

Pengaruh Strategi Generik terhadap Kinerja Perusahaan (Studi pada Bank Umum)

Daly Rustamblin

Program Pascasarjana FEB Universitas Brawijaya Malang

Armanu Thoyib

Djumilah Zain

Jurusan Manajemen FEB Universitas Brawijaya Malang

Abstract: *The purpose of this study is to examine the relationship between competitive strategy and organisational performance and to determine the applicability of Porter's generic strategies in explaining its different effects to the organisational performance. There are three independent variables analyzed in this study: differentiation strategy, cost leadership and integrated strategy, while the dependent variable is the performance of the organization which is a subjective measure of objective's fulfillment and relative competitive performance. The data has been collected then analyzed using linear multiple regression analysis. The results of this study indicates that the application of a generic strategy has an important influence on the bank's performance, while the selection of differentiation strategy has a better impact on the bank's performance in comparison with the cost leadership and integrated strategies.*

Keywords: *generic strategy, differentiation, organizational performance, banking, linear multiple regression*

Abstrak: Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji hubungan antara strategi generik dan kinerja perusahaan dan untuk mengetahui penerapan strategi generik Porter dalam menjelaskan perbedaan pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan. Dalam penelitian ini terdapat tiga variabel independen yang dianalisis, yaitu: strategi diferensiasi, kepemimpinan biaya, dan strategi terpadu. Sementara variabel dependennya adalah kinerja perusahaan yang merupakan ukuran subjektif dari pemenuhan tujuan dan kinerja relatif pesaing. Data yang telah terkumpul selanjutnya dianalisis dengan menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan strategi generik berpengaruh penting terhadap kinerja bank, sedangkan pemilihan strategi diferensiasi lebih baik pengaruhnya pada kinerja bank dibandingkan dengan strategi kepemimpinan biaya, maupun strategi terpadu.

Kata Kunci: strategi generik, diferensiasi, kinerja perusahaan, bank, regresi linier berganda

Kehadiran kebijakan Paket Juni (pakjun) 1983, Paket Oktober (pakto) 1988 menjadi faktor utama terjadinya *booming* pendirian bank dengan memberikan kemudahan bagi para investor. Dalam kurun waktu 3 tahun sesudahnya, tercatat jumlah bank mengalami peningkatan dari 111 bank pada tahun 1988 menjadi 182

bank pada pertengahan 1991. Pertumbuhan bank beserta kegiatan penyaluran dana bank yang luar biasa tersebut akhirnya berujung pada tindakan kebijakan uang ketat (*tight money policy*) yang diambil oleh Bank Indonesia pada Tahun 1990.

Bom waktu perbankan akhirnya meledak, dan tidak tanggung-tanggung dampak letusannya terhadap perekonomian Indonesia. Pada November 1997 sejumlah bank mulai rontok yang diawali dengan ditutupnya 16 bank yang akhirnya menyeret Indonesia ke krisis moneter yang besar pengaruhnya dalam sejarah perekonomian Indonesia. Dalam konteks

Alamat Korespondensi:

Daly Rustamblin, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang Jl. MT. Haryono No.165 Malang

perbankan nasional telah terjadi revolusi yang sangat fundamental.

Salah satu pelajaran berharga yang diperoleh dari krisis global adalah betapa mudahnya dampak krisis menjalar dari satu bidang atau sektor perekonomian ke sektor perekonomian lainnya. Hal ini tidak terlepas dari peran lembaga dan pasar keuangan global yang semakin terintegrasi. Bank sebagai salah satu lembaga keuangan yang perannya cukup signifikan, menjadi pusat perhatian mengingat perannya yang sangat vital sebagai lembaga intermediasi dimana hampir semua aktivitas perekonomian akan melibatkan peran bank. Perbankan memiliki kedudukan yang strategis, yakni sebagai penunjang kelancaran sistem pembayaran, pelaksanaan kebijakan moneter dan pencapaian stabilitas sistem keuangan, sehingga diperlukan perbankan yang sehat, transparan dan dapat dipertanggungjawabkan.

Berdasarkan Undang Undang Perbankan Nomor 10 Tahun 1998 pada tahun 2012 jumlah bank di Indonesia sebanyak 120 bank di luar Bank Perkreditan Rakyat (BPR) yang terdiri dari 97 bank umum dan 23 bank daerah. Untuk rata rata industri keuangan dibandingkan dengan negara lain ini bukanlah jumlah yang sedikit, diperlukan suatu strategi untuk bersaing dalam industri ini, karena keberhasilan perbankan dalam menguasai pangsa pasar tidak dapat dilepaskan dari strategi bisnis yang telah dan akan diterapkan oleh masing masing bank.

Bagi industri perbankan, strategi generik dapat dijadikan semacam proyeksi untuk menghadapi kompetisi antar bank ditengah dinamika berbagai perubahan. Bahkan kompetitor yang muncul bukan hanya sesama pemain dalam industri perbankan, tetapi juga lembaga keuangan bukan bank, misalnya modal ventura, reksadana, pasar modal, dan sebagainya.

Menurut Hax dan Majluf (1984) strategi perusahaan secara luas diklasifikasikan menjadi tiga tingkatan yang berbeda yaitu strategi tingkat korporat atau perusahaan, strategi tingkat bisnis dan strategi tingkat fungsional. Strategi tingkat korporat berkaitan dengan pemilihan domain, ruang lingkup secara vertikal, horizontal, dan keterkaitan pasar dengan tingkat integrasi antara bisnis yang berbeda. Strategi tingkat bisnis yang berkaitan dengan pilihan domain, mengatakan bagaimana perusahaan bersaing secara efektif dalam suatu industri (Hambrick, 1980). Strategi tingkat fungsional

berfokus pada maksimalisasi produktivitas sumber daya dalam setiap fungsi tertentu dan mereka umumnya berasal dari strategi bisnis (Schendel dan Hofer, 1979).

Penerapan strategi generik menurut Porter's dapat mengungguli persaingan dalam industri. Terdapat 3 strategi generik yaitu kepemimpinan biaya (*cost leadership*), diferensiasi dan fokus kepemimpinan biaya, diferensiasi, dan fokus. Adapun strategi fokus memiliki dua varian, fokus biaya atau fokus diferensiasi pada segmen tertentu.

Menurut Porter strategi generik adalah mencari daya bersaing yang menguntungkan dalam suatu industri. Strategi bersaing bertujuan untuk membangun posisi yang menguntungkan dan berkelanjutan terhadap kekuatan yang menentukan pada persaingan industri. Untuk itu dalam rangka memenangkan kompetisi industri perbankan perlu memiliki strategi generik yang jelas dan tepat agar memiliki kinerja yang lebih baik dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat.

Penerapan strategi pada tingkat bisnis sangat penting dalam mengantisipasi persaingan yang semakin kompetitif. Menurut Porter ada dua jenis dasar keunggulan kompetitif perusahaan yang dapat dimiliki yaitu strategi biaya rendah (*cost leadership*) dan strategi diferensiasi. Signifikansi dari setiap kekuatan atau kelemahan yang dimiliki suatu perusahaan pada akhirnya merupakan fungsi dari biaya relatif atau diferensiasi.

Dalam penelitian Kim dan Lim (1988), Perusahaan memberikan penekanan untuk kedua strategi yaitu kepemimpinan biaya dan strategi diferensiasi diklasifikasikan ke dalam kelompok strategi terpadu. Nandakumar dan Ghobadian (2011), menyatakan bahwa perusahaan yang menerapkan strategi terpadu memiliki kinerja yang lebih rendah dibandingkan dengan strategi kepemimpinan biaya maupun strategi diferensiasi.

Chan dan Wong (1999) melakukan penelitian pada bank dengan kesimpulan bahwa bank yang menerapkan lebih dari satu strategi mengungguli dari yang menerapkan satu strategi, sedangkan Kumar (2002) menyatakan diferensiator memiliki pasar yang lebih kuat daripada kepemimpinan biaya dan memiliki pengaruh yang positif dalam kinerja perusahaan. Menurut Yasar (2010) serta Teeratansirikool dan

Siengthai (2011) dalam penelitiannya menemukan strategi generik secara keseluruhan positif dan secara signifikan meningkatkan kinerja perusahaan.

Pada penelitian ini ditujukan untuk mengetahui pengaruh penerapan strategi pada tingkat bisnis dalam meningkatkan kinerja bank umum berdasarkan penelitian sebelumnya yang hasil temuannya beragam, dari penelitian O'Farrell (1992), Marlin dan Hoffman (1994), King dan Smith (1995), Chan dan Wong (1999), Kumar (2002), Powers dan Hahn (2004), Koo dan Nam (2004), Hoque (2004), Yasar (2010), Nandakumar dan Ghobadian (2011), serta Teeratsirikool dan Siengthai (2011).

Dalam penelitian ini diberikan bobot pada setiap indikator sehingga dalam penerapan strategi generik akan terlihat indikator apa yang paling dominan yang perlu menjadi perhatian bagi pengambil keputusan.

Pada penelitian ini setiap bank diklasifikasikan menjadi tiga kelompok strategis yaitu bank yang menerapkan strategi kepemimpinan biaya, bank yang menerapkan strategi diferensiasi serta bank yang menerapkan strategi kombinasi serta menentukan strategi mana yang paling dominan yang berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

Penelitian ini mengisi beberapa kesenjangan dengan fokus pada industri perbankan di Indonesia dengan menggunakan sampel pada bank umum. Selanjutnya, indikator yang dipilih untuk mengukur strategi generik dalam penelitian ini mengacu pada penelitian Dess dan Davis (1984) dan Ramanujam dan Venkatraman (1987), dimana indikator diferensiasi adalah penekanan pada produk baru atau produk yang tersedia agar dapat melayani pelanggan lebih baik pengenalan produk baru ke pasaran, jumlah produk baru yang ditawarkan, intensitas iklan dan pemasaran, pengembangan tenaga penjualan dan pembangunan merk yang kuat sedangkan indikator kepemimpinan biaya adalah dengan penekanan pada efisiensi biaya, pengurangan biaya, efisiensi operasional, kapasitas penjualan, kompetensi harga, dan pengendalian biaya umum.

Adapun kinerja perusahaan dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan ukuran subyektif. Tindakan subjektif pemenuhan tujuan (*objective fulfilment*) dan kinerja generik relatif (*relative competitive performance*) meliputi *return on asset* (ROA), *return on sales* (ROS), *return on equity*

(ROE), pertumbuhan penjualan, pertumbuhan pendapatan, perubahan pangsa pasar, current ratio dan posisi pesaing. Skala pengukuran untuk pemenuhan tujuan dan kinerja relatif kompetitif diadaptasi dari Ramanujam dan Venkatraman (1987).

Riset gap pengaruh strategi generik terhadap kinerja perusahaan dirangkum dalam Tabel 1.

METODE

Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, karena menekankan pada pengujian teori-teori melalui pengukuran variabel-variabel penelitian dengan angka dan melakukan analisis data dengan prosedur statistik. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian survei. Sedangkan penelitian ini dilakukan dengan maksud *explanatory*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara strategi generik dan kinerja perusahaan dan untuk menguji penerapan strategi generik Porter dan menjelaskan perbedaan pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan khususnya pada bank umum.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian adalah bank umum di Indonesia yang berjumlah 97 bank. Dari sampel yang dikirim ke 78 bank yang mengembalikan ada 31 responden. Adapun responden yang dipilih setingkat direktur atau level manager pada bank yang berpartisipasi sebagai responden.

HASIL

Uji Hipotesis

Hubungan antara Diferensiasi terhadap Kinerja Perusahaan

Hipotesis pertama menyatakan bahwa ada hubungan antara Diferensiasi terhadap *Kinerja Perusahaan*, dengan demikian dapat dikatakan tinggi rendahnya variabel Diferensiasi secara parsial merupakan faktor penentu tinggi rendahnya *Kinerja Perusahaan*. Dengan melihat nilai signifikansi variabel Diferensiasi pada tabel 2 sebesar 0,004 yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ sehingga H_0 ditolak yang berarti hubungannya signifikan. Dengan $\alpha=0,05$ dan $dk = 26$, diperoleh nilai t table sebesar 2,056.

Table 1. Riset Gap Startegi Generik dan Kinerja Perusahaan

Peneliti	Temuan	Strategi yang Berpengaruh
O'Farrell (1992)	Diantara perusahaan jasa yang mengadopsi strategi diferensiasi kinerjanya lebih baik dibandingkan tersangkut di tengah	Diferensiasi
Marlin dan Hoffman (1994)	Kinerja yang tinggi dan pemilihan diferensiasi lebih baik dibandingkan kinerja minimum dan pemilihan situasi tambahan	Diferensiasi
King dan Smith (1995)	Perusahaan penerbangan yang menerapkan 3 strategi generik memiliki tingkat kompetensi yang lebih baik dalam industri dan memiliki keuntungan yang tinggi	Diferensiasi Kepemimpinan Biaya & Fokus
Chan dan Wong (1999)	Bank yang menerapkan lebih dari satu strategi mengungguli dari yang menerapkan satu strategi.	Kombinasi
Kumar dan Strandholm (2002)	Diferensiator memiliki pasar yg lebih kuat daripada kepemimpinan biaya dan memiliki pengaruh yang positif dalam kinerjanya	Diferensiasi
Powers dan Hahn (2004)	Bank yang menerapkan strategi kepemimpinan biaya kinerjanya lebih baik dari yang tersangkut ditengah sedangkan yang menerapkan strategi diferensiasi atau fokus tidak lebih baik dibandingkan yang tersangkut ditengah	Kepemimpinan Biaya
Koo dan Nam (2004)	Strategi diferensiasi berpengaruh dalam kinerja pada perusahaan online	Diferensiasi
Hoque (2004)	Terdapat hubungan yang signifikan antara pemilihan strategi dengan kinerja perusahaan.	Diferensiasi Kepemimpinan Biaya & Kombinasi
Yasar (2010)	Untuk meningkatkan kinerja perusahaan strategi generik yang diimplementasikan secara secara simultan oleh pengambil keputusan berpengaruh	Diferensiasi Kepemimpinan Biaya & Kombinasi

Tabel 2. Koefisien Variabel Independen (Kepemimpinan Biaya, Diferensiasi dan Kepemimpinan Biaya + Diferensiasi) terhadap Variabel Dependen (Kinerja Perusahaan)

Variabel Independen		Koefisien			t	Sig.
		Koefisien		Koefisien		
		Tidak Terstandarisasi		Terstandarisasi		
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	40.055	25.012		1.601	.121
	Kepemimpinan biaya	-.034	.076	-.043	-.441	.663
	Diferensiasi	.185	.059	.235	3.128	.004
	Kepemimpinan biaya + Diferensiasi	.803	.868	.628	.926	.363

Dari hasil uji-t variabel Diferensiasi didapatkan $t_{hitung} = 3,128$. Karena $t_{hitung} > t_{tabel} = (3,128 > 2,056)$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Sehingga dapat dikatakan variabel Diferensiasi secara parsial memiliki hubungan secara signifikan dengan variabel *Kinerja Perusahaan* sehingga H1 dapat diterima.

Hubungan antara Kepemimpinan biaya dengan Kinerja Perusahaan

Hipotesis kedua menyatakan bahwa ada hubungan antara Kepemimpinan biaya dengan *Kinerja Perusahaan*, dengan demikian dapat dikatakan tinggi rendahnya variabel Kepemimpinan biaya dilaksanakan secara parsial merupakan faktor penentu tinggi rendahnya Y. Dengan melihat nilai signifikansi variabel Kepemimpinan biaya pada tabel 2 sebesar 0,663 yang lebih besar dari $\alpha = 0,05$ sehingga H_0 diterima yang berarti hubungannya tidak signifikan. Dengan $\alpha = 0,05$ dan $dk = 26$, diperoleh nilai t_{tabel} sebesar 2,056.

Dari hasil uji-t variabel Kepemimpinan biaya didapatkan $t_{hitung} = -0,441$. Karena $t_{hitung} < t_{tabel} = (-0,441 < -2,056)$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Sehingga dapat dikatakan variabel Kepemimpinan biaya secara parsial memiliki hubungan tidak signifikan dengan variabel Y dan H2 tidak dapat diterima.

Hubungan antara Kepemimpinan biaya dan Diferensiasi terhadap Kinerja Perusahaan

Hipotesis ketiga menyatakan bahwa ada hubungan antara Kepemimpinan biaya dan Diferensiasi terhadap *Kinerja Perusahaan*, dengan demikian dapat dikatakan tinggi rendahnya variabel Kepemimpinan biaya dan diferensiasi secara parsial merupakan faktor penentu tinggi rendahnya *Kinerja Perusahaan*. Dengan melihat nilai signifikansi variabel Kepemimpinan biaya dan Diferensiasi pada tabel 2 sebesar 0,363 yang lebih besar dari $\alpha = 0,05$ sehingga H_0 diterima yang berarti hubungannya tidak signifikan. Dengan $\alpha = 0,05$ dan $dk = 26$, diperoleh nilai t_{tabel} sebesar 2,056.

Dari hasil uji-t variabel Kepemimpinan biaya dan Diferensiasi didapatkan $t_{hitung} = 0,926$. Karena $t_{hitung} < t_{tabel} = (0,926 < 2,056)$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Sehingga dapat dikatakan variabel Kepemimpinan biaya dan Diferensiasi secara parsial tidak

memiliki hubungan secara signifikan dengan variabel *Kinerja Perusahaan* sehingga H3 dapat ditolak.

PEMBAHASAN

Pengaruh Strategi Diferensiasi terhadap Kinerja Perusahaan

Diferensiasi adalah strategi generik yang menekankan pada keunggulan produk untuk menjaga loyalitas pelanggan. Dalam penelitian ini terdiri dari 6 indikator yaitu:

- Pengembangan produk baru atau produk yang tersedia
- Tingkat pengenalan produk baru ke pasaran
- Penekanan jumlah produk baru yang ditawarkan
- Intensitas iklan dan pemasaran
- Penekanan pada pengembangan tenaga penjualan
- Penekanan pada pembangunan merk yang kuat

Hasil penelitian terhadap bank umum menunjukkan penerapan strategi diferensiasi berpengaruh penting terhadap kinerja perusahaan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh O'Farrell (1992), Marlin dan Hoffman (1994), Kumar dan Strandholm (2002) serta Koo dan Nam ((2004) bahwa startegi diferensiasi berpengaruh pada kinerja perusahaan. Temuan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel diferensiasi memiliki hubungan secara signifikan dengan variabel *Kinerja Perusahaan*.

Nilai rata rata indikator strategi diferensiasi terkecil adalah 3,806 sedangkan 5 indikatornya lainnya di atas 4 sehingga secara keseluruhan jawaban responden dinilai baik untuk seluruh indikator variabel diferensiasi. Adapun berdasarkan analisis faktor terhadap indikator strategi diferensiasi yang memiliki bobot tertinggi adalah indikator nomor 1 diikuti nomor 5, 2, 4, 3, dan 6 sehingga dalam penerpan strategi diferensiasi indikator yang perlu mendapatkan perhatian adalah pengembangan pada produk baru atau produk yang tersedia, penekanan pada pengembangan tenaga penjualan dan tingkat pengenalan produk baru ke pasaran.

Pengaruh Strategi Kepemimpinan Biaya terhadap Kinerja Perusahaan

Kepemimpinan biaya adalah strategi generik yang menekankan pada usaha yang giat untuk

mencapai penurunan biaya karena pengalaman, pengendalian biaya dan *overhead* yang ketat, serta meminimalkan biaya. Adapun indikator kepemimpinan biaya terdiri dari 6 indikator yaitu:

- Efisiensi biaya produksi
- Mencari cara mengurangi biaya
- Efisiensi operasional
- Mengoptimalkan kapasitas penjualan
- Menawarkan harga yang kompetitif
- Pengendalian biaya umum

Hasil penelitian terhadap bank umum menunjukkan penerapan strategi kepemimpinan biaya tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Kumar dan Strandholm (2002) bahwa strategi kepemimpinan biaya tidak berpengaruh pada kinerja perusahaan. Temuan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan biaya tidak memiliki hubungan secara signifikan dengan variabel *Kinerja Perusahaan*.

Dari nilai rata rata indikator strategi kepemimpinan biaya di bawah 4 sehingga secara keseluruhan jawaban responden dinilai tidak cukup baik untuk seluruh indikator variabel kepemimpinan biaya. Hal ini mendukung hasil uji hipotesis yang hasilnya tidak signifikan.

Terdapat Pengaruh Strategi Kombinasi terhadap Kinerja Perusahaan

Strategi kombinasi menggabungkan unsur unsur kepemimpinan biaya dan diferensiasi. Adapun indikatornya adalah penggabungan kedua strategi kepemimpinan biaya dan diferensiasi. Hasil penelitian terhadap bank umum menunjukkan penerapan strategi kombinasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Nandakumar dan Ghobadian (2011) bahwa strategi kombinasi tidak berpengaruh pada kinerja perusahaan. Temuan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel kombinasi tidak memiliki hubungan secara signifikan dengan variabel *Kinerja Perusahaan*.

Dari nilai rata rata indikator strategi kombinasi di bawah 4 sehingga secara keseluruhan jawaban responden dinilai tidak cukup baik untuk seluruh indikator variabel strategi kombinasi. Hal ini mendukung hasil uji hipotesis yang hasilnya tidak signifikan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Dari penelitian ini dapat ditarik kesimpulan bahwa penerapan strategi diferensiasi memiliki pengaruh yang penting terhadap kinerja bank umum, terutama untuk indikator sebagai berikut:

- pengembangan produk baru atau produk yang sudah tersedia
- pengembangan tenaga penjualan dan
- pengenalan produk baru ke pasar.

Namun penerapan strategi kepemimpinan biaya tidak berpengaruh pada kinerja bank umum, demikian juga penerapan strategi kombinasi antara kepemimpinan biaya dan diferensiasi tidak berpengaruh pada kinerja bank umum.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian beserta berbagai temuan yang telah disimpulkan, maka dapat dikemukakan saran sebagai berikut, pertama diperlukan penelitian pada industri lainnya untuk mengetahui pengaruh strategi generik khususnya pada sektor jasa sebagai perbandingan dengan sektor perbankan. Kedua para pemimpin perusahaan khususnya di sektor perbankan dalam penerapan strategi generik perlu menekankan pada strategi diferensiasi agar dapat bersaing dalam industri perbankan di Indonesia.

DAFTAR RUJUKAN

- Chan, R. Y., dan Wong, Y. H. 1999. "Bank Generic Strategies: Does Porter's Theory Apply in an International Banking Center", *International Business Review*, Vol. 8 Nos 5/6, pp. 561–90.
- Dess, G. G., dan Davis, P. S. 1984. "Porter's (1980) Generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 27 No. 3, pp. 467–88.
- Kumar, K., Subramanian, R., Strandholm, K. 2002. "Market orientation and performance: does organizational strategy matter?", *Journal of Applied Business Research*, Vol. 18 No. 1, pp. 37–50.
- Hax, A. C., Majluf, N. S. 1984. "The corporate strategic planning process", *Interfaces*, Vol. 14 No. 1, pp. 47–60.
- Hambrick, D. C. 1980. "Operationalising the concept of business-level strategy in research", *Academy of Management Review*, Vol. 5 No. 4, pp. 567–75.

- Hoque, Z. 2004. "A contingency model of the association between strategy, environmental uncertainty and performance measurement: impact on organizational performance", *International Business Review*, Vol. 13 No.4, pp.485–502.
- Kim, L., Lim, Y. 1988. "Environment generic strategies, and performance in rapidly developing country: a taxonomic approach", *Academy of Management Journal*, Vol. 31 No.4, pp.802–27.
- Kling, J.A., Smith, K.A. 1995. "Identifying strategic groups in the US airline industry: an application of the Porter model", *Transportation Journal*, Vol. 35 No.2, pp.26–34.
- Koo, C.M., Koh, C.E., dan Nam, K. 2004. "An examination of porters competitive strategies in electronic virtual markets: a comparison of two on-line business models", *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 9 No. 1, pp. 163–80.
- Kumar, K., Subramanian, R., dan Strandholm, K. 2002. "Market orientation and performance: does organizational strategy matter?", *Journal of Applied Business Research*, Vol. 18 No. 1, pp. 37–50.
- Marlin, D., Lamont, B.T., dan Hoffman, J.J. 1994. "Choice situation, strategy, and performance: are-examination", *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp. 229–39.
- Miles, R.E., Snow, C.C. 1978. "Organisational Strategy, Structure and Process". New York, NY: McGraw-Hill.
- Nandakumar, A.G., Nicholas, O. 2011. "Generic strategies and performance - evidence from manufacturing firms", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 60 Iss: 3, pp.222–251.
- O'Farrell, P., Hitchens, D., and Moffat, L. 1992. "Does strategy matter? An analysis of generic strategies and performance in business service firms", *Business Strategy Review*, Vol. 3 No. 1, pp. 71–87.
- Porter, M.E. 1980. "Competitive Strategy - Techniques for Analysing Industries and Competitors". New York: NY: The Free Press.
- Porter, M.E. 1985. "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", The Free Press,
- Powers, T., dan Hahn, W. 2004. "Critical competitive methods, generic strategies, and firm performance", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 22 No. 1, pp. 43–64.
- Ramanujam, V., dan Venkatraman, N. 1987. "Planning system characteristics and planning effectiveness", *Strategic Management Journal*, Vol. 8 No. 5, pp. 453–68.
- Schendel, D., dan Hofer, C.W. 1979. "Strategic Management: A new View of Business Policy and Planning", Little Brown, Boston, MA.
- Teeratansirikool, dan Shiengtai. 2011. "Competitive strategy, performance measurement and organizational performance: empirical study in Thai listed companies" Ph.D. at the School of Management, Asian Institute of Technology and a lecturer, Prince of Songkla University, Thailand.
- Yasar, F. 2010. "Competitive strategies and Firm Performance: Case Study on Carpeting Sector", *Journal of Social Sciences Institute*, Vol. 7, pp. 309–324.