

**PERAN PARTNERSHIP STRATEGY  
UNTUK MENINGKATKAN KINERJA PERUSAHAAN  
(Studi Pada Bank Perkreditan Rakyat di Provinsi Bali)**

**Ni Nyoman Kerti Yasa**  
manraikerti@yahoo.co.id

**Universitas Udayana**

**ABSTRACT**

*The background of this research is the phenomena of increasing competition intensity in the industry of Bank Perkreditan Rakyat (BPR) in Bali. These phenomana will decrease the performance achievement of BPR compared to other micro financial institutions like Lembaga Perkreditan Desa. It is expected to overcome the problem of performance achievement degradation by implementing partnership strategy. This research is aimed to analyze the relation between variables, so that this can be grouped as explanatory research. This research takes place in Bali Province with the populations target are Bank Perkreditan Rakyat (BPR). The population of this research are 143 BPR in Bali Province by using non proportionate random sampling. There are 105 BPR in Bali province are choosen as the samples based on Kracjie and Morgan Table. The respondents are Head Director of each BPR, who understand about the industry competitive environment, partnership strategy, and performance. The statistic analysis used to analyze the hypothesis is Structural Equation Model (SEM). The result of analysis shows that tight industry competition will decrease the corporate performance; meanwhile this negative influence can be diminished if the partnership strategy is applied by the corporate.*

*Keywords: industrial competition intensity, implementation the partnership strategy, and performance.*

**PENDAHULUAN**

Setiap perusahaan yang beroperasi selalu ingin mencapai kinerja yang baik. Kinerja merupakan ukuran pencapaian tujuan perusahaan. Pencapaian kinerja suatu perusahaan tidak terlepas dari pengaruh faktor lingkungan, baik lingkungan internal maupun eksternal. Hal ini berarti bahwa 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. Implementasi strategi perusahaan yang tepat akan

mengantarkan perusahaan dapat mencapai kinerja yang semakin meningkat. Pencapaian kinerja yang semakin meningkat menyebabkan suatu perusahaan tetap eksis dan berkembang.

Bank Perkreditan Rakyat (BPR) yang merupakan salah satu bentuk lembaga keuangan mikro juga berusaha mencapai kinerja yang baik. BPR di Provinsi Bali berjumlah 143 buah. Semua BPR itu juga mempunyai harapan untuk mencapai kinerja yang baik, tetapi realita yang ada tidaklah selalu sama dengan harapan. Pencapaian kinerja BPR di Bali dapat dilihat pada tingkat pertumbuhan usahanya. Pertumbuhan usaha BPR di Bali pada tahun 2007 menunjukkan peningkatan yang cenderung tetap dari tahun ke tahun. Dalam lima tahun terakhir rata-rata pertumbuhan aset BPR tercatat 23,66%, sedangkan kredit tumbuh sebesar 23,54%. Kegiatan penghimpunan dana dari masyarakat juga menunjukkan pertumbuhan yang konstan, yaitu rata-rata pertumbuhan dalam lima tahun terakhir tercatat sebesar 21,75%, sedangkan *Loan Deposit Ratio* (LDR) berkisar 114%. Tingkat LDR mencerminkan bahwa persaingan pada industri perbankan semakin meningkat. Pertumbuhan jumlah aset BPR di Bali terjadi karena BPR sudah melakukan *linkage program* (antara lain dalam bentuk pemberian modal, informasi, peningkatan kompetensi sumber daya manusia) dengan bank umum. Selain itu BPR yang ada di Provinsi Bali juga selalu berusaha melakukan pembinaan kepada para nasabah dalam bentuk memberikan pelatihan manajemen dan membagi informasi pasar. Kebijakan *linkage program* merupakan salah satu dari *partnership strategy* yang dijalankan oleh BPR. Dengan mengoperasionalkan *partnership strategy*, BPR akan mendapatkan benefit dari bentuk kerja sama itu. Manfaat dari *partnership strategy* untuk meningkatkan kinerja perusahaan, sudah pernah dilakukan oleh Lee, *et al.*, (2007). Hasil penelitian Lee, *et al.* menyatakan bahwa kerja sama dengan pemasok, kerja sama dengan konsumen, dan kerja sama yang terjadi lintas fungsi di dalam perusahaan akan dapat menaikkan kinerja. *Partnership strategy* merupakan strategi yang dapat mengatasi tekanan persaingan dalam suatu industri, termasuk tekanan persaingan di industri BPR.

Persaingan antara BPR dengan sesama BPR ataupun dengan lembaga keuangan lainnya seperti dengan Lembaga Perkreditan Desa (LPD), bank umum komersial, koperasi, dan pegadaian akan mempengaruhi kemampuan BPR untuk mencapai keuntungan. Berkaitan dengan persaingan dalam lembaga keuangan mikro untuk mencapai keuntungan, Schafer, Siliversstovs, and Terberger (2005) dalam penelitian mereka menemukan persaingan berkorelasi negatif dengan profitabilitas dan tingkat bunga pinjaman, namun persaingan berbanding positif dengan jangkauan (*outreach*) daerah dan segmen konsumen. Semakin tinggi tingkat persaingan maka manajemen organisasi semakin dituntut untuk mengelola usahanya menjadi berorientasi konsumen dan memperhatikan perubahan faktor lingkungan (Pearce and Robinson, 2000; Porter, 1996). Dalam hal ini faktor lingkungan yang mempengaruhi perusahaan adalah lingkungan industri. Lingkungan industri merupakan bagian dari lingkungan bisnis eksternal yang dapat mempengaruhi pencapaian kinerja suatu perusahaan selain lingkungan makro. Lingkungan makro terdiri

atas faktor ekonomi, ekologi, hukum, politik, sosial budaya, dan teknologi. Di samping itu, pencapaian kinerja perusahaan juga dipengaruhi oleh lingkungan internal yang terdiri atas struktur organisasi, budaya organisasi, dan sumber daya (*resources*) perusahaan (Wheelen and Hunger: 2000; 10).

BPR di Bali juga menghadapi tekanan dari persaingan di antara BPR itu sendiri. Apalagi ditambah dengan lembaga keuangan mikro lainnya yang menjadi pesaing BPR, seperti LPD dan Koperasi Simpan Pinjam. Di samping itu, BPR di Bali juga harus menghadapi persaingan dengan bank asing, bank pemerintah, dan bank swasta lainnya yang berlomba-lomba menangani kredit mikro. *Standard Chartered Bank* (Stanchart Bank) yang merupakan *market leader* dalam kredit mikro dan adanya Kredit Tanpa Agunan (KTA) sampai dengan Rp 300 juta juga menjadi pesaing BPR di Bali. Begitu juga Bank Artha Graha dan Bank BNI mengeluarkan produk dengan kemudahan kredit tanpa agunan. BPR di Bali harus selalu mengantisipasi kondisi persaingan yang semakin ketat dengan mengoperasionalkan strategi bisnis yang tepat. Selama ini strategi-strategi yang sudah diterapkan oleh BPR di Bali antara lain dengan memberikan pelayanan yang baik kepada nasabahnya dan melakukan kerja sama dengan pemasok, nasabah, dan pesaingnya, seperti beberapa bank umum dan PT Permodalan Nasional Madani (PNM) selaku pemasok dana yang akan disalurkan dan dengan UMKM selaku nasabahnya serta beberapa BPR lainnya selaku pesaingnya. Kerja sama pada industri BPR dapat dilakukan antara BPR dengan pemasok, nasabah, dan pesaingnya.

Kondisi yang serupa atau mirip dengan isu bisnis yang ada pada BPR di Bali pernah diteliti oleh Metts. Metts (2007) menemukan adanya keterkaitan antara tekanan persaingan industri, proses pembuatan strategi dan kinerja SME. Penelitian yang dilakukan saat itu juga memfokuskan pada variabel tekanan persaingan industri yang sesuai dengan salah satu isu bisnis yang sedang dihadapi oleh BPR di Bali. Penelitian Metts (2007) menggunakan proses pembuatan strategi sebagai variabel antara (*intervening*) yang diduga mempunyai peranan dalam mengurangi tekanan persaingan industri. Ternyata hasil penelitiannya, menunjukkan bahwa proses pembuatan strategi mampu mengurangi pengaruh negatif dari ketatnya persaingan industri terhadap kinerja, namun pengaruh persaingan industri terhadap kinerja secara total tetap negatif.

Hasil penelitian dari Metts (2007) ini memberikan celah penelitian untuk diteliti kembali. Ternyata proses pembuatan strategi (dalam bentuk aktivitas pengamatan lingkungan, pengambilan keputusan adaptif, dan strategi manufaktur) hanya mampu mengurangi dampak negatif dari tekanan persaingan industri terhadap kinerja, namun belum mampu menghilangkan pengaruh negatif dari tekanan persaingan industri terhadap kinerja. Oleh karena itu, penelitian ini mencoba menawarkan solusi, yaitu dengan mengoperasionalkan *partnership strategy*. *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). *Partnership strategy* dipilih untuk mengisi celah penelitian yang ada didasari dengan beberapa pertimbangan, sebagai berikut. (1) Kondisi persaingan bisnis BPR di Bali cukup tinggi. Fenomena bisnis ini dapat menyebabkan kinerjanya akan menurun. Untuk menghilangkan tekanan dari persaingan industri yang ada maka *partnership strategy* dapat beroperasi dengan cara mengajak para pemasok, konsumen, dan pesaing yang ada untuk bekerja sama, sehingga persaingan yang cukup tinggi dapat dikurangi (Zineldin, 1995). Penurunan intensitas kekuatan persaingan akan membawa dampak positif terhadap kinerja. (2) Pemilihan *partnership strategy* ini juga untuk mengatasi karakteristik BPR yang memiliki keterbatasan sumber daya perusahaan terutama sumber daya manusia (SDM) dan sumber daya organisasi. Kerja sama yang dilakukan dengan pemasok akan dapat mengatasi keterbatasan sumber dana yang akan disalurkan kepada nasabah. (3) Dengan mengoperasionalkan *partnership strategy* akan memunculkan konsep sinergi, yaitu berupa hasil yang dicapai dengan melakukan kerja sama akan jauh lebih besar dibandingkan dengan hasil yang diperoleh kalau perusahaan bekerja secara sendiri-sendiri. (4) Selain itu, *partnership strategy* juga dipilih oleh BPR dalam rangka menyongsong era globalisasi, yaitu perusahaan-perusahaan yang ada terutama perusahaan ukuran kecil dan menengah seharusnya melakukan kerja sama untuk memperkuat dirinya dalam mencapai keunggulan bersaing. (5) Pemilihan *partnership strategy* ini juga didukung dengan beberapa hasil penelitian yang pernah dilakukan oleh Lee *et al.*, (2007) dan Kim (2006) yang menunjukkan hasil bahwa *partnership strategy* mampu memberikan pengaruh positif terhadap kinerja.

*Partnership strategy* juga sudah diterapkan oleh BPR yang ada di Bali. Selama ini BPR di Bali melakukan kerja sama dengan pihak pemasok, nasabah, dan pesaing. Pemasok dari BPR di Bali, yaitu beberapa bank umum. Berkaitan dengan isu bisnis yang dihadapi oleh BPR di Bali, seperti yang pernah diteliti oleh Metts (2007), ada beberapa peneliti lain yang melakukan penelitian berkaitan dengan variabel-variabel persaingan industri, *partnership strategy*, dan kinerja perusahaan. Peneliti yang dimaksud, antara lain Whiteoak (1993), Will (1994), Zineldin (1995, 1996, 1998, dan 2005), Tate (1996), Hale (1998), Ngowi (2001), Lemke, *et al.*, (2003), Baratt (2004), Kim (2006), Lee *et al.*, (2007), Koh, *et al.*, (2007), Centindamar and Ulusoy (2008).

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, dapat diketahui bahwa sudah banyak penelitian yang berkaitan dengan *partnership strategy*, namun semua penelitian itu hanya meneliti hubungan *partnership strategy* dengan kinerja, belum ada yang menghubungkan *partnership strategy* dengan persaingan industri, dan kinerja. Menurut teori yang ada, *partnership strategy* dipilih untuk diimplementasikan, dilatarbelakangi karena perusahaan menghadapi lingkungan persaingan yang semakin ketat, dan keinginan untuk mencapai kinerja yang semakin meningkat. Salah satu peneliti, yaitu Zineldin memberikan perhatian yang begitu besar terhadap variabel *partnership strategy* karena Zineldin melakukan penelitian tentang *partnership strategy* pada tahun 1995, tahun 1996, tahun

1998, dan tahun 2005. Hanya penelitian yang dilakukan terus berkembang, yaitu pada tahun 1995 Zineldin meneliti tentang interaksi dan hubungan antara bank dengan nasabahnya, kemudian dilanjutkan dengan mencari apa benefit dan bagaimana siklus hidup dari interaksi dan hubungan bank dengan nasabahnya (1996), kemudian dilanjutkan pada tahun 1998 meneliti tentang kecenderungan *partnership strategy* ke arah *ecological*, serta tahun 2005 meneliti tentang *Customer Relation Management (CRM)* sebagai strategi bersaing pada industri perbankan di Swedish. *Partnership strategy* yang diteliti hanya fokus kepada kerja sama dengan konsumen, belum meneliti kerja sama dengan pemasok atau *stakeholder* lainnya. Dari penelitian sebelumnya juga menjelaskan bahwa yang menjadi variabel dependen selalu kinerja perusahaan, hanya pengukuran kinerjanya yang bermacam-macam. Variabel kinerja pada penelitian sebelumnya diukur dengan indikator kinerja yang berbeda-beda; ada yang mengukur dengan kinerja inovasi (Centidamar dan Ulusoy, 2008), kinerja keuangan (Edelman, 2002), kinerja *marketing* dan kinerja keuangan (Alexander dan Colgate, 1998), dan kinerja *supply chain* (Lee *et al.*, 2007), serta kinerja keuangan, operasi dan organisasi (Metts, 2007).

Penelitian ini mengembangkan hubungan variabel intensitas persaingan industri, implementasi *partnership strategy* dan kinerja serta mengisi celah penelitian Metts (2007). Celah penelitian Metts (2007), yaitu tidak mempunya aktivitas manajerial berupa pembuatan strategi menghilangkan pengaruh negatif dari tekanan persaingan industri terhadap kinerja. Dengan demikian, peneliti ingin mengisi celah tersebut dengan menawarkan satu solusi, yaitu mengoperasionalkan *partnership strategy*. Dengan masuknya *partnership strategy* diharapkan memperlemah tekanan persaingan industri dan meningkatkan kinerja perusahaan lebih baik.

Adapun yang menjadi motivasi penelitian, adalah sebagai berikut. Pertama, mengkaji fenomena yang terjadi di Provinsi Bali, yaitu BPR mengimplementasikan *partnership strategy* dalam rangka mengatasi tekanan dari persaingan industri dan meningkatkan pencapaian kinerja perusahaan. Kedua, menguji konsistensi penelitian Zineldin (1995) yang menyatakan bahwa yang mendorong perusahaan melakukan *partnership* adalah karena adanya intensitas persaingan yang ketat, dan keinginan mencapai kinerja yang tinggi. Ketiga, adanya *research gap* dari Metts (2007) tentang pengaruh persaingan industri terhadap kinerja melalui pembuatan strategi, yang menunjukkan hasil walaupun sudah dilakukan pembuatan strategi, ternyata pengaruh total persaingan industri terhadap kinerja tetap negatif, mendorong penelitian ini mengembangkan pengujian pengaruh mediasi dari *partnership strategy* terhadap kinerja. Keempat, belum ada penelitian yang meneliti bagaimana hubungan antara tekanan dari persaingan industri, intensitas implementasi *partnership strategy*, dengan kinerja perusahaan.

Berdasarkan permasalahan yang ada maka dapat dijabarkan beberapa perumusan masalah penelitian sebagai berikut.

1. Apakah intensitas persaingan industri yang semakin tajam menyebabkan implementasi *partnership strategy* semakin intensif?
2. Apakah intensitas persaingan industri yang semakin tajam menyebabkan kinerja perusahaan semakin menurun?
3. Apakah implementasi *partnership strategy* yang semakin meningkat menyebabkan kinerja perusahaan semakin naik?
4. Apakah implementasi *partnership strategy* mampu merubah pengaruh negatif intensitas persaingan industri terhadap kinerja perusahaan menjadi positif?

Tujuan penelitian ini, adalah menguji:

1. Pengaruh intensitas persaingan industri terhadap implementasi *partnership strategy*.
2. Pengaruh intensitas persaingan industri terhadap tingkat kinerja perusahaan.
3. Pengaruh implementasi *partnership strategy* terhadap tingkat kinerja perusahaan.
4. Pengaruh tidak langsung dari intensitas persaingan industri terhadap tingkat kinerja perusahaan melalui implementasi *partnership strategy*.

## RERANGKA TEORITIS

### Intensitas Persaingan Industri

Literatur organisasi industrial klasik memandang perilaku perusahaan dibatasi oleh kekuatan industri (Bain, 1956). Porter memodifikasi pandangan klasik dengan memfokuskan kembali kepada perusahaan, bukan kinerja industri menyimpulkan bahwa struktur industri sebagian dipengaruhi oleh aktivitas perusahaan (misalnya pilihan manajerial) (Porter, 1985, 1991, 1996). Pandangan Porter (1991) tentang efek industri terhadap perusahaan dikenal dengan model lima kekuatan. Model itu meringkas tantangan yang dihadapi perusahaan dengan melihat lingkungan persaingan dan artifak struktural industri.

Menurut Porter, ada lima kekuatan yang mempengaruhi intensitas persaingan dalam suatu industri, yaitu (1) ancaman masuknya pendatang baru, (2) kekuatan tawar menawar pemasok, (3) kekuatan tawar menawar pembeli, (4) ancaman produk substitusi, dan (5) persaingan dalam industri. Untuk menyusun rancangan strategi yang baik dan dapat menduduki posisi yang kompetitif dalam industri maka perusahaan harus dapat meminimumkan dampak kelima kekuatan tersebut.

Konseptualisasi Porter mengakui bahwa perusahaan dapat mempengaruhi industri mereka dan dampak utama terhadap kinerja berasal dari industri itu sendiri. Menurut Dess *and* Davis (1984), kekuatan persaingan industri secara langsung dan secara tidak langsung mempengaruhi kinerja. Selanjutnya Low *and* Cheng (2006), dalam penelitiannya menemukan bahwa dampak langsung kekuatan persaingan industri adalah melalui aktivitas pembuatan-strategi di dalam perusahaan.

### ***Partnership Strategy (Strategi Kemitraan)***

Istilah kemitraan usaha sudah sejak lama menjadi wacana publik, yang pada dasarnya mengacu pada pengertian hubungan kerja sama antar pengusaha. Brennan (1997) melihat *partnership* dalam bentuk ketergantungan dua peserta. Beberapa ahli memiliki cara pandang tersendiri terhadap konsep *partnership*. Sebagai contoh, Scott and Westbrook (1991) memandang *partnership* sebagai suatu perjanjian, saling ketergantungan, dan kepercayaan; Webster (1992) memandang *partnership* sebagai saling ketergantungan dan adanya kepercayaan; Stuart (1993) memandang *partnership* sebagai suatu yang saling tergantung dan bersifat jangka panjang; Graham *et al.*, (1994) memandang *partnership* sebagai komitmen, pandangan yang bersifat jangka panjang, adanya pembagian informasi, pembagian risiko dan imbalan, dan *voluntary*; Ellram and Hendrick (1995) memandang *partnership* sebagai suatu komitmen, pembagian informasi, pembagian risiko dan imbalan; Gentry (1996) memandang *partnership* sebagai komitmen, fokus terhadap peningkatan berkelanjutan, pandangan jangka panjang, pembagian informasi, pembagian risiko dan imbalan; dan Brennan (1997) memandang *partnership* sebagai bentuk saling ketergantungan; serta Saxton (1997) memandang *partnership* sebagai pertukaran sumber daya dan nilai dari akses ke sumber daya.

Kemitraan usaha bukanlah suatu konsep baru. Kemitraan usaha mengandung pengertian adanya hubungan kerja sama usaha di antara berbagai pihak yang sinergis, bersifat sukarela, dan dilandasi oleh prinsip saling membutuhkan, saling menghidupi, saling memperkuat, dan saling menguntungkan. Prinsip kerja sama seperti itu dapat mengatasi pembatas potensi usaha yang melekat pada satu unit usaha. Beberapa ahli, seperti Ellram and Hendrick (1995) mendefinisikan *partnership* sebagai hubungan antara dua perusahaan yang mencakup komitmen atas jangka waktu yang lama, pembagian informasi, seperti pembagian risiko dan imbalan dari hubungan tersebut. Dalam suasana persaingan yang tajam, hanya usaha yang lentur, lincah, dan cepat tanggap terhadap perubahan permintaan pasar yang dapat memenangkan persaingan. Untuk itu perusahaan-perusahaan besar cenderung melakukan restrukturisasi, perampingan, dan konsentrasi pada bisnis utamanya serta melakukan kemitraan usaha, baik secara vertikal maupun horizontal.

### **Kinerja Perusahaan dan Pengukuran Kinerja BPR**

Kinerja adalah kemampuan kerja yang ditunjukkan dengan hasil kerja. Kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Kinerja perusahaan hendaknya merupakan hasil yang dapat diukur dan menggambarkan kondisi empirik suatu perusahaan dari berbagai ukuran yang disepakati. Untuk mengetahui kinerja yang dicapai maka dilakukan penilaian kinerja. Dalam penelitian ini pengukuran kinerja pada industri BPR akan menerapkan konsep *Capital, Asset quality, Management, Earning and Liquidity* (CAMEL). Konsep CAMEL ini dipilih karena mengacu pada Kasmir (2008) dan BPR sebagai salah satu lembaga keuangan di Indonesia juga mengikuti peraturan

yang dikeluarkan oleh BI bahwa pengukuran kinerja yang penting di sektor perbankan memakai konsep CAMEL. Dari lima aspek dalam konsep CAMEL, empat aspek, yaitu *Capital, Asset quality, Earning and Liquidity* merupakan ukuran kinerja dari aspek keuangan. Ukuran kinerja dari aspek keuangan inilah yang sering ditonjolkan karena merupakan muara dari kinerja aspek yang lain.

### **Hasil Penelitian Terdahulu**

Metts (2007) meneliti tentang pengaruh tekanan persaingan industri terhadap kinerja perusahaan melalui proses pembuatan strategi. Lingkungan persaingan industri memberikan tekanan kepada perusahaan terutama perusahaan ukuran kecil menengah, sehingga lingkungan persaingan industri membawa dampak negatif terhadap pencapaian kinerja. Oleh karena itu, Metts (2007) melakukan penelitian dengan memasukkan variabel proses pembuatan strategi sebagai variabel mediator, dengan harapan walaupun lingkungan persaingan industri memberikan tekanan terhadap pencapaian kinerja, dengan adanya proses pembuatan strategi diharapkan akan mengurangi dampak negatif dari tekanan persaingan industri tersebut. Pada penelitian Metts (2007) tekanan persaingan industri ditunjukkan dengan indikator variabel karakteristik produk, strategi promosi diantara pesaing, akses ke saluran distribusi, strategi pelayanan kepada konsumen, hambatan masuk ke industri, ancaman dari produk substitusi, kekuatan tawar menawar pembeli dan kekuatan tawar menawar pemasok. Hasil penelitiannya ditulis dalam laporan penelitian dengan judul "*Measuring the effectiveness of managerial action in SMEs*". Penelitian ini menggunakan analisis SEM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses pembuatan strategi hanya dapat mengurangi sebagian pengaruh negatif dari kekuatan persaingan industri terhadap kinerja SME. Hubungan variabel lingkungan persaingan industri dengan kinerja perusahaan juga diteliti oleh Tan *et al.*, (2007), dengan judul penelitian "*Relationships among industry environment, diversification motivations and corporate performance*".

Dari hasil penelitian di atas, pencapaian kinerja dipengaruhi oleh faktor lingkungan eksternal (lingkungan industri). Selain faktor lingkungan, pencapaian kinerja juga dipengaruhi oleh strategi yang diimplementasikan perusahaan. Kecocokan strategi yang diimplementasikan akan membawa dampak terhadap peningkatan kinerja. Salah satu strategi yang sesuai dengan era sekarang yaitu era globalisasi adalah *partnership strategy*. Penelitian-penelitian yang pernah dilakukan tentang *partnership strategy* menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara *partnership strategy* dengan kinerja perusahaan.

Whiteoak (1993) melakukan penelitian tentang *partnership strategy* antara perusahaan dengan pemasok dengan menggunakan pendekatan kualitatif untuk menggambarkan pandangan pemasok tentang realita dari tanggapan cepat kerja sama *supply chain* dalam sektor *grocery*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemecahan dari konflik yang terjadi antara pemasok dengan pengecer dapat dicarikan solusi dengan cara yaitu mengajak pihak yang bekerja sama tidak hanya sebatas membagi informasi tetapi juga melakukan



usaha-usaha potensial untuk memahami motivasi dan operasi masing-masing pihak. Dengan memahami motivasi dan operasi masing-masing pihak maka benefit dari bentuk kerja sama tersebut akan tercapai.

Pada tahun 1995, Zineldin melakukan penelitian dengan mengambil judul “*Bank-company interactions and relationships: some empirical evidence*”, ini menggunakan pendekatan kualitatif juga, meneliti tentang interaksi bank dengan perusahaan nasabahnya. Ini adalah bentuk kerja sama antara suatu perusahaan dengan konsumennya, yaitu perusahaan nasabahnya. Hasil penelitian menemukan bahwa beberapa kejadian yang menunjukkan hakekat dan karakteristik dari kerja sama bank dan perusahaan kliennya adalah: suasana ketergantungan, ko-operasi, dan perjanjian, ekonomi, teknikal dan legalitas/politikal dan lingkungan sosial sekitar dari dua peserta kerja sama dan pertukaran sosial antara bank dan perusahaan kliennya. Atribut ini memang sesuai dengan konsep dari kerja sama, yaitu adanya minimum dua organisasi yang berinteraksi, adanya saling ketergantungan, adanya pertukaran informasi. Bank melakukan kerja sama dengan perusahaan kliennya dengan tujuan menaikkan kinerjanya. Penelitian Zineldin tahun 1998 ini memperkuat hasil penelitiannya pada tahun 1997. Organisasi yang berorientasi “*co-opetive*”, seharusnya mengintegrasikan hubungannya dengan jangkauan yang lebih luas dari pasar internal dan eksternal, yang mana mencakup kekuatan lingkungan, konsumen, *business-to-business*, produk/jasa, pemasok, saluran distribusi, para pesaing, staff, dan *shareholder*, dan lain sebagainya.

Penelitian yang membahas tentang *partnership strategy* juga dilakukan oleh Hale (1998) mengambil judul “*Promoting a culture of learning through education business partnership in Tower Hamlets: a case study of the Bankers Trust initiative with Morpeth School*”. Hale meneliti tentang hakekat dan pengembangan dari kerja sama. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pihak yang melakukan kerja sama akan mendapatkan manfaat dari kerja sama itu. Jadi strategi kerja sama itu penting untuk dipertimbangkan sebagai suatu solusi strategi untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Penelitian yang membahas tentang *partnership strategy* terus berlanjut. Penelitian yang dilakukan oleh Barratt (2004) meneliti tentang *Collaboration* dengan judul “*Understanding the meaning of collaboration in the supply chain*”. Menurut Barratt kolaborasi dalam *supply chain* sebenarnya sulit untuk diimplementasikan walaupun punya potensi untuk menaikkan kinerja. Pada tahun 2006, Kim meneliti tentang *Level of supply chain integration, Level of SCM practice, Competition capability dan Firm performance*. Penelitian ini mengambil judul “*Effects of supply chain management practices, integration and competition capability on performance*”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Level of supply chain integration, Level of SCM practice dan Competition capability* berpengaruh positif terhadap *Firm performance*. Hasil penelitian memberikan hasil seperti itu karena dengan melaksanakan praktek *supply chain*, melakukan integrasi baik dengan pemasok maupun pembeli akan memperkuat kemampuan bersaingnya, sehingga pencapaian kinerja bisa meningkat.

### **Kerangka Konsep Penelitian**

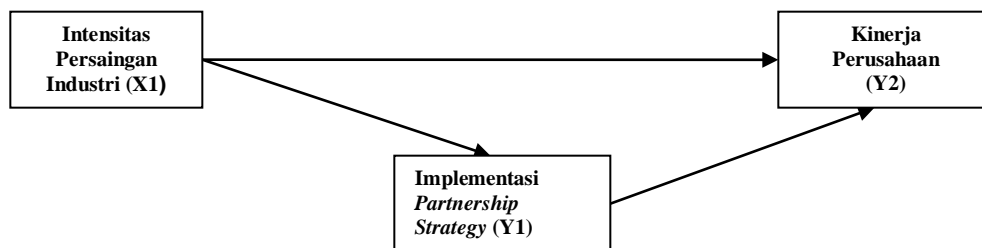
Dalam disertasi ini teori umum yang menjadi sumber dan pendukung utama dalam penelitian adalah teori manajemen strategik, terutama yang berkaitan dengan teori *partnership strategy*. Menurut teori manajemen strategik, operasi suatu perusahaan dalam rangka mencapai tujuan akan dipengaruhi oleh lingkungan eksternal dan internal. Pengaruh lingkungan eksternal dapat menjadi peluang atau ancaman bagi perusahaan, sedangkan pengaruh lingkungan internal dapat menjadi kekuatan atau kelemahan bagi perusahaan dalam mencapai tujuannya. Jika perusahaan mendapat pengaruh negatif dari lingkungannya baik yang bersumber dari lingkungan eksternal maupun internal, maka perusahaan perlu membuat suatu strategi yang sesuai dengan kondisi lingkungan yang ada sehingga tujuan perusahaan tetap tercapai. Salah satu strategi perusahaan yang cocok dengan kondisi lingkungan yang tidak menguntungkan yaitu berupa lingkungan industri yang tingkat persaingannya sangat ketat dan lingkungan internal yang lemah yaitu berupa sumber daya yang terbatas adalah *partnership strategy*.

*Partnership strategy* merupakan strategi perusahaan pada era globalisasi. Era globalisasi merupakan suatu era dimana perusahaan-perusahaan dapat beroperasi dimana saja dengan perusahaan mana saja di seluruh dunia. Kondisi seperti ini tentunya mendorong perusahaan-perusahaan tersebut untuk menjalin kerja sama dengan perusahaan-perusahaan lainnya dalam rangka mengatasi kelangkaan sumber daya yang dimiliki dan mengatasi berbagai hambatan dari lingkungan eksternal. Salah satu lingkungan eksternal yang menjadi hambatan adalah adanya persaingan yang begitu tajam di industri. Oleh karena itu, *Partnership strategy* mampu menjawab tantangan tersebut, di mana persaingan dunia usaha sudah tidak ada batasnya yang membuat intensitas persaingan semakin tajam, sedangkan sumber daya perusahaan memiliki karakteristik yang terbatas. Kondisi lingkungan seperti ini mencerminkan kondisi lingkungan yang memberi pengaruh negatif terhadap pencapaian tujuan perusahaan berupa peningkatan kinerja. Pengaruh negatif dari kondisi lingkungan seperti itu dapat diatasi dengan menerapkan *partnership strategy*, yaitu mengajak para *stakeholder* perusahaan untuk bekerja sama yang saling menguntungkan untuk mengatasi tekanan dari lingkungan persaingan dan keterbatasan sumber daya perusahaan yang ada. Selain itu *partnership strategy* juga semakin populer di era globalisasi disebabkan karena pada era globalisasi ini ditandai dengan beberapa fenomena, yaitu adanya ketergantungan yang tinggi dengan pihak pemasok dan adanya keinginan untuk memberikan nilai kepada konsumen.

Kerangka pemikiran seperti itu juga didukung oleh konsep yang dipakai dalam penelitian Metts (2007). Dalam penelitian Metts (2007) disampaikan bahwa tekanan dari persaingan industri yang begitu ketat memberikan pengaruh negatif terhadap pencapaian kinerja perusahaan. Pengaruh negatif ini berusaha dihilangkan dengan aktivitas pembuatan strategi oleh pimpinan dengan melakukan proses pembuatan strategi (pengamatan lingkungan, pengambilan keputusan adaptif, dan penerapan strategi manufaktur). Hasil penelitian Metts (2007) menunjukkan bahwa aktivitas pembuatan strategi belum mampu

menghilangkan pengaruh negatif dari tekanan persaingan industri, tetapi hanya menurunkan pengaruh negatif itu. Selanjutnya dalam penelitian ini ada pemikiran untuk menerapkan *partnership strategy* dengan beberapa alasan, antara lain (1) *partnership* menurut Zineldin (1996) sudah dianggap sebagai salah satu strategi perusahaan dalam proses menciptakan nilai dengan mengajak konsumen, pemasok, distributor, pesaing, dan organisasi lainnya bekerja sama; (2) dapat menurunkan tekanan persaingan; (3) memunculkan nilai sinergi; (4) *partnership strategy* dalam hal ini dalam bentuk strategi aliansi menurut Bretherton dan Chaston (2006) mampu memperkuat kemampuan sumber daya perusahaan dan mengantarkan perusahaan mencapai keunggulan bersaing; dan (5) memasuki era globalisasi, dimana sebuah perusahaan beroperasi bersama-sama dengan jaringan pemain bisnis yang luas, termasuk dengan pemasok, konsumen, pesaing, dan distributor (Webster, 1992).

Teori dan konsep ini berasal, baik dari buku literatur maupun studi empirik yang berbentuk jurnal-jurnal, disertasi, dan tesis, terutama yang berkaitan dengan proses manajemen strategik dalam perusahaan, yang menjadi pendorong dilakukan analisis lingkungan dengan memperhatikan lingkungan persaingan industri, sumber daya perusahaan, pilihan strategi perusahaan (dalam hal ini memilih untuk mengimplementasikan *partnership strategy*) dan kinerja perusahaan. Berdasarkan konsep kerangka pemikiran yang menjelaskan keterkaitan struktural tiap-tiap variabel, maka disusun kerangka konseptual seperti tampak pada Gambar 1.



**Gambar 1**  
**Kerangka Konseptual**

### Hipotesis Penelitian

Bagian ini menggambarkan sebuah model hipotesis dari pengujian pengaruh intensitas persaingan industri terhadap kinerja melalui implementasi *partnership strategy* dengan mengidentifikasi hubungan yang menjadi hipotesis dalam penelitian ini. Hubungan antara intensitas persaingan industri terhadap kinerja dimediasi oleh *partnership strategy* diuji. Pemilihan variabel-variabel ini mengembangkan penelitian sebelumnya oleh Zineldin (1995, 1996, 1998, dan 2005), Baratt (2004), Kim (2006), Lee *et al.*, (2007) dan Metts (2007).

- H1 : Intensitas persaingan industri yang semakin tajam, akan mengintensifkan implementasi *partnership strategy*.
- H2 : Intensitas persaingan industri yang semakin tajam, akan menurunkan tingkat kinerja perusahaan.
- H3 : Implementasi *partnership strategy* yang semakin meningkat akan menyebabkan tingkat kinerja perusahaan semakin membaik.

Sebagai salah satu lembaga keuangan mikro yang memiliki karakteristik sering mendapat tekanan dari lingkungan persaingan dan memiliki sumber daya perusahaan yang terbatas, maka implementasi *partnership strategy* akan dapat menghilangkan pengaruh negatif dari karakteristik tersebut menjadi positif dan juga dapat menaikkan pencapaian kinerja perusahaan. Hipotesis 4 berhubungan dengan implementasi *partnership strategy* yang diproposisikan berdasarkan pengaruh tidak langsung dari intensitas persaingan industri dan keterbatasan sumber daya perusahaan.

- H4 : Implementasi *partnership strategy* mampu berperan positif terhadap hubungan intensitas persaingan industri dengan kinerja perusahaan.

## METODE PENELITIAN

### **Pendekatan Penelitian**

Kalau dilihat dari sifat permasalahannya, termasuk jenis penelitian kausalitas, yaitu bertujuan menguji hubungan kausalitas antara variabel intensitas persaingan industri, keterbatasan sumber daya perusahaan, implementasi *partnership strategy*, dan kinerja BPR. Ditinjau dari sudut pandang peneliti dalam hubungannya dengan objek yang diteliti, maka jenis penelitian yang digunakan adalah jenis penelitian eksplanatoris. Dilihat dari proses pengumpulan datanya penelitian ini termasuk penelitian observasional dengan pendekatan *retrospective*, yaitu berusaha mengumpulkan data dari fenomena yang telah muncul tanpa ada intervensi peneliti.

### **Lokasi Penelitian**

Penelitian ini akan dilakukan di Provinsi Bali. Provinsi Bali terdiri atas delapan kabupaten, yaitu Kabupaten Badung, Buleleng, Tabanan, Jembrana, Gianyar, Bangli, Klungkung, dan Karangasem, serta satu kota, yaitu Kota Denpasar.

### **Populasi dan Sampel, Ukuran dan Teknik Pengambilan Sampel**

#### **Populasi**

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh BPR di Bali. Jumlah BPR tersebut pada tahun 2008 adalah sebanyak  $\pm 143$  buah. Tiap-tiap BPR akan diwakili oleh satu responden yang memiliki jabatan direktur utama BPR. Alasan pemilihan manajemen level atas (dalam hal ini direktur utama BPR) karena menurut teori manajemen strategik dan realita yang ada, yang berhak membuat strategi adalah manajemen level atas.

### **Sampel, Ukuran, dan Teknik Pengambilan Sampel Penelitian**

Ukuran sampel penelitian ini adalah sebanyak 105 buah BPR. Penentuan ukuran sampel pada penelitian ini memakai Tabel Ukuran Sampel untuk Ukuran Populasi tertentu dari Krejcie dan Morgan (1970) dalam Sekaran (2003). Pada Tabel Ukuran Sampel untuk Ukuran Populasi tertentu dari Krejcie dan Morgan (1970) ditampilkan bahwa untuk jumlah populasi 140 maka ukuran sampelnya sebanyak 103. Pada penelitian ini jumlah populasi adalah sebanyak 143, mendekati angka jumlah populasi 140, maka jumlah sampel yang diambil adalah sebanyak 105 buah. Jumlah sampel dipilih secara proporsional pada industri BPR yang ada di delapan kabupaten, yakni Kabupaten Jembrana, Kabupaten Buleleng, Kabupaten Tabanan, Kabupaten Badung, Kabupaten Gianyar, Kabupaten Bangli, Kabupaten Klungkung, Kabupaten Karangasem dan satu kota yaitu Kota Denpasar. Jadi, teknik pengambilan sampel yang dipilih adalah dengan cara pengambilan sampel acak non proporsional (*non propotionate random sampling*).

### **Teknik Pengukuran Variabel**

Indikator variabel dari variabel intensitas persaingan industri, keterbatasan sumber daya perusahaan dan implementasi *partnership strategy* akan diukur dengan menggunakan persepsi dari direktur utama BPR dengan menggunakan skala Likert lima tingkat, yaitu dari sangat tidak setuju = 1, tidak setuju = 2, cukup setuju = 3, setuju = 4, dan sangat setuju = 5. Untuk mengukur indikator variabel implementasi *partnership strategy* akan diukur dengan menggunakan persepsi dirut BPR terhadap implementasi *partnership strategy* yang dijalankan dengan skala Likert 5 tingkat, (sangat tidak setuju = 1, tidak setuju = 2, cukup setuju = 3, setuju = 4, sangat setuju = 5). Untuk variabel kinerja BPR, seperti tingkat CAR, NPL, ROA dan LDR akan diukur dengan menggunakan skala rasio, yang selanjutnya akan dikonversi ke dalam skala interval empat tingkat berdasarkan klasifikasi dari BI dengan kriteria Tidak Sehat (TS) = 1, Kurang Sehat (KS) = 2, Cukup Sehat (CS) = 3, Sehat (S) = 4. Pengukuran variabel akan dilakukan pada periode bulan Mei 2009 sampai dengan Juli 2009.

### **Pengumpulan Data**

#### **Jenis Data**

Penelitian ini menggunakan dua jenis data, yaitu sebagai berikut.

1. Data primer, yaitu data yang diperoleh dari pengisian kuesioner oleh manajemen level atas dalam hal ini adalah direktur utama BPR di Bali.
2. Data sekunder, yaitu data yang diperoleh dari sumber lain yang mendukung penelitian. Data penelitian diperoleh dari Perbarindo dan Bank Indonesia (BI) dalam bentuk laporan keuangan, laporan tahunan, laporan hasil penelitian.

#### **Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan dua cara, yaitu seperti di bawah ini.

1. Kuesioner, dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada para responden untuk menjawab dan memberikan persepsi mereka tentang pertanyaan yang berkaitan dengan penelitian ini.
2. Wawancara, dilakukan kepada direktur utama BPR guna mendapatkan informasi untuk memperluas wawasan objek studi, mengidentifikasi permasalahan, dan mengkonfirmasi hasil analisis/pembahasan.

## **Metode Analisis Data**

### **Pengujian Hipotesis**

Proses uji hipotesis pengaruh persaingan industri dan sumber daya perusahaan terhadap kinerja melalui *partnership strategy* pada industri BPR di Provinsi Bali, menggunakan pendekatan permodelan SEM. Oleh karena itu, terlebih dahulu digambarkan model persamaan struktural yang menjelaskan hubungan kausalitas antara variabel eksogenus terhadap variabel endogenus. Pengujian hipotesis penelitian ini menggunakan analisis multivariat dengan *Structural Equation Modelling* (SEM). SEM memungkinkan seorang peneliti fenomena yang bersifat multi dimensi (multiindikator) dan berjenjang (Ferdinand, 2002: 23). SEM juga merupakan pendekatan terintegrasi antara analisis faktor, model struktural, dan analisis jalur (Solimun, 2002: 65).

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **Hasil Pengujian Model**

#### **Hasil Pengujian Asumsi SEM**

Terdapat beberapa pengujian asumsi yang dilakukan dalam SEM, yaitu normalitas dan linieritas.

##### **1. Uji Normalitas**

Asumsi normalitas multivariate diuji dengan bantuan *software* AMOS 6, menunjukkan bahwa asumsi normalitas multivariate tidak terpenuhi karena dengan nilai kritis  $Z_{hitung}$  untuk  $\alpha$  5% adalah sebesar 8,800 dan hampir seluruh nilai *critical ratio* (c.r) *skewness* > 1,96. Namun demikian, berdasarkan dalil limit pusat jika sampel semakin besar maka statistik akan berdistribusi normal. Dengan besar sampel  $n = 105$ , maka data pada studi disertasi ini dipandang sudah memenuhi dalil limit pusat, sehingga asumsi normalitas data tidak bersifat kritis dan dapat diabaikan.

##### **2. Uji Linieritas**

Pengujian asumsi linieritas dilakukan dengan metode *Curve Fit*, dihitung dengan bantuan *software* SPSS. Rujukan yang digunakan adalah prinsip *parsimony*, yaitu bilamana seluruh model yang digunakan sebagai dasar pengujian signifikan atau nonsignifikan berarti model dikatakan linier. Spesifikasi model yang digunakan sebagai dasar pengujian adalah model linier, kuadrat, kubik, inverse, logaritmik,

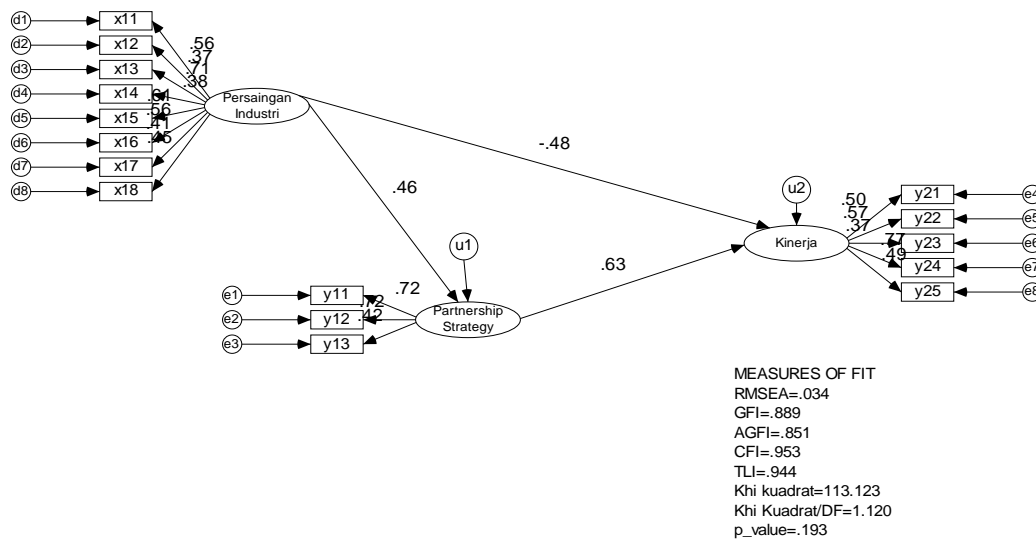
power, compound, growth, dan eksponensial. Hasil pengujian linieritas hubungan antar variabel disajikan pada Tabel 5.1, bahwa seluruh hubungan adalah linier.

**Tabel 1**  
**Hasil Pengujian Asumsi Linieritas**

Variabel Bebas	Variabel Terikat	Hasil Pengujian ( $\alpha = 0,05$ )	Keputusan
Intensitas persaingan industri (X1)	Implementasi <i>Partnership Strategy</i> (Y1)	Model linier signifikan	Linier
Intensitas persaingan industri (X1)	Kinerja perusahaan (Y2)	Semua Model non signifikan	Linier
Implementasi <i>Partnership Strategy</i> (Y1)	Kinerja perusahaan (Y2)	Model linier signifikan	Linier

### Hasil Analisis SEM dan Pengujian Hipotesis

Model teoritis pada kerangka konseptual penelitian, dikatakan *fit* jika didukung oleh data empirik. Hasil pengujian *goodness of fit overall model*, guna mengetahui apakah model hipotetik didukung oleh data empirik, disajikan pada Gambar 2.



**Gambar 2**  
**Hasil SEM**

**Tabel 2**  
**Hasil Pengujian *Goodness Of Fit Overall Model***

Kriteria	<i>Cut-of value</i>	Hasil Model	Keterangan
<b>Khi Kuadrat</b>	Kecil	113.123	
<b>p-value</b>	$\geq 0,05$	0.193	Model Baik
<b>CMIN/DF</b>	$\leq 2,00$	1.120	Model Baik
<b>GFI</b>	$\geq 0,90$	0.963	Model Baik
<b>AGFI</b>	$\geq 0,90$	0.851	Model Kurang Baik
<b>TLI</b>	$\geq 0,95$	0.944	Model Kurang Baik
<b>CFI</b>	$\geq 0,95$	0.936	Model Kurang Baik
<b>RMSEA</b>	$\leq 0,08$	0.034	Model Baik

Hasil pengujian *Goodness of Fit Overall* berdasarkan Tabel 2 dapat disimpulkan bahwa dari ketujuh kriteria hampir seluruhnya menunjukkan model baik, terutama dilihat dari CMIN/DF dan RMSEA. Oleh karena itu model layak untuk digunakan.

#### Hasil Pengujian Hipotesis

Tabel 6 menyajikan hasil pengujian hipotesis pengaruh langsung.

**Tabel 6**  
**Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung**

Variabel Bebas	Variabel Terikat	Koefisien Jalur	<i>p-value</i>	Keterangan
Intensitas persaingan industri (X1)	Implementasi <i>Partnership Strategy</i> (Y1)	0.464	0.008	Signifikan
Intensitas persaingan industri (X1)	Kinerja perusahaan (Y2)	-0.477	0.009	Signifikan
Implementasi <i>Partnership Strategy</i> (Y1)	Kinerja perusahaan (Y2)	0.633	0.009	Signifikan

#### Hipotesis 1: Intensitas persaingan industri (X1) berpengaruh langsung terhadap Implementasi *partnership strategy* (Y1)

Hasil analisis SEM variabel Intensitas persaingan industri (X1) terhadap Implementasi *partnership strategy* (Y1) diperoleh koefisien *path* pengaruh langsung 0.464 dan *p-value* 0.008. Karena *p-value* < 5%, maka **hipotesis** bahwa “Intensitas persaingan industri (X1)



berpengaruh langsung terhadap Implementasi *partnership strategy* (Y1)” adalah diterima. Mengingat koefisien *path* bertanda positif (0.464), berarti hubungan kedua variabel ini adalah positif, artinya semakin tinggi Intensitas persaingan industri (X1), maka semakin tinggi pula Implementasi *partnership strategy* (Y1).

**Hipotesis 2: Intensitas persaingan industri (X1) berpengaruh langsung terhadap Kinerja perusahaan (Y2)**

Hasil analisis SEM variabel Intensitas persaingan industri (X1) terhadap Kinerja perusahaan (Y2) diperoleh koefisien *path* pengaruh langsung -0.477 dan *p-value* 0.0099. Karena *p-value* < 5%, maka **hipotesis** bahwa “Intensitas persaingan industri (X1) berpengaruh langsung terhadap Kinerja perusahaan (Y2)” adalah diterima. Mengingat koefisien *path* bertanda negatif (-0.477), berarti hubungan kedua variabel ini adalah negatif, artinya semakin tinggi Intensitas persaingan industri (X1), maka semakin rendah Kinerja perusahaan (Y2). Sebaliknya, semakin rendah Intensitas persaingan industri (X1), maka semakin tinggi Kinerja perusahaan (Y2)

**Hipotesis 3: Implementasi *partnership strategy* (Y1) berpengaruh langsung terhadap Kinerja perusahaan (Y2).**

Hasil analisis SEM variabel Implementasi *partnership strategy* (Y1) terhadap Kinerja perusahaan (Y2) diperoleh koefisien *path* pengaruh langsung 0.633 dan *p-value* 0.009. Karena *p-value* < 5%, maka **hipotesis** bahwa “Implementasi *partnership strategy* (Y1) berpengaruh langsung terhadap Kinerja perusahaan (Y2)” adalah diterima. Mengingat koefisien *path* bertanda positif (0.633), berarti hubungan kedua variabel ini adalah positif, artinya semakin tinggi Implementasi *partnership strategy* (Y1), maka semakin tinggi pula Kinerja perusahaan (Y2).

**Hipotesis 4 : Intensitas persaingan industri (X1) berpengaruh secara tidak langsung terhadap Kinerja perusahaan (Y2) melalui Implementasi *partnership Strategy* (Y1).**

Hasil analisis SEM variabel Intensitas persaingan industri (X1) terhadap Kinerja perusahaan (Y2) melalui Implementasi *partnership strategy* (Y1) diperoleh koefisien *path* pengaruh tidak langsung 0,290 dan *p-value* 0.000. Karena *p-value* < 5%, maka **hipotesis** bahwa “Intensitas persaingan industri (X1) berpengaruh secara tidak langsung terhadap Kinerja perusahaan (Y2) melalui Implementasi *partnership strategy*” adalah diterima. Mengingat koefisien *path* bertanda positif (0,290), berarti hubungan kedua variabel ini adalah positif melalui *partnership strategy*, artinya semakin tinggi Intensitas persaingan industri (X1) dengan mengimplementasikan *partnership strategy* maka semakin tinggi Kinerja perusahaan (Y2). Sebaliknya, semakin rendah Intensitas persaingan industri (X1) dengan diimplementasikan *partnership strategy* maka semakin rendah Kinerja perusahaan (Y2).

### **Pembahasan Hasil Penelitian**

Dari hasil perhitungan validitas dan reliabilitas, masing-masing indikator telah mampu mengukur dimensi dan konsep yang diujinya dan antara konsep yang satu dan yang lain bersifat bebas. Dengan dilakukannya analisis faktor konfirmatori (uji *goodness of fit* dan uji signifikansi bobot faktor) telah terbukti bahwa variabel yang diamati dapat mencerminkan faktor yang dianalisis. Dengan dilakukan uji keseluruhan kesesuaian model (uji *goodness of fit* dan uji kausalitas *regression weight*) telah terbukti bahwa model keseluruhan fit dan hubungan kausalitas yang dibangun dapat teruji.

Dalam model persamaan struktural tersebut dapat dilihat bahwa variabel intensitas persaingan industri dibentuk oleh delapan indikator yaitu intensitas pengembangan inovasi dalam produk baru, intensitas promosi, intensitas pembukaan kantor cabang, intensitas penentuan suku bunga yang menarik, adanya barang substitusi, adanya pendatang baru, kekuatan tawar menawar pemasok dan kekuatan tawar menawar nasabah. Indikator intensitas pembukaan kantor cabang memiliki nilai lambda yang paling besar dibandingkan dengan indikator yang lain. Hal ini berarti bahwa indikator intensitas pembukaan kantor cabang mempunyai peran penting dalam pengukuran intensitas persaingan.

Dalam model struktural yang ada dapat dilihat bahwa variabel implementasi *partnership strategy* dibentuk oleh indikator implementasi *partnership strategy* dengan pemasok, *partnership strategy* dengan nasabah dan *partnership strategy* dengan pesaing. Indikator *partnership strategy* dengan nasabah memiliki nilai lambda yang terbesar. Hal ini mencerminkan bahwa *partnership strategy* dengan nasabah memiliki peran penting dalam implementasi *partnership strategy* di industri BPR. Terakhir, dalam model yang ada dapat diketahui bahwa variabel kinerja dibentuk oleh lima indikator yaitu indikator aspek *Capital, Asset Quality, Management, Earning dan Liquidity*. Indikator aspek *earning* memiliki nilai lambda yang terbesar. Ini berarti bahwa kinerja aspek *earning* memiliki peran yang sangat penting dalam pengukuran kinerja BPR.

### **Pengaruh Intensitas Persaingan Industri Terhadap Implementasi *Partnership Strategy***

Berdasarkan Tabel 6 menunjukkan bahwa intensitas persaingan industri mempunyai pengaruh signifikan terhadap implementasi *partnership strategy*. Hasil ini dibuktikan dengan adanya nilai *p-value* yang diperoleh sebesar 0,008 yang lebih kecil dari 0,05. Hubungan antara variabel intensitas persaingan industri dengan variabel implementasi *partnership strategy* menunjukkan adanya pengaruh positif yang ditandai dengan adanya *inner weight* sebesar 0,464. Hasil ini dapat diartikan bahwa semakin tinggi intensitas persaingan industri maka semakin intensif implementasi *partnership strategy* pada industri BPR di Bali.

Hasil penelitian ini mendapat dukungan dari penelitian empiris yang dilakukan oleh Zineldin (1998), bahwa suatu perusahaan sebaiknya melakukan kerja sama dengan lingkungannya, seperti dengan pemasok, distributor, maupun pesaing, karena aktor-aktor lingkungan itulah juga yang menentukan intensitas persaingan suatu industri. Kerja sama ini digalang dalam rangka membuat persaingan itu menjadi lebih sehat.

Selain Zineldin, peneliti Wills (1994), juga menambahkan bahwa bahwa kecepatan perubahan dari lingkungan persaingan dan teknologi mengharuskan perusahaan bersikap lebih fleksibel, yaitu dengan melakukan kerja sama dengan pihak lainnya. Dari kerja sama ini juga akan memberikan benefit dan nilai yang lebih besar dalam jangka panjang kepada pihak-pihak yang melakukan kerja sama tersebut. Selanjutnya Mason, *et al.*, (2007), juga melalui penelitian juga mendukung bahwa persaingan itu mendorong perusahaan untuk melakukan kolaborasi baik secara vertikal maupun horizontal.

#### **Pengaruh Intensitas Persaingan Industri Terhadap Kinerja Perusahaan.**

Variabel intensitas persaingan industri mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan. Hasil ini dibuktikan dengan adanya nilai *p-value* sebesar 0,009 yang lebih kecil dari 0,05. Hubungan antara variabel intensitas persaingan industri dengan variabel kinerja perusahaan menunjukkan adanya pengaruh negatif yang ditandai dengan adanya *inner weight* sebesar -0,477. Hasil ini dapat diartikan bahwa semakin tinggi intensitas persaingan industri maka semakin menurun kinerja perusahaan pada industri BPR di Bali. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Metts (2007), yang mengatakan bahwa semakin ketat tekanan dari persaingan industri maka kinerja yang dapat dicapai oleh suatu perusahaan akan menurun.

#### **Pengaruh Implementasi *Partnership Strategy* Terhadap Kinerja Perusahaan.**

Implementasi *partnership strategy* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja perusahaan. Hasil ini dibuktikan dengan adanya nilai *p-value* sebesar 0,009 yang lebih kecil dari 0,05. Hubungan antara variabel implementasi *partnership strategy* dengan variabel kinerja perusahaan menunjukkan adanya pengaruh positif yang ditandai dengan adanya *inner weight* sebesar 0,633. Hasil ini dapat diartikan bahwa semakin intensif implementasi *partnership strategy* maka semakin tinggi Kinerja perusahaan pada industri BPR di Bali.

Hasil penelitian ini mendapat dukungan dari penelitian empiris yang dilakukan oleh Lee, *et al.*, (2007), yang menunjukkan hasil bahwa dengan melaksanakan *partnership strategy* baik dengan pemasok, konsumen maupun *partnership* di dalam perusahaan ternyata mampu menaikkan kinerja. Dukungan terhadap hasil penelitian ini juga datang dari peneliti yang lain seperti Kim (2006), yang menyatakan bahwa praktek *supply chain management* (SCM) dan integrasi memiliki efek terhadap kemampuan bersaing dan pada akhirnya terhadap kinerja perusahaan. Ada peneliti yaitu Matopoulos, *et al.*, (2007) menyatakan hal yang bahwa bentuk *partnership strategy* seperti *supply chain*

*collaboration* signifikan penting diterapkan pada industri produk pertanian. Dari penelitiannya dapat dikatakan bahwa implementasi *partnership strategy* juga harus melihat jenis industrinya agar memberi efek yang positif.

### **Pengaruh Intensitas Persaingan Industri Terhadap Kinerja Perusahaan Secara Tidak Langsung Melalui Implementasi *Partnership Strategy***

Hasil penelitian ini juga menunjukkan pengaruh tidak langsung intensitas persaingan industri terhadap kinerja perusahaan melalui implementasi *partnership strategy*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung dari variabel intensitas persaingan industri terhadap kinerja perusahaan melalui implementasi *partnership strategy* sebesar 0,290. Hasil ini mengindikasikan bahwa intensitas persaingan industri berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja perusahaan melalui implementasi *partnership strategy*. Intensitas persaingan industri yang signifikan terhadap kinerja perusahaan melalui implementasi *partnership strategy* artinya intensitas persaingan industri yang biasanya menurunkan kinerja tetapi dengan menimplementasikan *partnership strategy* mampu membuat intensitas persaingan industri semakin turun, sehingga secara tidak langsung intensitas persaingan industri berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

### **Kontribusi Penelitian**

#### **Kontribusi Teoritis**

Penelitian ini mengembangkan model dari Metts (2007). Metts (2007), membangun model hubungan antara intensitas persaingan industri dan kinerja secara tidak langsung melalui proses pembuatan strategi, tetapi penelitian ini membangun model hubungan intensitas persaingan industri dan kinerja baik secara langsung maupun tidak langsung. Temuan dari hubungan kausal variabel: Variabel intensitas persaingan industri berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel implementasi *partnership strategy*, variabel implementasi *partnership strategy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja. Penelitian ini diharapkan akan memberikan sumbangan bagi perkembangan ilmu pengetahuan dalam bidang manajemen strategi dan khususnya pada konsep implementasi *partnership strategy*. Implementasi *partnership strategy* sangat cocok diterapkan pada kondisi adanya ancaman dari lingkungan industri yaitu berupa adanya intensitas persaingan yang tajam.

#### **Kontribusi Praktis**

Penelitian ini diharapkan akan memberikan sumbangan bagi para manajer perusahaan bahwa dengan menerapkan *partnership strategy* akan memberikan dampak positif terhadap pencapaian kinerja perusahaan, walaupun sebelumnya perusahaan menghadapi berbagai kendala dari lingkungannya baik lingkungan eksternal maupun internal.

### **Keterbatasan Penelitian**

Keterbatasan dalam penelitian ini (1) Hanya menggunakan responden seorang direktur utama, sehingga dalam pengumpulan data mengalami banyak kendala waktu, karena kesibukan waktunya. (2) Variabel *mediating* yang diteliti hanya implementasi *partnership strategy*, padahal dalam implementasi strategi ada beberapa tindakan yang dapat dilakukan seperti: kecepatan melakukan adaptasi terhadap kondisi lingkungan, penekanan terhadap mutu atau kualitas kerja samanya, dan jangka waktu *partnership strategy*. Hal ini yang dapat menyebabkan peran implementasi *partnership strategy* belum menunjukkan hasil maksimal. (3) Penelitian ini menggunakan populasi dan sampel dari BPR saja, tanpa melihat lembaga keuangan mikro yang juga berkembang di Bali, seperti LPD.

### **SIMPULAN**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, maka dapat disimpulkan: (1) Intensitas persaingan industri yang semakin tajam menyebabkan perusahaan mengintensifkan implementasi *partnership strategy*-nya. Melalui *partnership strategy* yang dibangun secara intensif dengan pemasok, nasabah dan pesaing dapat menyebabkan terciptanya kondisi persaingan yang kondusif, yaitu suatu kondisi di mana masing-masing perusahaan tetap mempunyai keinginan untuk bersaing, memberikan nilai terbaik kepada *stakeholder*-nya tetapi dengan tidak saling mematikan. (2) Meningkatnya intensitas persaingan industri yang semakin tajam dapat mengakibatkan pencapaian kinerja perusahaan turun. (3) Implementasi *partnership strategy* yang intensif dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Pengaruh positif dari (4) Implementasi *partnership strategy* pada industri BPR di implementasi *partnership strategy* terhadap kinerja perusahaan terutama didukung oleh implementasi *partnership strategy* dengan nasabah.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Alexander, Nicholas dan Colgate, Mark. 1998. The Evolution of Retailer, Banker and Customer Relationships: A Conceptual framework. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Volume 26 No. 6, pp. 225-236.
- Bain, J. 1956. *Barriers to New Competition*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Barratt, M. 2004. Understanding The Meaning of Collaboration in The Supply Chain. *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 9 No. 1, pp. 30-42.

- 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.
- Bretherton Phil dan Chaston Ian. 2006. Resource Dependency and SME Strategy: An Empirical Study. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. Vol. 12 No. 2 pp. 274-289.
- Cetindamar Dilek and Ulusoy Gunduz. 2008. Innovation Performance and Partnerships in Manufacturing Firms in Turkey. *Journal Manufacturing Tecnology Management*, Vol. 19, No. 3, pp. 332-345.
- Dess, G.G and Davis, P.S. 1984. Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance. *Academy of Management Journal*. Vol.27. No.3. pp.457-488.
- Edelman Linda F., Candida G. Brush and Tatiana Manolova. 2002. The Mediating Role of Strategy on Small Firm Performance. *Journal of Business Venturing*. pp. 1-50.
- Ellram, L.M. and Hendrick, T.E. 1995. Partnering Caharacteristics: a Dyadic Perspective. *Journal of Business Logistics*. Vol. 16 No. 1. pp. 41-64.
- Ferdinand Augusty. 2002. *Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponogoro.
- Gentry, J.J. 1996. Carrier Involvement in Buyer Supplier Strategic Partnerships. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 26 No.3. pp. 14 -25.
- 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.
- Hale Mathew. 1998. Promoting a Culture of Learning Through Education Business Partnership in Tower Hamlets: a Case Study of the Bankers Trust Initiative with Morpeth School. *Education + Training*, Vol. 40, No. 9, pp. 384-389.
- Kasmir. 2008. *Dasar-Dasar Perbankan*. PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- 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.

- Koh S.C. Lenny, Mehmet Demirbag, Erkan Bayraktar, Ekrem Tatoglu, and Selim Zaim. 2007. The Impact of Supply Chain Management Practices on Performance of SMEs. *Industrial Management & Data Systems*. Vol 107, No. 1. pp. 103-124.
- Krejcie, R., & Morgan, D (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.
- 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.
- Lemke Fred, Goffin Keith and Szejczewski Marek. 2003. Investigating the Meaning of Supplier-Manufacturer Partnerships. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 33, No. 1, pp. 12-35.
- Mason Robert, Lalwani Chandra and Boughton Roger. 2007. Combining vertical and horizontal collaboration for transport optimisation. *Supply Chain Management: An International Journal*, 12/3, pp. 187-199.
- Matopoulus A. Vlachopoulou M. and Manthou V. and Manos B. 2007. A conceptual framework for supply chain collaboration: empirical evidence from the agri-food industry. *Supply Chain Management: An International Journal*, 12/3, pp. 177-186.
- Metts Glenn A. 2007. Measuring the Effectiveness of Managerial Action in SMEs. *Management Research New*. Vol 30. No.12. pp. 892-914.
- Ngowi, A.B. 2001. The Competition Aspect of Contruction Alliances. *Logistics Information Management*, Volume 14, No. 4, pp. 242-249.
- Pearce II, J.A., and Robinson Jr, R.B. 2000. *Strategic Management: Formulation, Implementation and Control*, 7 Th. Edition, USA : Richard D Irwin Inc.
- Porter, M. 1985, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York, NY.
- \_\_\_\_\_. 1991, "Towards a Dynamic Theory of Strategy", *Strategic Management Journal*, Vol. 12, Winter, special issue, pp.95-117.
- \_\_\_\_\_. 1996. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York : The Free Press, A Division of Macmillan, Inc.

- Sekaran, Uma. 2003. *Research Methods For Business*. New York: John Willey and Sons, Inc.
- Solimun. 2002. *Structural Equation Modelling (SEM): Lisrel dan Amos*, Cetakan Pertama. Malang: Universitas Negeri Malang.
- Saxton, T. 1997. The Effects of Partner and Relationship Characteristics on Alliance Outcomes. *Academy of Management Journal*. Vol. 40. No. 2. pp. 43-61.
- 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.
- Schafer, D, Siliversstovs, B and Terberger, E. 2005. Banking Competition, Good or Bad, the Case of Promoting Micro and Small Enterprises Finance in Kazakhstan. *Working Paper*. German Institute for Academic Research.
- Stuart, F.I. 1993. Supplier Partnerships: Influencing Factors and Strategic Benefits. *International Journal of Purchasing and Materials Management*. Vol. 1. pp. 22-28.
- Tan Bertram, Chang Hae-Ching and Lee Chen-Kuo. 2007. *Relationships Among Industry Environment, Difersification Motivations and Corporate Performance*. *International Journal of Commerce and Management*, Vol. 17. No. 4, pp. 326-346.
- Tate Karen. 1996. The Elements of a Successfull Logistics Partnership. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 26, No. 3, pp. 7-13.
- Webster, F.E. 1992. The Changing Role of Marketing in the Corporation. *Journal of Marketing*. Vol. 56. pp. 1-17.
- Wheelen T. L. and Hunger D J. 2000. *Strategic Management and Bussiness Policy*. Fourth Edition. NewYork : Addison Wesley Publishing Company.
- Whiteoak, P. 1994. The Realities of Quick Response in the Grocery Sector: A Supplier Viewpoint. *International Journal of Phisical Distribution and Logistics Management*. Vol. 24. No. 10. pp. 33-39.



- Will Gordon. 1994. Networking and Its Leadership Processes. *Leader & Organization Development Journal*. Vol 15 No. 7, 1994. pp. 19-27.
- 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.
- \_\_\_\_\_. 1998. Towards an Ecological Collaborative Relationship Management. *European Journal of Marketing*. Vol. 32. No. 11/12. pp. 1138-1164.
- \_\_\_\_\_. 2005. Quality and Customer Relationship Management (CRM) as Competitive Strategy in The Swedish Banking Industry. *The TQM Magazine*. Vol. 17. No. 4. pp. 329-344.