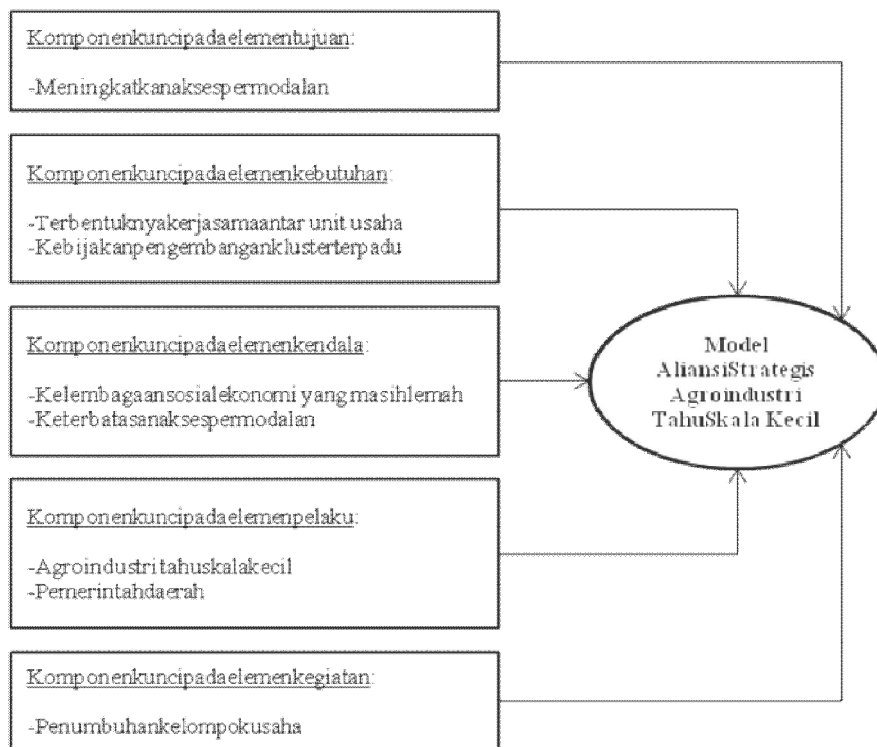
Agroindustri tahu skala kecil harus mampu merancang model kelembagaan mana yang paling cocok untuk pengembangan. Model kelembagaan dirancang untuk menentukan kelembagaan agroindustri tahu skala kecil. Hasil analisis ISM menunjukkan bahwa salah satu kegiatan kunci yang dibutuhkan dalam pengembangan agroindustri tahu skala kecil adalah penumbuhan kelompok usaha. Dari hasil analisis itu menunjukkan bahwa kelembagaan kelompok usaha merupakan kelembagaan usaha yang cocok dalam pengembangan agroindustri tahu skala kecil. Komponen kunci dalam pengembangan aliansi strategis agroindustri tahu dapat dilihat pada gambar 2.

Performa kelembagaan agroindustri tahu skala kecil menunjukkan bahwa kelembagaan kluster belum mampu mengatasi

permasalahan-permasalahan yang dihadapi oleh agroindustri tahu skala kecil. Kelembagaan kluster perlu dilakukan rekayasa ulang untuk lebih mengoptimalkan peran kelembagaan tersebut. Bertolak dari hal tersebut pengembangan aliansi strategis agroindustri tahu skala kecil perlu untuk dilakukan.

Menurut Esman (1986) pengembangan kelembagaan dapat dirumuskan sebagai perencanaan, penataan dan bimbingan dari organisasi-organisasi baru atau yang ada disusun kembali untuk mewujudkan: (1) perubahan dalam nilai-nilai, fungsi-fungsi, teknologi fisik dan/atau sosial, (2) menetapkan, mengembangkan dan melindungi hubungan-hubungan normatif dan pola-pola tindakan yang baru, (3) memperoleh dukungan dan kelengkapan dalam lingkungan tersebut. Pengembangan kelembagaan agro industri tahu skala kecil ini diarahkan untuk membentuk aliansi melalui kelompok usaha yang didalamnya akan akan terbentuk fungsi-fungsi baru dan norma-norma baru yang akan mengatur agroindustri tahu skala kecil dalam mencapai tujuannya. Dukungan dan kelengkapan lingkungan akan diperoleh manakala tujuan dari masing-masing agroindustri itu akan terpenuhi.

Melalui aliansi strategis maka agroindustri tahu skala kecil akan mampu mensinergikan kekuatan-kekuatan kecil yang dimiliki menjadi suatu kekuatan besar sehingga akan meningkatkan posisi tawar agroindustri tersebut. Pengembangan agroindustri yang akan dilakukan diharapkan akan mempunyai karakteristik sebagaimana yang diuraikan tersebut. Agroindustri tahu skala kecil bergabung dalam aliansi strategis yang akan mengkoordinasikan unit kegiatan pengadaan bahan baku, akses permodalan, pemasaran teknologi proses. Unit kegiatan yang dikoordinasikan dapat salah satu atau kesemuanya tergantung kebutuhan masing-masing agroindustri.



Gambar 2. Komponen kunci dalam pengembangan aliansi strategis

Nehnevajsa (1986) mengatakan bahwa dalam pengembangan kelembagaan akan lebih mudah mendorong perubahan yang diinginkan bilamana alasan kesulitan terutama bukan semata-mata bersifat interen lembaga, daripada bilamana kesulitan-kesulitan terletak dalam kaitan kaitan dengan bagian-bagian lembaga lain dalam kerangka sistem secara menyeluruh. Sebaliknya akan lebih mudah untuk mendorong perubahan bilamana sumber kesulitan berhubungan dengan lembaga lain khususnya yang berkaitan dengan hubungan secara fungsional (dalam menyediakan masukan-masukan atau memanfaatkan hasil). Apabila dilihat dari kesulitan-kesulitan yang dialami oleh agroindustri tahu skala kecil ini maka kesulitan tersebut bukan semata-mata dari interen agroindustri tersebut tetapi lebih dikarenakan kaitan-kaitan dengan agroindustri lain maupun lembaga lain.

Hasil analisis faktor internal dan eksternal menunjukkan bahwa salah satu kelemahan agroindustri tahu skala kecil adalah sulitnya mengembangkan kerjasama sehingga ancaman harga yang semakin tertekan karena pola persaingan yang semakin tidak sehat. Dari uraian tersebut dapat dikatakan bahwa kesulitan

agroindustri kecil tidak semata-mata dari interen agroindustri kecil tersebut tetapi berkaitan dengan kerjasama dengan pihak lain, dengan demikian pengembangan kelembagaan agroindustri tahu skala kecil akan sangat memungkinkan untuk dikembangkan. Sebagaimana dikemukakan Nehnevajsa (1986) tersebut bahwa pengembangan kelembagaan akan lebih mudah bila berkaitan dengan hubungan fungsional maka dalam pengembangan kelembagaan ini diarahkan pada aliansi strategis yang didalamnya terdapat kerjasama fungsional untuk pencapaian tujuan bersama.

Berdasarkan beberapa analisis tersebut menunjukkan bahwa kelompok usaha merupakan kelembagaan usaha yang paling baik untuk pengembangan agroindustri tahu skala kecil. Agroindustri tahu skala kecil merupakan industri yang mempunyai keterbatasan-keterbatasan skala ekonomi sehingga dalam operasionalnya seringkali tidak efisien dan tidak dapat optimal. Dengan melihat kondisi tersebut maka penggabungan kekuatan-kekuatan tersebut merupakan alternatif terbaik yang dapat dilakukan.

Agroindustri tahu skala kecil dapat menggabungkan salah satu atau beberapa unit kegiatan kedalam koordinasi kelompok sehingga akan lebih efisien dan optimal. Penggabungan ini dapat dilakukan pada unit pengadaan bahan baku, pemasaran, teknologi proses atau unit lain yang dianggap penting untuk digabungkan. Agroindustri kecil masih mempunyai otonomi sendiri pada unit kegiatan lain yang tidak digabungkan dalam kelompok tersebut. Penggabungan ini diharapkan dapat mengoptimalkan sumberdaya yang ada sehingga secara ekonomis akan lebih efisien dan layak. Secara skematis model aliansi strategis agroindustri tahu skala kecil dapat dilihat pada gambar 3.

KESIMPULAN DAN SARAN

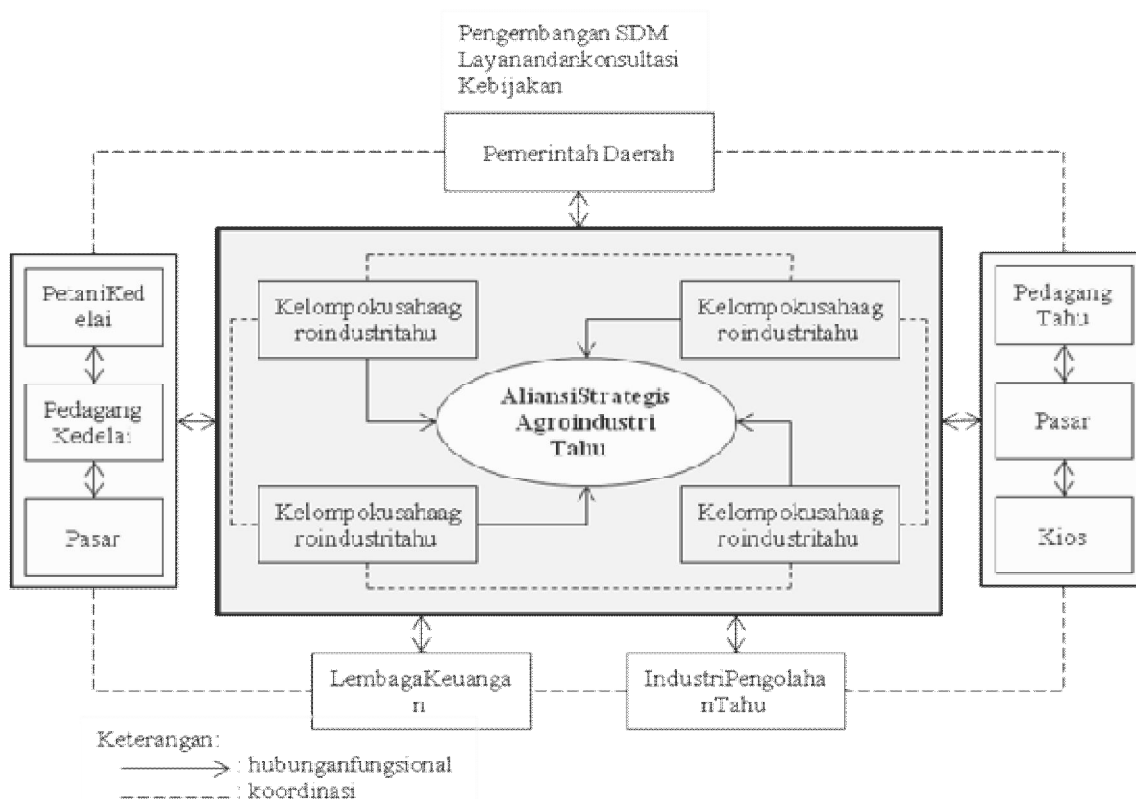
Kesimpulan

a. Pengembangan agroindustri tahu skala kecil harus dilihat dalam kerangka sistem pengembangan agroindustri secara

keseluruhan melalui analisis kebutuhan, formulasi permasalahan dan identifikasi system.

b. Analisis strukturisasi elemen pengembangan dengan menggunakan ISM menunjukkan bahwa komponen kunci pada elemen tujuan adalah : meningkatkan akses permodalan.

c. Komponen kunci pada elemen kebutuhan adalah: terbentuknya kerjasama antar unit usaha dan kebijakan pengembangan kluster terpadu. Komponen kunci pada elemen kendala adalah: kelembagaan social ekonomi yang masih lemah dan keterbatasan akses permodalan. Komponen kunci pada elemen pelaku adalah: agroindustri tahu skala kecil dan pemerintah daerah. Komponen kunci pada elemen kegiatan yang dibutuhkan adalah: penumbuhan kelompok usaha.



Gambar 3. Model aliansi strategis agroindustri tahu skala kecil

- d. Performa kelembagaan kluster tahu dilihat dari efisiensi, pemerataan dan keberlanjutan menunjukkan bahwa kelembagaan tersebut belum berfungsi dengan baik.
- e. Analisis faktor eksternal dan internal menunjukkan bahwa faktor kesulitan dalam pengembangan agroindustri tahu skala kecil bukan semata-mata faktor internal dari agroindustri tahu melainkan juga disebabkan faktor lain yang berkaitan dengan hubungan antar pelaku yang lain yang belum terjalin dengan baik.
- f. Model aliansi strategis agroindustri tahu skala kecil yang paling tepat adalah kelompok usaha yang terjalin melalui aliansi strategis dalam kerangka kluster tahu Kabupaten Sukoharjo.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian pengembangan aliansi strategis agroindustri tahu skala kecil yang telah dilakukan maka diajukan beberapa saran sebagai berikut:

- a. Kebijakan kluster perlu diformulasikan ulang secara lebih terpadu untuk pengembangan kluster tahu yang ada.
- b. Identifikasi potensi kerjasama agroindustri tahu skala kecil diperlukan untuk memperoleh informasi mengenai potensi yang dimiliki agroindustri tahu. Potensi inilah yang merupakan dasar pertimbangan dalam melakukan aliansi antar agroindustri tahu skala kecil.
- c. Pada tahap awal implementasi model diperlukan fasilitasi dari lembaga yang berkompeten. Fasilitasi diperlukan dalam proses pembentukan kelompok usaha untuk memperoleh kesepakatan kerjasama fungsional antar agroindustri tahu skala kecil.

DAFTAR PUSTAKA

Deputi Bidang Pengkajian Sumber Daya UKMK.(2006). Kajian Tentang Aliansi Strategis Bagi UKMK Potensial.*Jurnal Pengkajian Koperasi. Nomor 2 Tahun I. 2006.*

- Faulkner, D and Bowman, C.(1997). Strategi Kompetitif.Prapti ES, penerjemah; Yogyakarta: Andi. Terjemahan dari: *The Essence of Competitive Strategy.*
- Haris,U.(2006). *Rekayasa Model Aliansi Strategis Sistem Agroindustri Crumb Rubber.*[disertasi]. Bogor: Sekolah Pascasarjana, Institut Pertanian Bogor.
- Herman, A S.(2002). *Model Aliansi Strategis Agroindustri Sayuran Bernilai Ekonomi Tinggi* (disertasi). Bogor Program Pascasarjana Institut Pertanian Bogor.
- Hubeis, M(1997). Menuju Industri Kecil Profesional di Era Globalisasi Melalui Pemberdayaan Manajemen Industri.*Orasi Ilmiah Guru Besar Tetap Ilmu Manajemen Industri; 1 November 1997.* Bogor: Fakultas Teknologi Pertanian, IPB.
- Kusnandar.(2009).*Pengembangan agroindustri skala kecil melalui jaringan usaha dalam menghadapi krisis ekonomi global.* Makalah disampaikan pada Seminar dan Temu Ilmiah Nasional “Revitalisasi Pertanian dalam Menghadapi Krisis Ekonomi Global” Tanggal 21 Maret 2009.Fakultas Pertanian Universitas Sebelas Maret Surakarta.
- Miller, NJ. Besser, T. Maishe, A.(2007).Strategic Networking among Small Businesses in Small US Communities.*International Small Business Journal.*Sage Publications.
- Nahnevajsa, J. (1986). Masalah-masalah Dalam Riset Pembangunan Lembaga. *Di dalam: EatonJW, editor. Pembangunan Lembaga dan Pembangunan Nasional: Dari Konsep ke Teori.* Jakarta: UI Press. Terjemahan dari Institution Building and Development From Concept and Application. Hlm 77-100.
- Nasution, M. (2000).*Kelembagaan Untuk Memberdayakan Agroindustri.* Fakultas Teknologi Pertanian. Bogor: Institut Pertanian Bogor.

Kusnandar, Bekti Wahyu Utami, Sapja Anantanyu: Rekayasa Model Aliansi Strategis...

Perry, M.(2000). Mengembangkan Usaha Kecil: Dengan Memanfaatkan Berbagai Bentuk Jaringan Kerja Ekonomi. Satrio TB, penerjemah; Jakarta: Raja Grafindo Persada. Terjemahan dari: *Small Firm and Networks Economies*.

Whipple, JM and Frankel, R.(2000).Strategic Alliance Success Factors, *Journal of Supply Chain Management*.Summer, 2000.