

Pengaruh Lingkungan Bisnis Terhadap Strategi *Partnership* Bank Perkreditan Rakyat

Ucu Supriatna¹, Agus Rahayu², Lili Adibowo³

Program Studi Doktor Manajemen, FPEB, Universitas Pendidikan Indonesia, Bandung, Indonesia¹

Program Studi Pendidikan Bisnis, FPEB, Universitas Pendidikan Indonesia, Bandung, Indonesia²

Program Studi Pendidikan Bisnis, FPEB, Universitas Pendidikan Indonesia, Bandung, Indonesia³

Abstract

This study is useful to determine the effect of workload and work environment on the performance of employees of PT. This research is motivated by the phenomenon that competition between financial institutions is getting tighter, especially banking institutions. This competition is felt by Rural Banks (BPR) which is more specialized in micro, medium, and small businesses in West Java, so it is necessary to implement a strategy for maintaining BPR's performance still well. The implementation of a partnership strategy is one way that must be done to speed up time in business development. To implement the partnership strategy, BPR has to see what is the important indicator from the external and internal environmental businesses that have an influence. The population taken in this study is Rural Banks operating in West Java Province with as many as 237 offices. Sampling was done by proportional random sampling technique. The sample size of 149 is arranged proportionally according to the distribution in each Regency or City. The respondents are the President Director of each BPR, who understands the industry, competitive environment, partnership strategy, and performance. By using Structural Equation Modeling (SEM) the results show that the external environment and the internal environment have a positive and significant effect on the partnership strategy variable with a coefficient of determination R Square 94.8%. The external environment partially has a positive and significant effect on the partnership strategy by 40.3%, the most dominant indicator being competitors. The internal environment partially has a positive and significant effect on the partnership strategy with 21.3% the most dominant indicator of shareholder capability.

Keywords: *external environmental; internal environmental; the partnership strategy.*

Abstrak

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh fenomena persaingan antar lembaga keuangan yang semakin ketat, khususnya lembaga perbankan. Persaingan ini dirasakan oleh Bank Perkreditan Rakyat (BPR) yang lebih menghususkan pada usaha mikro, menengah, dan kecil di Jawa Barat, sehingga perlu diterapkan strategi untuk menjaga kinerja BPR tetap baik. Penerapan strategi kemitraan merupakan salah satu cara yang harus dilakukan untuk mempercepat waktu dalam pengembangan usaha. Untuk menerapkan strategi kemitraan, BPR harus melihat apa indikator penting dari lingkungan eksternal dan internal bisnis yang berpengaruh. Populasi yang diambil dalam penelitian ini adalah Bank Perkreditan Rakyat yang beroperasi di Provinsi Jawa Barat yang berjumlah 237 kantor. Pengambilan sampel dilakukan dengan teknik *proportional random sampling*. Besar sampel sebanyak 149 orang disusun secara proporsional menurut sebaran di masing-masing Kabupaten atau Kota. Respondennya adalah Direktur Utama masing-masing BPR, yang memahami industri, lingkungan persaingan, strategi kemitraan, dan kinerja. Dengan menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)* diperoleh hasil bahwa lingkungan eksternal dan lingkungan internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel strategi kemitraan dengan koefisien determinasi R Square 94,8%. Lingkungan eksternal secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap strategi kemitraan sebesar 40,3%, indikator yang paling dominan adalah pesaing. Lingkungan internal secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap strategi kemitraan dengan 21,3% indikator kapabilitas pemegang saham yang paling dominan.

Kata kunci: lingkungan eksternal; lingkungan internal; strategi kemitraan

Corresponding author. usupriatnamh@gmail.com

History of article. Received: April 2022, Revision: Juni 2022, Published: September 2022

PENDAHULUAN

Ekonomi Indonesia memiliki potensi yang tinggi di Asia Tenggara, juga menjadi perhatian dunia internasional saat ini. Pertumbuhan ekonomi Indonesia pada tahun

2021 mulai menunjukkan tahap pemulihan akibat pandemi dunia yaitu penyebaran Covid-19. Pembangunan ekonomi ini tidak lepas dari sokongan lembaga keuangan, dan mayoritas adalah perbankan. Perbankan

diluar fungsi sebagai intermediary (*financial intermediary institution*) juga berperan sebagai pelaku bisnis keuangan itu sendiri. Keberadaan perbankan sangat penting dalam berjalannya sistem perekonomian modern saat ini. Sebagai lembaga dengan fungsi intermediasi, perbankan harus memiliki kinerja yang baik. Dengan kinerja yang baik, maka bank akan mendapat kepercayaan yang lebih mudah dari nasabah (*agent of trust*) (Tristingtyas & Mutaher, 2016).

Di Indonesia, lembaga keuangan perbankan dikelompokkan dalam beberapa golongan, diantaranya Bank Perkreditan Rakyat (BPR). BPR merupakan suatu lembaga keuangan mikro sehingga mempunyai peran yang cukup penting dalam mendorong perekonomian di Indonesia yang saat ini didukung oleh usaha mikro. Keberadaan BPR sangat membantu usaha mikro, kecil dan menengah sebagaimana Cetak Biru Bank Perkreditan Rakyat yang dikeluarkan oleh Bank Indonesia (BI) pada tahun 2006. Bank Indonesia melalui Direktorat Pengawasan BPR menyatakan bahwa perekonomian Indonesia mengandalkan usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM). Pembangunan yang berfokus pada pemberdayaan UMKM merupakan salah satu dasar penetapan strategi pemerintah dalam rangka pemulihan ekonomi nasional. BPR dengan karakteristik khusus dalam memberikan layanan perbankan kepada UMKM di daerah pedesaan dan pinggiran kota, sangat diharapkan dapat lebih meningkatkan peran dan kontribusinya dalam pengembangan UMKM (Kangmartono, et al., 2019).

Sebaran BPR berdasarkan data statistik dari Otoritas Jasa Keuangan, menunjukkan jumlah BPR di Indonesia per akhir Desember 2021 berjumlah 1.468. Jumlah tersebut tersebar di seluruh Indonesia sebanyak 69% di antaranya berlokasi di Jawa-Bali, dan 31% di luar wilayah tersebut. Sebaran operasional BPR ini lebih baik dibandingkan tahun sebelumnya dimana di atas 80% BPR berlokasi di Jawa-Bali. Sedangkan sebaran

dari klasifikasi berdasarkan modal inti pada Desember 2019, bahwa BPR masih terkonsentrasi di Bank Perkreditan Rakyat Kegiatan Usaha 1 (BPRKU1) dengan modal inti di bawah Rp 15 miliar, sebanyak 1.304 atau 82,91%. Sementara yang untuk BPRKU 3 dengan modal inti di atas Rp 50 miliar tercatat sebanyak 56 BPR, dan 23 BPR telah memiliki modal inti diatas 100 Milyar. Namun sebanyak 722 Bank Perkreditan Rakyat (BPR) di Indonesia belum memenuhi ketentuan modal inti. Sebaran ini menunjukkan konsentrasi bisnis BPR pada UMKM. Sebaran ini menurut Otoritas Jasa Keuangan menunjukkan bahwa lima tahun terakhir, BPR kian sukses menjangkau usaha-usaha di daerah yang sebelumnya mungkin belum mendapatkan akses keuangan yang layak.

Terdapat tiga faktor yang mendorong usaha BPR dapat berkembang, yaitu (1) kebijakan pemerintah yang memberikan peluang pendirian BPR, (2) deregulasi perbankan yang memperbesar ruang gerak BPR dan (3) besarnya kebutuhan masyarakat terutama di daerah pinggiran kota dan pedesaan terhadap jasa pelayanan perbankan. Peran BPR ini akan semakin nyata apabila BPR berada dalam kondisi yang sehat dan kuat. Indikator penting dalam upaya peningkatan kinerja bank adalah dari penilaian kesehatan bank tersebut (Lubis, 2013). Dan kinerja perbankan yang paling tepat diukur melalui kemampuannya menghasilkan laba atau profit dari berbagai kegiatan yang dilakukannya, sesuai umumnya tujuan suatu perusahaan didirikan adalah untuk mencapai nilai (*value*) yang tinggi, dan untuk mencapai *value* tersebut perusahaan harus dapat mengelola kegiatan usahanya secara efisien dan efektif (Syofyan, 2003). Perusahaan yang dapat beroperasi dengan efisien dan efektif dapat terlihat dari profitabilitasnya, semakin tinggi profitabilitas maka semakin efektif dan efisien juga pengelolaan kegiatan perusahaan (Tristingtyas & Mutaher, 2016).

Kinerja perusahaan adalah bentuk keberhasilan perusahaan secara keseluruhan

dalam mencapai sasaran-sasaran strategik yang telah ditetapkan melalui inisiatif strategik pilihan (Mulyadi, 2007). Diperlukan manajemen kinerja yang mengelola keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut. Kinerja perusahaan yang baik terhubung dengan efisiensinya, yaitu bagaimana kemampuan suatu unit usaha untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Dengan demikian efisiensi selalu dikaitkan dengan tujuan organisasi yang harus dicapai oleh perusahaan (Maulana, 1997). Dan salah satu kinerja pada BPR dapat dilihat dari pencapaian *market share* dan kesehatan BPR.

Pencapaian kinerja BPR dapat dilihat pada tingkat pertumbuhan usahanya. Berdasarkan data statistik OJK, cerminan pertumbuhan usaha BPR tahun 2021 telah menunjukkan peningkatan setelah era COVID 19. Tahun 2020 pertumbuhan kredit dari 1,8% menjadi 5,2% pada tahun 2021, begitu juga pertumbuhan Dana Pihak Ketiga (DPK) 3,5% tahun 2020 meningkat menjadi 10,2% pada tahun 2021. Pertumbuhan total aset BPR juga mengalami peningkatan dari 3,6% menjadi 8,6% pada tahun 2021. Hal ini menunjukkan peningkatan yang merata setelah dampak covid yang membuat pertumbuhan usaha BPR turun dari tahun 2018 ke 2020. Sedangkan Loan Deposit Ratio (LDR) berkisar 73,6%, angka ini masih dibawah tahun 2020. Tingkat LDR mencerminkan bahwa persaingan pada industri perbankan semakin meningkat, BPR masih bersaing ketat dengan lembaga keuangan lainnya.

Persaingan yang sangat ketat ini ditunjukkan juga dengan jumlah BPR cukup banyak 84% dari total perbankan keseluruhan, namun *market share* dari BPR terhadap perbankan di Indonesia masih rendah. *Market share* dari sisi kredit di kisaran 1,96%, sedangkan untuk aset di angka 1,64% dari total aset perbankan pada Desember 2021. *Market share* ini sedikit menurun dibanding Desember 2018 walaupun secara volume bertumbuh dimana

pada Desember tahun 2018 penyaluran kredit BPR mencapai 98,2 Triliun dan Desember 2021 sebesar 116,6 Triliun. Begitu juga dari total aset 135,6 Triliun pada Desember 2018 menjadi 168,4 Triliun pada Desember 2021. BPR dapat mencapai ROA sebesar sebesar 1,78% pada tahun 2021 masih dibawah Bank Umum 1,85%.

Peluang BPR sangat luas dengan terlihatnya ekspansi kredit mikro dan kecil Indonesia mempunyai perkembangan yang positif tiap tahun. Perkembangan Net Ekspansi Kredit UMKM selama tahun 2008 mempunyai kecenderungan mengalami peningkatan. Pemberian kredit pada skala mikro, kecil dan menengah di dominasi oleh segmen kredit skala kecil. Pelayanan kredit mikro dan kecil sebagian besar dilakukan oleh Bank Umum dan Bank Perkreditan Rakyat (BPR), sehingga terdapat kompetisi antar lembaga keuangan bank dalam pemberian akses kredit mikro, kecil dan menengah. Kompetisi ini terjadi antara bank umum dan BPR atau *community bank*. Kompetisi Bank Umum dan Bank Perkreditan Rakyat terjadi karena masing-masing lembaga keuangan tersebut mempunyai unit usaha kredit mikro dan kecil. Kompetisi ini memberikan dampak terhadap daya saing masing-masing lembaga keuangan khususnya dalam pasar kredit mikro dan kecil.

Penentuan strategi pelayanan dan kinerja BPR harus diperhatikan oleh manajemen BPR dalam rangka mendapatkan hasil yang optimal. Dengan kepuasan nasabah dengan pelayanan BPR, maka pelanggan atau nasabah akan loyal terhadap BPR, dan akan berpengaruh terhadap kinerja BPR. Sebagaimana usaha bidang jasa, dengan semakin tinggi tingkat persaingan maka manajemen organisasi semakin dituntut untuk mengelola usahanya menjadi berorientasi pada konsumen dan memperhatikan perubahan faktor lingkungan (Pearce & Robinson, 2000). Dengan adanya tingkat persaingan yang tinggi tersebut baik sesama BPR maupun dengan bank umum atau dengan Lembaga keuangan lainnya seperti Financial Teknologi (*Fintech*), maka diperlukan

strategi yang jitu dari bank untuk mencapai kinerja yang optimal.

Penting bagi BPR untuk melakukan pemetaan lingkungan bisnis yaitu internal dan eksternal sebelum menyusun strategi. Analisis lingkungan ini adalah suatu proses bagi perusahaan dalam perencanaan strategi untuk dapat menyatukan sektor dalam menentukan peluang atau ancaman terhadap perusahaan (Wheelen dan Hunger, 2002). Dengan tingkat persaingan dan peluang yang ada, akan menjadi tantangan bagi BPR dalam menjalankan operasionalnya BPR. Sejumlah tantangan, baik dari sisi persaingan, kualitas SDM, teknologi informasi dan permodalan, sehingga diperlukan beberapa strategi dalam rangka penguatan BPR dalam menghadapi persaingan yang semakin tinggi bukan hanya bersaing dengan sesama BPR tetapi persaingan dengan bank umum dan perusahaan lembaga keuangan non bank seperti Fintech (*peer to peer lending*). Pada banyak kasus, organisasi yang kreatif dan inovatif memiliki peluang lebih besar untuk meraih sukses dibanding organisasi yang pasif dan reaktif. Di dalam suatu perusahaan apalagi BPR tidak hanya cukup dengan inovatif saja tetapi harus ada *partnership* atau kolaboratif baik dengan Lembaga perbankan maupun dengan Lembaga lainnya yang akan mendorong terhadap kinerja BPR.

Cepatnya perubahan lingkungan eksternal mendorong perlunya upaya baru yang harus dilakukan BPR. Dalam pengelolaan BPR yang dibutuhkan bukan hanya inovasi tetapi harus ada *partnership*. Kerjasama tim dibutuhkan, karena kualitas keputusan dan tingkat kreativitas yang dihasilkan tim jauh lebih baik daripada kualitas dan kreativitas yang dihasilkan oleh rata-rata individu yang bekerja sendirian (Rediyono & Ujianto, 2013).

Strategi kemitraan (*partnership*) ini telah dilakukan penelitiannya oleh Zineldin (1996), Kim (2006) Metts (2007) dan menemukan hubungan antara strategi *partnership* dengan kinerja perusahaan. Kinerja yang diukur dalam berbagai indikator

antara lain kinerja keuangan (Edelman, 2002). Hubungan *partnership* juga dilihat pengaruhnya terhadap lingkungan eksternal dan internal (Vanags et al., 2018), hubungan antara kemitraan dan upaya inovasi perusahaan (Centidamar & Ulusoy, 2008) dan dengan *competitive advantage* (Wu et al, 2011)

Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan diatas, kami ingin menjawab bagaimana implementasi *partnership strategy* dengan adanya pengaruh lingkungan bisnis? Maka perlu dilakukan penelitian mengenai “Pengaruh Lingkungan Bisnis terhadap Strategi *Partnership* Bank Perkreditan Rakyat di Jawa Barat”.

Bank Perkreditan Rakyat

Lembaga keuangan Bank dikelompokkan dalam beberapa kriteria, salah satunya dalam kelompok layanan kegiatan yang diberikan. Bank Perkreditan Rakyat merupakan lembaga keuangan Bank yang dapat melaksanakan kegiatan usahanya secara konvensional atau berdasarkan prinsip syariah, namun dalam kegiatannya tidak dapat melayani kegiatan lalu lintas pembayaran. Selain itu BPR tidak dapat melayani rekening giro, transaksi valas dan kegiatan perasuransian, sehingga kegiatan BPR lebih sempit dibandingkan Bank Umum. Adapun jenis usaha BPR terlihat pada tabel berikut :

Tabel 1. Jenis Usaha-Usaha BPR

Usaha-Usaha BPR yang boleh dilakukan	Usaha-usaha BPR yang tidak boleh dilakukan
a) Menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan berupa deposito berjangka, tabungan, dan/atau bentuk lainnya yang dipersamakan dengan itu.	a) Menerima simpanan berupa giro dan ikut serta dalam lalu lintas pembayaran. b) Melakukan kegiatan usaha dalam valuta asing.

b) Memberikan kredit.	c) Melakukan penyertaan modal.
c) Menyediakan pembiayaan dan penempatan dana berdasarkan prinsip syariah, sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan oleh Bank Indonesia.	d) Melakukan usaha perasuransian
a) d) Menempatkan dananya dalam bentuk Sertifikat Bank Indonesia (SBI), deposito berjangka, sertifikat deposito, dan/atau tabungan pada bank lain.	e) Melakukan usaha lain di luar kegiatan usaha yang telah disebutkan diatas.

Sumber: Undang-undang RI Nomor 10 Tahun 1998

Konsep Lingkungan Eksternal

Pencapaian kinerja suatu perusahaan tidak terlepas dari pengaruh faktor lingkungan, baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal. Hal ini berarti setiap perusahaan hendaknya selalu berusaha untuk mengamati dan menganalisis lingkungannya, sehingga mampu menentukan peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan dalam rangka memilih dan mengimplementasikan strategi perusahaan yang tepat. Dalam manajemen strategi lingkungan dibedakan atas lingkungan eksternal (external environment) dan lingkungan internal (internal environment) Wheelen et al. (2015).

Pemindaian lingkungan dalam proses manajemen strategis menurut pendapat Wheelen & Hunger (2002) adalah istilah menyeluruh yang mencakup pemantauan, evaluasi, dan penyebaran informasi yang relevan dengan pengembangan strategi organisasi. David (2013) mengusulkan kekuatan eksternal yang dibagi menjadi lima kategori besar: (1) Kekuatan ekonomi (2) Kekuatan sosial, budaya, demografi dan lingkungan; (3) Kekuatan politik, pemerintahan dan hukum; (4) Kekuatan teknologi; (5) Kekuatan kompetitif.

Analisis lingkungan eksternal mengidentifikasi peluang dan ancaman bagi

perusahaan dalam menjalankan usahanya. Pelaku bisnis harus dapat mengikuti kemauan lingkungan ekstern agar bisnisnya dapat berjalan dengan selamat dari pengaruh lingkungan ekstern tersebut (Saydam, 2006). Lingkungan eksternal adalah lingkungan diluar kontrol perusahaan sehingga menciptakan kesempatan dan ancaman (*Opportunities and threats*) yang berada diluar organisasi dan tidak secara langsung ada dalam pengendalian jangka pendek dari manajemen puncak menurut Wheelen, et al. (2015). Wheelen et al., (2015) membagi 2 lingkungan eksternal yaitu (1) Lingkungan kerja dan (2) Lingkungan sosial. Lingkungan eksternal perusahaan dapat dirumuskan dapat memungkinkan perusahaan meraih tujuan yang ingin dicapai serta mampu mempertahankan eksistensi perusahaan (Oliver, 2013).

Lingkungan Internal ini dapat dipandang sebagai sumber informasi (Clark et al., 1994) dan dapat juga berfungsi sebagai lingkungan yang menyediakan sumberdaya penting untuk kelangsungan hidup perusahaan (Tan & Litschert, 1994). Lingkungan eksternal perbankan yang umum menjadi perhatian perbankan adalah nasabah (customer), pesaing (competitor) dan pemerintah (regulator).

Konsep Lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang menjadi landasan bagi strategi perusahaan. Suatu variabel internal dikatakan memberikan kekuatan jika variabel internal yang dievaluasi mampu menjadikan perusahaan memiliki keunggulan utama tertentu. Disebut dengan kelemahan jika perusahaan tidak mampu mengerjakan sesuatu yang ternyata dapat dikerjakan dengan baik dan atau lebih murah oleh pesaingnya. Paling tidak variabel tersebut dievaluasi sebagai penyebab pokok kinerja.

Analisis lingkungan internal adalah suatu proses yang terdiri dari variabel kekuatan dan kelemahan (*strength and weaknesses*) yang berada didalam organisasi

Lingkungan internal terdiri dari struktur (*structure*), budaya (*culture*), sumber daya (*resources*) (Wheelen, et al. (2015). Lingkungan internal ini dapat menentukan kekuatan dan kelemahan perusahaan karena lingkungan ini menyediakan sumberdaya perusahaan (Peter et.al, 1996). Sumber daya perusahaan meliputi sumberdaya manusia (*human resources*), modal (*capital capability*), *Shareholder* dan Teknologi yang dimiliki.

Konsep Strategi *Partnership*

Kemitraan bukan sesuatu fenomena yang baru, yang pada dasarnya mengacu pada pengertian hubungan kerjasama antar pengusaha. *Partnership strategy* merupakan strategi yang diperlukan perusahaan untuk lingkungan bisnis global, dimana sebuah perusahaan perlu memiliki jaringan yang luas dengan pemain-pemain bisnis lainnya mencakup, antara lain, pemasok produknya, penyedia jasanya, pesaingnya (strategi aliansi), dan distributornya (Webster, 1992).

Para peneliti terdahulu mengartikan *partnership* dalam berbagai pandangan; sebagai bentuk saling ketergantungan antara dua belah pihak (Brennan, 1997); perjanjian, ketergantungan dan saling percaya (Scott & Westbrook, 1991); ketergantungan dalam jangka panjang (Stuart, 1993); komitmen, pandangan jangka panjang, saling berbagi informasi, berbagi risiko dan hasil serta *voluntary* (Graham et al., 1994); terjadinya pertukaran sumber daya dan nilai serta akses pada sumberdaya (Saxton, 1997); berbagi kendali atas suatu kegiatan untuk mencapai manfaat yang tidak dapat mereka dapatkan jika bekerja secara sendiri (Walker & Madsen, 2016); menggabungkan sumberdaya, kemampuan, kompetensi inti secara bersama-sama untuk mencapai tujuan yang lebih besar (Gamble, 2014).

Dengan kemitraan diharapkan perusahaan dapat mencapai hasil yang lebih besar secara timbal balik (Anderson & Narus, 1990) dan efek dari sebuah kemitraan adalah dapat mempersingkat waktu pengembangan

dan mengurangi biaya pengembangan (Bonaccorsi & Lipparini, 1994). Sehingga *Partnership strategy* BPR dipilih pada penelitian ini karena: 1) persaingan BPR yang semakin tinggi, dan dapat berujung pada kinerja yang menurun dan pada akhirnya kesehatan BPR menurun. Dalam upaya mengurangi tekanan persaingan industri yang ada maka melalui *partnership strategy* perusahaan dapat beroperasi dengan cara mengajak para *supplier*, konsumen, dan pesaing itu sendiri untuk bekerja sama, dengan demikian persaingan yang cukup tinggi dapat berkurang (Zineldin, 1995); 2) Untuk mengatasi karakteristik BPR yang memiliki keterbatasan sumber daya dan terutama adalah keterbatasan sumber daya manusia (SDM) dan sumber daya organisasi; 3) Untuk menciptakan konsep sinergi, yaitu berupaya meningkatkan hasil yang dicapai dengan melakukan kerjasama sehingga kinerja akan jauh lebih besar dibandingkan dengan kinerja kalau perusahaan bekerja secara sendiri-sendiri; 4) Untuk menghadapi era globalisasi, yaitu perusahaan besar memperkuat diri, maka perusahaan ukuran kecil dan menengah seharusnya melakukan kerja sama untuk memperkuat dirinya dalam mencapai keunggulan bersaing; 5) Melalui *partnership strategy* dapat mempengaruhi kinerja sebagaimana yang dibuktikan pada penelitian Kim (2006), Lee et al., (2007) dan Yasa (2010).

Dalam suasana persaingan yang tajam, hanya usaha yang lentur, lincah, dan cepat tanggap terhadap perubahan permintaan pasar yang dapat memenangkan persaingan. Pada perusahaan-perusahaan lebih banyak memilih untuk melakukan restrukturisasi, perampingan, dan konsentrasi pada bisnis utamanya serta melakukan kemitraan usaha, baik secara vertikal maupun horizontal (Yasa, 2010).

Terdapat 7 hal yang menjadi alasan suatu perusahaan membentuk kemitraan menurut (Walker & Madsen, 2016) yaitu; interaksi global, pengaruh praktek kemitraan di jepang, kemitraan dengan pemasok,

munculnya praktek outsourcing, praktek *supply chain management*, industri padat teknologi, dan jaringan perusahaan regional yang bekerjasama. Alasan ini mendorong perusahaan dalam menyusun strategi untuk menghadapinya. Pada situasi BPR di Jawa Barat, penelitian ini akan berfokus pada strategi yang dirasakan perlu untuk meningkatkan kinerja yaitu strategi kemitraan pada pemasaran, keuangan, teknologi, *supply chain* dan distribusi.

Kinerja Bisnis Bank Perkreditan Rakyat

Kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan, dan untuk mengetahui kinerja yang dicapai maka dilakukan penilaian kinerja. Kinerja BPR tahun 2018-2021 ditunjukkan pada Tabel berikut:

Tabel 2. Kinerja BPR 2018-2019

Indikator	2018	2019	2020	2021
Kredit	98,220.41	108,784.31	110,770.35	116,580.22
DPK	91,956.22	102,537.94	106,151.41	117,006.05
LDR (%)	76.54	79.09	75.44	73.67
NPL (%)	6.37	6.81	7.22	6.72
ROA (%)	2.48	2.31	1.87	1.78
ROE (%)	22.24	21.00	16.40	15.77
BOPO (%)	89.18	84.45	84.24	83.61

Sumber: OJK

Kredit yang disalurkan dan DPK BPR terus meningkat dari tahun 2018, namun pertumbuhan kredit tahun 2021 sebesar 5,2% belum mengembalikan pertumbuhan tahun 2019 yang mencapai 10,8%. Namun tingkat NPL terus membaik pada 6,72% dibanding tahun sebelumnya. Namun demikian ROA BPR belum mengembalikan pencapaian tahun 2018 sebesar 2,48%, tahun 2021 baru mencapai 1,78%. Begitu juga jika dilihat ROE BPR belum tumbuh, tahun 2021 pada tingkat 15,77%. Pertumbuhan DPK 2021 sebesar 10,2% jauh lebih karena mendekati pertumbuhan tahun 2019 yang mencapai 11,5%. Sejak 2018 secara rata-rata LDR BPR berada pada tingkat 76,19%, dimana akhir tahun 2021 LDR 73,67%, terendah dalam

kurun waktu tersebut, hal ini menunjukkan persaingan perbankan semakin ketat. Hal positif terjadi pada tingkat efisiensi biaya operasional terhadap pendapatan operasional (BOPO) tahun 2018 sebesar 89,18% dan tahun 2021, mencapai rasio 83,61%.

Konsep Kinerja

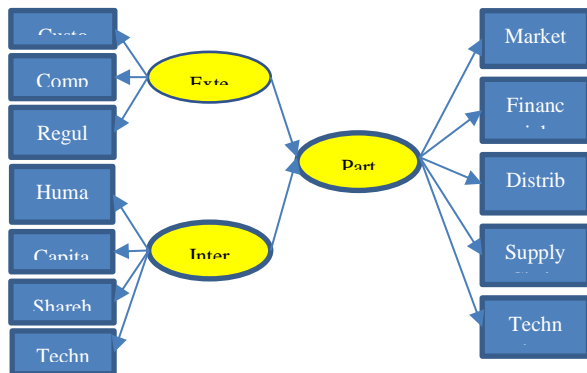
Kinerja merupakan hasil yang didapatkan oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode tertentu (Fahmi, 2011). Kinerja merupakan *output* yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi pada waktu tertentu (Wirawan, 2009). Kinerja menjadi tolak ukur suatu perusahaan dalam mencapai keberhasilan atas apa yang sudah ditetapkan. Pada suatu organisasi, kinerja atau *performance* menjadi sebuah gambaran bagaimana tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis (Moehariono, 2012). Indikator kinerja digunakan untuk aktivitas yang dapat dikuantifisir atas dasar perilaku yang dapat diamati.

Kinerja ditunjukkan oleh 7 indikator yaitu; tujuan, standar, umpan balik, alat atau sarana, motif dan peluang (Wibowo, 2008). Sedangkan menurut Mangkunegara, (2013) indikator kinerja merupakan suatu yang akan dihitung dan diukur, yaitu; 1) kualitas kerja yang merupakan suatu kemampuan dalam memberikan hasil sesuai dengan kualitas standar yang ditetapkan perusahaan. 2) Kuantitas kerja yang merupakan suatu kemampuan dalam memberikan hasil sesuai dengan jumlah standar yang ditetapkan perusahaan. 3) Keandalan kerja yang mencakup beroperasi dengan mengikuti instruksi, inisiatif, hati-hati, kerajinan dalam melaksanakan pekerjaan. 4) Sikap yang merupakan pernyataan evaluatif terhadap objek, orang atau peristiwa.

Suatu organisasi mempunyai tujuan untuk mencari laba dan meningkatkan nilai

tambah ekonomi, semua anggota berpikir dan berperilaku berdasar ukuran untung-rugi, sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak atau berperilaku. Menurut Pratiwi (2014), hasil kinerja dapat diukur dan menggambarkan kondisi perusahaan, untuk itu diperlukan penilaian dan pengukuran terhadap kinerja yang telah dilakukan perusahaan. Di dunia perbankan yang semakin kompetitif, pengukuran kinerja saat ini tidak hanya dilakukan dari segi finansial saja, tetapi kondisi non-finansial juga dapat menunjukkan kinerja dari perusahaan.

Dari pemaparan latarbelakang, studi empiris, sehingga konsep kerangka konseptual digambarkan sebagai berikut:

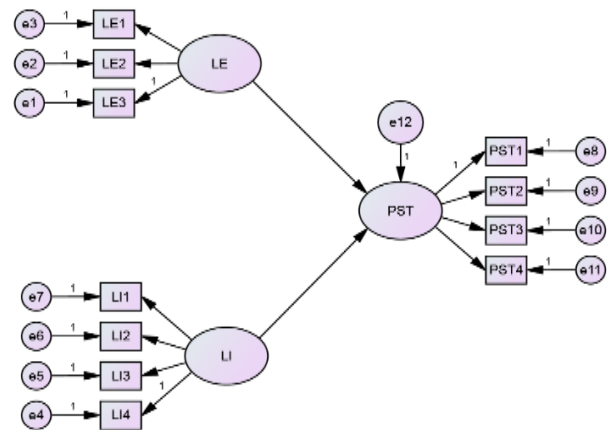


Gambar Kerangka Konseptual

Pada bagian ini akan digambarkan model hipotesis dari pengujian faktor lingkungan bisnis yaitu eksternal dan internal terhadap strategi partnership. Lingkungan bisnis memiliki pengaruh terhadap strategi perusahaan menguji ulang penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Zineldin (1995); Indris & Primiana (2015); Riyanto (2018), Cao & Chen (2018).

1. Hipotesis Nol (Ho) Tidak ada hubungan antara lingkungan bisnis dengan implementasi partnership strategy BPR di Jawa Barat.
2. Hipotesis Kerja (H1) Terdapat hubungan antara lingkungan bisnis dengan

implementasi partnership strategy BPR di Jawa Barat.



Gambar Jalur Hipotesis

Keterangan :

LE = Lingkungan Eksternal

LI = Lingkungan Internal

PST= Partnership Strategy

Sehingga dapat disusun sejumlah model persamaan matematika sebagai berikut:

$$PST = \beta_1 LE + \gamma_2 LI + \epsilon_2$$

METODE

Data primer, yang diperoleh langsung dari hasil wawancara dengan Direksi dan Komisaris Bank Perkreditan Rakyat di Jawa Barat. Data sekunder berupa laporan keuangan, info terkait BPR dari Otoritas Jasa Keuangan dan Badan Pusat Statistik.

Teknik dan alat pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut (1) Observasi adalah pengamatan langsung ke lokasi penelitian yang dilakukan dengan memperhatikan, mempelajari dan mencatat berbagai hal yang dapat dijadikan objek penelitian, serta mengumpulkan data sekunder dari berbagai dokumen; (2) Studi Kepustakaan adalah aktivitas pengumpulan berbagai jenis data sekunder yang dilakukan dengan cara mempelajari dan mengutip

berbagai teori dari jurnal dan buku manajemen strategi; (3) Kuesioner Penelitian (penyebaran angket) adalah pengajuan pernyataan/ pertanyaan tertulis serta pilihan jawaban kepada para responden yang menjadi sampel penelitian untuk menjadi data primer (data yang langsung dari sumbernya).

Populasi, Sampel dan Model Analisis

Populasi yang diambil dalam penelitian ini adalah Bank Perkreditan Rakyat (BPR) yang beroperasi di Provinsi Jawa Barat sebanyak 237 Kantor BPR. Pengambilan sampel dilakukan dengan teknik proportional random sampling. Ukuran sampel sebesar 149 tersebut disusun secara proporsional sesuai sebaran di masing-masing Kabupaten/Kota. Dengan demikian akan didapatkan sampel yang representatif dari masing-masing Kabupaten/Kota.

Table 3. Variabel, Dimensi Variabel, Indikator dan Pengukurannya

Konsep Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
Lingkungan Eksternal (LE) Analisis Lingkungan eksternal adalah analisa keluar perusahaan untuk mengidentifikasi berbagai faktor sehingga mengarah pada munculnya kesempatan bisnis beserta ancaman bagi perusahaan (Mittal 2017)	▪ Customer Capability (LE ₁)	• Jumlah Nasabah Dana Pihak Ketiga	Interval
	▪ Regulator Capability (LE ₂)	• Jumlah Debitur • Jumlah Ketentuan OJK • Peranan Regulator	Interval Interval
	▪ Competitor Capability (LE ₃)	• Market Share • Tingkat Bunga	Interval Interval
Lingkungan Internal (LI) Analisis lingkungan internal adalah analisa kedalam perusahaan untuk menilai atau mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dari tiap-tiap divisi serta operasionalnya (David, 2013)	▪ Human Resources Capability (LI ₁)	• Kualitas SDM • Kuantitas SDM	Interval Interval
	▪ Technology Capability (LI ₂)	• Anggaran IT • Kualitas IT	Interval Interval
	▪ Capital Capability (LI ₃)	▪ Jumlah Modal	Interval
	▪ Share Holder (LE ₄)	• Pengaruh Pemegang Saham	Interval
Partnership Strategy (PST) adalah strategi yang diperlukan perusahaan dalam menghadapi tantangan lingkungan bisnis global, yang menuntut sebuah perusahaan perlu memiliki jaringan yang luas dengan pemain-pemain bisnis lainnya mencakup, antara lain, pemasok produknya, penyedia jasanya, pesaingnya (strategi aliansi),	▪ Marketing Partnership Strategy (PST ₁)	• Jumlah Perjanjian kerjasama Pemasaran • Bentuk kerja sama	Interval Interval
	▪ Financial Partnership Strategy (PST ₂)	• Jumlah Perjanjian kerjasama bidang keuangan • Bentuk Kerja sama	Interval Interval
	▪ Distribution Partnership Strategy (PST ₃)	• Jumlah Perjanjian kerjasama Bidang Distribusi • Bentuk Kerja Sama	Interval Interval

Model penelitian ini adalah dengan menggunakan model analisis SEM (Structural Equation Modeling), dengan bantuan program PLS (Partial Least Square). Diharapkan dengan SEM penelitian ini dapat menjawab fenomena dengan multi indikator dan berjenjang (Ferdinand, 2002).

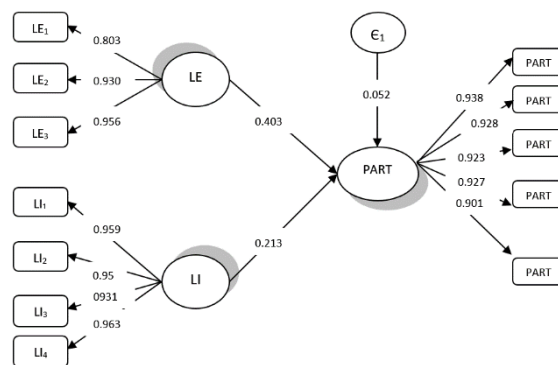
Variabel, Dimensi Variabel, Indikator dan Pengukurannya.

SEM didasarkan pada hubungan sebab akibat, sehingga perubahan yang terjadi pada suatu variabel diasumsikan akan menghasilkan perubahan pada variabel lain. Sehingga pada penelitian ini, rancangan variable, dimensi dan indikator variabel dijelaskan pada tabel berikut ini:

Konsep Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
dan distributornya (Webster, 1992).	▪ Suply Chain Partnership Strategy (PST ₄)	• Jumlah Perjanjian kerjasama bidang <i>Supply Chain</i>	Interval
		• Bentuk Kerja Sama	Interval
	▪ Technology Partnership Strategy (PST ₅)	• Jumlah Perjanjian kerjasama bidang <i>Tecknology</i>	Interval
		• Bentuk Kerja Sama	Interval

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam pemodelan structural, diawali dengan melakukan analisis Confirmatory Factor Analysis (CFA) untuk mengukur dan menguji kualitas butir-butir pernyataan dan dimensi yang digunakan untuk mengukur variabel penelitian. Model pengukuran ini adalah model pengukuran Second Order. Hasil pengujian sebagai berikut:



Gambar 1 Hasil SEM

Tabel Confirmatory Factor Analysis

Dimensi	Loading Factor (λ)	Standar Error	t-Statistic	p-Values	AVE	Composite Reliability
LE ₁	0.803	0.075	10.710	0.000	0.808	0.926
LE ₂	0.930	0.010	93,241	0.000		
LE ₃	0.956	0.007	134,788	0.000		
LI ₁	0.959	0.008	105,807	0.000	0.908	0.975
LI ₂	0.958	0.007	132,803	0.000		
LI ₃	0.931	0.017	54,905	0.000		
LI ₄	0.963	0.005	194,690	0.000		
PART1	0.938	0.014	69,056	0.000	0.853	0.967
PART2	0.928	0.014	66,235	0.000		
PART3	0.923	0.016	58,987	0.000		
PART4	0.927	0.012	74,523	0.000		
PART5	0.901	0.015	60,420	0.000		

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2021. (Menggunakan Software/Output SMART PLS).

Semua indikator yang digunakan untuk mengukur variabel memiliki nilai *loading factor* lebih besar dari 0.70 (>0,70), sehingga dengan demikian berarti semua dimensi tersebut dapat dikatakan valid dan reliabel.

Hasil Pengujian SEM

Tabel 5 dibawah menunjukkan hasil pengujian hipotesis.

Tabel Pengujian Hipotesis

Hipotesis	λ	Standard Error	t Statistik	p Value	R ²
LE -> PART	0.403	0.063	6,444*	0.000	0.948
LI -> PART	0.213	0.076	2.809*	0.005	

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2021. (Menggunakan Software/Output SMART PLS).

Hasil analisis SEM variabel koefisien jalur (path) lingkungan eksternal menunjukkan angka 0,403 dengan p-value 0,000 berada dibawah α 5% maka dapat diartikan bahwa lingkungan eksternal mempengaruhi strategi *partnership*. Koefisien jalur Lingkungan Internal 0,213 dengan p-value 0.005 yang juga berada dibawah α 5% maka juga dapat diartikan bahwa lingkungan Internal mempengaruhi strategi *partnership*. Pengujian hipotesis menunjukkan bahwa terdapat pengaruh dari Lingkungan Eksternal dan Lingkungan Internal terhadap Partnership Strategy BPR di Jawa Barat.

Hasil pengujian SEM menunjukkan nilai koefisien determinasi sebesar 0.948 artinya perubahan variabel Partnership Strategy BPR dipengaruhi oleh variabel Lingkungan Eksternal dan Lingkungan Internal sebesar 0.948 atau 94,8 % sedangkan sisanya sebesar 0,052 atau 5,2 % dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

Pembahasan Hasil Penelitian

Indikator yang dilakukan pengujian menunjukkan hasil valid dan reliabel, hal ini dapat dimaknai bahwa, indikator-indikator tersebut mampu mengukur dimensi dan konsep yang diujinya variabel Lingkungan Eksternal dan Lingkungan Internal terhadap strategi *partnership*. Strategi *partnership* dipengaruhi secara signifikan oleh lingkungan eksternal dan lingkungan internal. Dari tiga indikator lingkungan eksternal; *Customer Capability*, *Regulator Capability*, *Competitor Capability*, maka menurut responden yang paling penting adalah *Competitor* dalam implementasi strategi *partnership*. Dengan demikian bahwa pesaing dapat diajak untuk saling berkolaborasi atau bersinergi saling mengisi kekurangan dan memperkuat kekuatan yang dimiliki untuk mencapai hasil yang lebih besar. Berbagi kendali atas suatu kegiatan untuk mencapai manfaat yang tidak dapat mereka dapatkan jika bekerja secara sendiri (Walker & Madsen, 2016); menggabungkan sumberdaya, kemampuan, kompetensi inti secara bersama-sama untuk mencapai tujuan yang lebih besar (Gamble, 2010). Penelitian ini mendukung hasil penelitian Zineldin (1998) dan Yasa (2010) bahwa perusahaan dapat melakukan kerjasama dengan pesaing untuk mendapatkan kinerja yang lebih baik.

Sementara dari 4 indikator yang diukur dalam Lingkungan Internal; *Human Resources Capability*, *Technology Capability*, *Capital Capability*, *Shareholder* maka menurut responden kekuatan *shareholder* mempunyai peran penting. Jika suatu perusahaan dapat mengalokasikan dan memanfaatkan sumberdaya-sumber dayanya

dengan benar, maka sumberdaya tersebut berfungsi sebagai kekuatan perusahaan untuk mendukung keputusan-keputusan strategis (Wheelen dan Hunger, 2002). Pemegang saham memegang peranan penting di BPR sesuai POJK no 20/POJK.3/2014, apalagi dengan kemitraan dapat membutuhkan tambahan modal seperti hasil penelitian Sulistyono & Adiatma (2011). Terdapatnya pengaruh lingkungan internal terhadap implementasi strategi *partnership* Hafisah (2000).

Strategi *partnership* menunjukkan bahwa indikator paling dominan adalah strategi pemasaran. David (2013) menjelaskan bahwa pemasaran merupakan suatu proses yang dimulai dari mendefinisikan, mengantisipasi, menciptakan serta memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan terhadap barang dan jasa. Pemasaran menjadi suatu kegiatan yang menyeluruh sehingga tujuan utama perusahaan dapat dicapai. Pemasaran adalah strategi kemitraan yang penting dalam beberapa dekade ini (Graesch et al., 2020).

Kemudian dapat dijelaskan bahwa variabel ini dapat membangun model yang kuat berdasarkan R Square 0,948 atau 94,8%, karena menurut Sarstedt et al., (2017) nilai R Square sebesar 0,75, 0,50, dan 0,25 menunjukkan bahwa model kuat, moderat, dan lemah.

KESIMPULAN

Hasil analisis SEM menunjukkan bahwa lingkungan eksternal dan lingkungan internal, berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel strategi *partnership* dengan koefisien determinasi R Square 94.8%. Lingkungan eksternal secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap strategi *partnership* sebesar 40,3%, indikator paling dominan adalah *competitor*. Lingkungan internal secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap strategi *partnership* sebesar 21,3% indikator paling dominan *shareholder capability*.

DAFTAR PUSTAKA

- Pratiwi, A. R. (2014) hubungan antara produktivitas kerja terhadap pengembangan karir pada karyawan pt. Bank Mandiri Tarakan: *ejournal psikologi* 2 (1): 24-40
- Anderson, J. C., and Narus, J.A. (1990). A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. *Journal of Marketing* 54, 42-58
- Bank Indonesia (www.bi.go.id)
- Bonaccorsi, A., and Lipparini, A. (1994). Strategic Partnerships in New Product Development: An Italian Case Study. *Journal of Product Innovation Management* 11, 134-145
- Brennan, R. (1997). Buyer/Supplier Partnering in British Industry: the Automotive and Telecommunications Sectors. *Journal of Marketing Management*, Vol. 13 No.8. pp. 59-75.
- Cao, H., & Chen, Z. (2018). The driving effect of internal and external environment on green innovation strategy-The moderating role of top management's environmental awareness. *Nankai Business Review International*, 10(3), 342-361.
- Cetindamar, D. and Ulusoy, G. 2008. Innovation Performance and Partnerships in Manufacturing Firms in Turkey. *Journal Manufacturing Tecnology Management*, Vol. 19, No. 3, pp. 332-345.
- Clark, T., Varadarajan, P. R., & Pride, W. M. (1994). Environmental management: The construct and research propositions. *Journal of Business Research*, 29(1), 23-38.
- David, F.R. (2013). *Manajemen strategis, konsep & kasus*. Pearson Education Limited, Inggris.
- Edelman, L. F., Candida, G. B. and Tatiana, M. (2002). The Mediating Role of Strategy on Small Firm Performance. *Journal of Business Venturing*. pp. 1-50.
- Fahmi, I. (2011). *Analisis Laporan Akuntansi*. Bandung: ALFABETA
- Ferdinand. (2002). *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman penelitian untuk Skripsi, Tesis, dan Desertasi Ilmu Manajemen*, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Gamble, J., Thompson, A., & Peteraf, M. (2014). *Essentials of Strategic Management 4e*. McGraw Hill.
- Graesch, J. P., Hensel-Börner, S., & Henseler, J. (2020). Information technology and marketing: an important partnership for decades. *Industrial Management & Data Systems*.
- Graham, T.S., Daugherty, P.J. and Dudley, W.N. (1994). The Long-Term Strategic Impact of Purchasing Partnership. *International Journal of Manufacturing Technology and Management*. Vol. 30. No. 4. pp. 13-18.
- Hafsah, M. J. 2000. *Kemitraan Usaha*. Pustaka Sinar Harapan. Jakarta
- Indris, S., & Primiana, I. (2015). Internal and external environment analysis on the performance of small and medium industries SMEs in Indonesia. *International journal of scientific & technology research*, 4(4), 188-196.
- Justin Tan, J., & Litsschert, R. J. (1994). Environment-strategy relationship and its performance implications: An empirical study of the Chinese electronics industry. *Strategic management journal*, 15(1), 1-20.
- Kangmartono, B. G., Yusniar, M. W., & Jikrillah, S. (2019). Pengaruh Mekanisme Corporate Governance Terhadap Kinerja Keuangan Bank Perkreditan Rakyat di Indonesia. *JWM (Jurnal Wawasan Manajemen)*, 6(2), 101-114.
- Kim S. W. 2006. Effect of Supply Chain Management Practices, Integration and Competition Capability on Performance. *Supply Chain*

- Management: An International Journal*. Vol. 11. No.3. pp. 241-248.
- Lee C. W., Kwon Ik-Whan G. and Severence Dennis. 2007. Relationship Between Supply Chain Performance and Degree of Linkage Among Supplier, Internal Integration, and Customer. *Supply Chain Management: An International Journal*. Vol. 12. No. 6. pp. 444- 452.
- Lubis, A (2013) . Pengaruh Tingkat Kesehatan Bank Terhadap Pertumbuhan Laba Pada Bpr Di Indonesia. *Jurnal Ekonomi dan Keuangan Vol. 1, No.4*
- Mangkunegara, AA. A.P. (2013) *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya, Bandung
- Maulana, A. (1997). *Manajemen Strategik*. Jakarta: Binarupa Aksara
- Metts Glenn A. 2007. Measuring the Effectiveness of Managerial Action in SMEs. *Management Research New*. Vol 30. No.12. pp. 892-914.
- Moehariono. (2012). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Mulyadi. (2007). *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Oliver, J. (2013). No Title No Title. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- [Otoritas Jasa Keuangan, https://ojk.go.id/](https://ojk.go.id/)
- Pearce II, J.A., and Robinson Jr, R.B. 2000. *Strategic Management: Formulation, Implementation and Control*, 7 Th. Edition, USA: Richard D Irwin Inc.
- Rediyono & Ujianto. (2013). Pengaruh Inovasi, Budaya Organisasi dan Teamwork Terhadap Kinerja Manajerial Serta Implikasinya Pada Kinerja Bank Perkreditan Rakyat di Provinsi Kalimantan Timur. *Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen*, 9(2), 103–119
- Riyanto, S. (2018). Analisis pengaruh lingkungan internal dan eksternal terhadap keunggulan bersaing dan kinerja usaha kecil menengah (UKM) di Madiun. *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*, 5(3).
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2021). Partial least squares structural equation modeling. *In Handbook of market research* (pp. 587-632). Cham: Springer International Publishing.
- Saxton, T. (1997). The Effects of Partner and Relationship Characteristics on Alliance Outcomes. *Academy of Management Journal*. Vol. 40. No. 2. pp. 43-61.
- Saydam, G. (2006), *Panduan Lengkap Pengantar Bisnis Introduction to Business*. Bandung: Alfabeta, Cetakan ke-1
- Scott, C. and Westbrook, R. 1991. New Strategic Tools for Supply Chain Management. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. Vol. 21 No. 1. pp. 23-33.
- Stuart, F.I.(1993). Supplier Partnerships: Influencing Factors and Strategic Benefits. *International Journal of Purchasing and Materials Management*. Vol. 1. pp. 22-28.
- Sulistyo, H., & Adiatma, A. (2011). Model optimalisasi kemitraan usaha kecil menengah dan badan usaha milik negara melalui program kemitraan dan bina lingkungan untuk meningkatkan kinerja. *Journal IPTEK*, 5 (2), 25-40.
- Syofyan, S. (2002). Pengaruh struktur pasar terhadap kinerja perbankan di Indonesia. *Media Riset Bisnis & Manajemen*, 2(3), 194-219.
- Tristiningtyas, V., & Mutaher, O. (2013). Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja keuangan pada Bank Umum Syariah di Indonesia. *Jurnal Akuntansi Indonesia*, 2(2), 131-145.
- Vanags, A. (2018). Partnership strategy model for small and medium enterprises. *Problems and Perspectives in Management*, 16(1), 336.
- Walker, G., & Madsen, T. L., (2016). *Modern Competitive Strategy*. McGraw-Hill

- Education (4th Edition). McGraw-Hill Education
- Webster, F.E. (1992). The Changing Role of Marketing in the Corporation. *Journal of Marketing*. Vol. 56. pp. 1-17.
- Wheelen, T. L & Hunger, J.D. (2002). *Manajemen Strategis*. Alih.Bahasa Julianto Agung. Yogyakarta: Andi Press
- Wheelen, T.L., Hunger, J.D., Hoffman, A.N. & Bamford, C.E. (2015). *Manajemen strategis dan kebijakan bisnis: Globalisasi, inovasi, dan keberlanjutan* (Edisi Keempat Belas). Edisi Global, Pearson.
- Wibowo. 2008. *Manajemen Kinerja Bisnis*. Rajawali Pers. Jakarta.
- Wirawan. (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta. Penerbit: Salemba Empat
- Wright, P. L., Kroll, M. J., & Parnell, J. A. (1998). *Strategic management: concepts and cases*. Prentice Hall, (Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall., 1996)
- Yasa, N. N. K. (2010). Peran partnership strategy untuk meningkatkan kinerja perusahaan (Studi pada bank perkreditan rakyat di Provinsi Bali). *EKUITAS (Jurnal Ekonomi dan Keuangan)*, 14(3), 305-329.
- Zineldin, M. 1995. Bank-Company Interaction and Relationship: Some Empirical Evidence. *International Journal of Bank Marketing*. Vol. 13. No. 2. pp. 30-40.
- _____. 1996. Bank-Corporate Client “Partnership” Relationship: Benefit and Life Cycle. *International Journal of Bank Marketing*. Vol. 14. No. 3. pp. 14-22.