

PERAN PRODUK HIJAU DALAM HUBUNGAN STRATEGI GENERIK PORTER DENGAN KINERJA PERUSAHAAN

Asep Rokhyadi
Fakultas Ekonomi, Universitas Mercubuana Yogyakarta
email:asep.rokhyadi@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan secara empiris pengaruh setiap karakteristik Strategi Generik Porter (Diferensiasi dan Kepemimpinan Biaya) pada kinerja perusahaan, dan menjelaskan secara empiris dampak pemoderasi produk hijau terhadap pengaruh setiap karakteristik Strategi Generik Porter pada kinerja perusahaan. Adapun metode penelitian yang diterapkan adalah dengan teknik Multiple Regression Analysis (MRA) dengan moderasi. Sebelum uji tersebut, terlebih dahulu melakukan uji validitas dan reliabilitas (Sekaran, 2010) dan uji asumsi klasik (Ghozali, 2009) guna menghindari terjadinya bias hasil penelitian, dengan besaran sample sebanyak 166 dari 258 perusahaan besar dan menengah di provinsi D.I. Yogyakarta dan Jawa Tengah diperoleh respond rate sebesar 64,34 %. Sebagai objek penelitiannya yang diperoleh dari direktori Perusahaan Menengah dan Besar di propinsi D.I. Yogyakarta dan Jawa Tengah yang dikeluarkan oleh BPS (Biro Pusat Statistik).

Hasil Penelitian Strategi diferensiasi berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja perusahaan, dan Strategi kepemimpinan biaya berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja perusahaan. Sementara hasil pemoderasian menunjukkan Produk Hijau (PH) memperkuat pengaruh strategi Diferensiasi (D) pada Kinerja Perusahaan (KP), dan Produk Hijau (PH) memperkuat Pengaruh strategi Kepemimpinan Biaya (CL) pada kinerja perusahaan (KP).

Key Word: Diferensiasi, Kepemimpinan Biaya, Strategi Porter, Produk hijau, Kinerja Perusahaan

PENDAHULUAN

International Monetary Fund (IMF), proyeksi pertumbuhan ekonomi dunia tahun 2011 adalah 4,3 % menjadi 4,5 % di tahun 2012 (World Economic Forum, 2011). Perlambatan pertumbuhan ekonomi dunia ini disebabkan: (a). Ekonomi Eropa dan Amerika masih melambat, (b). Melambatnya pertumbuhan ekonomi China, (c). Memuncaknya krisis nuklir Iran, ini yang disebut the perfect storm (Roubini, 2012).

Namun fenomena tersebut tidaklah terjadi pada Indonesia, dalam World Economic Forum (2012) dinyatakan bahwa The Financial Development Index 2012 rankings: Comparison with 2011, walau masih di posisi 5 ASEAN, Indonesia naik dari nomer 51 ke nomer 50 dengan perubahan 0,03 dengan skor indek 2,95 (1-7). Disamping itu, pertumbuhan ekonomi sektor riil diharapkan sebesar 6,4-7,5 persen pada periode 2011-2014, dan sekitar 8,0-9,0 persen



*Dan Strategi
Jurnal Perilaku
Dan Strategi
bisnis ol.2 No.2, 2014*

Vol.2 No.2, 2014

Hal. 16 - 26

pada periode 2015-2025. Pertumbuhan ekonomi tersebut akan dibarengi dengan penurunan inflasi dari sebesar 6,5 persen pada periode 2011-2014 menjadi 3,0 persen pada 2025. Kombinasi pertumbuhan dan inflasi seperti itu mencerminkan karakteristik negara maju (Lampiran Perpres, Nomor 32 Tahun, 2011).

Tabel 1. Pertumbuhan Konsumsi, bukan ekspor dan manufaktur tahun 2012

Bulan	Konsumsi Privat	Konsumsi Pemerintah	Eksport Manufaktur	GDP
2008	3.1	0.8	0.7	6.0
2009	2.8	1.3	1.2	4.6
2010	2.7	0.0	0.9	6.2
2011	2.7	0.3	1.5	6.5
2012	2.9	0.1	-1.5	6.2

Sumber: *Asian Development Outlook database; CEIC Data Company* (akses 1 Maret 2013).

Pemindaian (scanning) lingkungan merupakan faktor kunci untuk keunggulan kompetitif yang berkelanjutan perusahaan dan hal ini menjadi semakin penting dalam teori dan praktik perusahaan (Analoui dan Azhdar, 2002). Perusahaan yang berbasis sumber daya sangat diharapkan mampu mengidentifikasi lingkungan keunggulan bersaingnya sehingga mampu menciptakan kinerja perusahaan yang berkelanjutan (Klassen dan Whybark, 1999). Guna mengakomodir kinerja perusahaan yang berkelanjutan tersebut diperlukan strategi keunggulan bersaing perusahaan.

Teori strategi keunggulan bersaing menyiratkan teori strategi generik Porter, yaitu suatu usaha akan mampu menjadi pemenang dalam persaingan usaha bila memiliki keunggulan strategik (strategic advantage).

Tabel 2. Berbagai simpulan para Peneliti Tentang Strategi Generik Porter dengan Kinerja Perusahaan

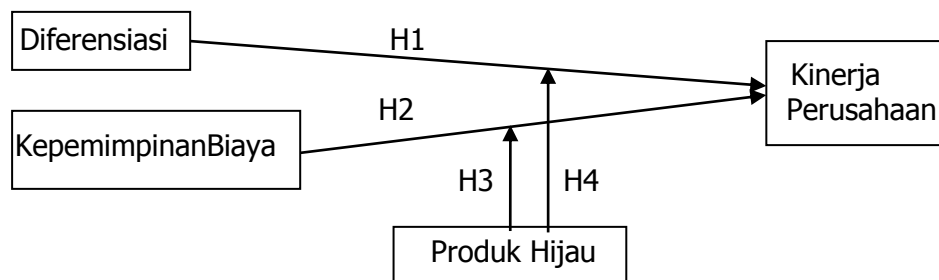
Simpulan	Peneliti
Tidak ada Pengaruh	White (1986); Zajac dan Shortell (1989); Jennings dan Lumpkin, (1992); Kotha dan Vadlamani (1995); Richardson dan Dennis (2003); Zahay, <i>et al</i> (2004); Powers, dan Hahn (2004); Valos dan David (2007); Allen, <i>et al</i> (2007); Allen, <i>et al</i> (2008); Pretorius (2008); Box dan Miller (2011);
Berpengaruh Lemah	Murray (1988); Peter dan Alex (1988); Merrilees (2001); Allen dan Marilyn (2002); Stretch (2003); Spanos, <i>et al</i> (2004); Allen dan Helms (2006); Hopkins (2008); Heinz dan Guldenberg (2010); Mansour (2010); Hahn, dan Powers (2010); Nandakumar, <i>et al</i> (2011); Parnell (2011).
Berpengaruh negatif	Kim, <i>et al</i> (2004); Muafi (2010).

Berpengaruh positif	Liench, <i>et al</i> (2000); Darrow, <i>et al</i> (2001); Blankson dan Kalafatis, (2001); Kumar (2002); Parnell (2006); Jones (2006); Koo, <i>et al</i> (2007); Ormanidhi dan Omer (2008); Solberg dan Durrieu (2008); Bordean <i>et al</i> (2010);
Berpengaruh Kuat	Aneel (1984); Dess dan Davis (1984); Miller (1988); Barbara dan Marilyn (1992); Lassar dan Kerr (1996); Kamalesh dan Ram (1997); Wagner dan Lester (1997); Mavondo (1999); Hlavacka, <i>et al</i> (2001); Anthony, <i>et al</i> (2003); Akan, <i>et al</i> (2006); Marlin, <i>et al</i> (2007); Salavou (2010).

Berdasar pada Tabel di atas ternyata variabel moderasi yang diterapkan para peneliti masih menghasilkan simpulan yang berbeda. Ini menunjukkan bahwa belum fit-nya Strategi Generik Porter.

Ditambahkan Pretorius (2008), agar strategi keunggulan bersaing menjadikan perusahaan dengan kinerja dengan pertumbuhan yang baik disarankan menerapkan produk hijau (Green product).

Gambar 1. berikut:



PERMASALAHAN PENELITIAN

Sehingga intisari permasalahan yang akan diajukan dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah terdapat pengaruh setiap karakteristik Strategi Generik Porter (Diferensiasi dan Kepemimpinan Biaya) pada kinerja perusahaan?
2. Apakah produk hijau memoderasi pengaruh setiap karakteristik Strategi Generik Porter pada kinerja perusahaan?

TUJUAN PENELITIAN

1. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh karakteristik budaya organisasi terhadap kinerja di Indonesia.
2. Untuk mengetahui apakah dampak strategi hijau akan memperkuat budaya organisasi dan berpengaruh pada kinerja perusahaan.

TINJAUAN TEORI

TEORI STRATEGI GENERIK PORTER

Strategi Generik Porter dikenal juga dengan sebutan strategik keunggulan bersaing, strategik ini banyak yang diawali dengan penelitian serta kasus-kasus tertentu yang berhasil dicapai dalam konteks diferensiasi (Schwarz dan Steininger, 1997; Heeres, Vermeulen, and Walle., 2004). Pengaruh mendasar antara praktik dan teori keunggulan bersaing yang berkelanjutan adalah konsep "strategis yang cocok" dari salah satu dari tiga jenis kemungkinan berikut ini (Porter, 1980), (1). Konsistensi antara kegiatan dan strategi secara keseluruhan, (2). Kegiatan fungsi organisasi memperkuat satu sama lain, ini juga telah dibingkai sebagai "koordinasi antar fungsional", dan (3). Optimalisasi kegiatan, atau rutinitas.

DIFERENSIASI

Diferensiasi adalah strategi keunggulan kompetitif yang melibatkan penciptaan produk yang unik, teknologi, layanan, upaya pemasaran, pengaruh kerja sama antara perusahaan, pemasok, dan saluran distribusi (Priem, 1997).

KEPEMIMPINAN BIAAYA (COST LEADERSHIP)

Strategi kepemimpinan biaya didasarkan pada bisnis yang mengatur dan mengelola nilai tambah, sehingga menjadi produsen yang memiliki biaya rendah atas suatu produk (barang atau jasa) dalam suatu industri. Pencapaian posisi kepemimpinan biaya tergantung pada pengaturan kegiatan nilai rantai (Evans, 2006).

PENGARUH STRATEGI GENERIK PORTER DAN KINERJA PERUSAHAAN

Pada strategik generik Porter banyak peneliti yang menemukan tidak adanya pengaruh antara strategi generik Porter dengan kinerja perusahaan yang dilakukan pada perusahaan manufaktur maupun sektor usaha kecil dan menengah dan rumah sakit seperti White (1986); Zajac dan Shortell, (1989); Jennings dan Lumpkin, (1992); Kotha dan Vadlamani, (1995); Richardson dan Dennis, (2003); Zahay et al, (2004); Powers dan Hahn (2004); Valos dan David (2007); Allen et al, (2007); Allen et al, (2008); Preterius, (2008); Box dan Miller, (2011).

Sementara hasil penelitian lain menunjukkan bahwa strategi generik Porter dan kinerja perusahaan justru memiliki pengaruh yang negatif yang dilakukan pada perusahaan jasa perdagangan dan usaha kecil dan menengah, (Kim et al, 2004; Muafi, 2010), sebaliknya hasil yang memiliki pengaruh positif adalah Liench et al, (2000); Darrow et al, (2001); Blankson dan Kalafatis, (2001); Kumar (2002); Parnell, (2006); Jones, (2006); Koo et al, (2007); Ormanidhi dan Omer, (2008); Solberg dan Durrieu, (2008); Bordean et al, (2010) yang dilakukan pada objek penelitian sektor jasa perbankan, hotel, pesawat terbang, produk kebutuhan primer, ritel, logistik dan kelompok peneliti yang terakhir dimana hasil penelitiannya menunjukkan strategi generik Porter memiliki pengaruh yang pengaruh kuat adalah Aneel (1984); Dess dan Davis, (1984); Miller, (1988); Barbara dan Marilyn, (1992); Lassar dan Kerr, (1996); Kamalesh dan Ram, (1997); Wagner dan Lester (1997); Mavondo, (1999); Hlavacka et al., (2001); Anthony et al., (2003); Akan et al., (2006); Marlin et al., (2007); Salavou, (2010), sedangkan yang memiliki pengaruh lemah adalah Murray, (1988); Peter dan Alex, (1988); Merrilees, (2001); Allen dan Marilyn, (2002); Stretch, (2003); Spanos et al., (2004); Allen dan Helms, (2006); Hopkins, (2008); Malone et al., (2008);

Heinz dan Guldenberg, (2010); Mansour, (2010); Hahn, dan Powers, (2010); Nandakumar et al., (2011); Parnell, (2011).

PRODUK HIJAU.

Strategi sangat penting dalam meningkatkan keunggulan bersaing bagi suatu perusahaan, dan kinerja produk hijau sekarang menjadi nilai tambah dan penting bagi perusahaan untuk berkompetisi dan sukses di seluruh dunia (Jacobs dan Kleiner, 1995; Sarkis et al, 2006).

METODE PENELITIAN

Variabel Penelitian dan Pengukuran

1. Diferensiasi, variabel ini dalam pengukurannya menggunakan skala 7 poin yang diadopsi dari Nandakumar *et al.*, (2011) dengan enam (6) indikator yakni penekanan pada pengembangan produk baru atau adaptasi produk yang ada untuk lebih dapat melayani pelanggan, rata-rata produk baru yang diperkenalkan di pasar, penekanan pada produk baru yang ditawarkan ke pasar, intensitas advertensi dan pemasaran, penekanan pada pengembangan dan pendayagunaan tenaga penjual dan penekanan pada pengembangan identifikasi merek yang kuat.
2. Kepemimpinan Biaya (*Cost Leadership*). Strategi kepemimpinan biaya adalah bisnis yang mengatur dan mengelola kegiatan nilai rantai distribusi sehingga menjadi nilai tambah bagi produsen (Evans *et al.*, 2006). Variabel ini dalam pengukurannya menggunakan skala 7 poin yang diadopsi dari Nandakumar (2011) dengan enam (6) indikator yakni penekanan pada efisiensi penggunaan material atau komponen, penekanan pada arah/jalan mereduksi biaya, penekanan pada efisiensi operasional, penekanan pada pemanfaatan kapasitas produksi, penekanan pada kompetisi harga dan penekanan pada pengendalian pengeluaran penjualan, umum dan administrasi.
3. Produk Hijau, strategi ini sebagai variabel pemoderasi pada kinerja perusahaan atas keunggulan bersaing yang meliputi empat (4) indikator yaitu pertama, perusahaan memilih bahan produk yang menghasilkan paling sedikit polusi untuk melakukan pengembangan produk atau desain, kedua, perusahaan memilih bahan dari produk yang mengkonsumsi paling sedikit energi dan sumber daya untuk melakukan pengembangan produk atau desain, ketiga, perusahaan menggunakan paling sedikit jumlah bahan (*reduce*) untuk produk dalam melakukan pengembangan produk atau desain, empat, perusahaan dengan seksama menggunakan apakah produk mudah untuk mendaur ulang (*recycle*), menggunakan kembali (*reused*), dan mudah terurai (*decompose*) untuk melakukan pengembangan produk atau desain. Variabel ini dalam pengukurannya menggunakan skala 5 poin yang diadopsi dari Chen et al., (2006).
4. Kinerja perusahaan, Untuk menyelidiki pengaruh strategi dan kinerja, banyak peneliti mulai memanfaatkan pendekatan dan menggeneralisasikan pada industri khususnya yang diusulkan oleh Porter. Menurut Neely et al, (1995), pengukuran kinerja didefinisikan sebagai proses mengukur tindakan efektivitas dan efisiensi. Dalam studi ini variabel yang digunakan adalah menggunakan pengukuran subjektif dan objektif, yang diadopsi dari Nandakumar et al., (2011) yang didukung kuat oleh Dess and Robinson, (1984); Pearce et al.,(1987); Priem et al., (1995); Brews and Hunt, (1999). Adapun indikator yang digunakan pada variabel Kinerja Perusahaan ini diadopsi juga dari Nandakumar et al., (2011) dengan sembilan (9) indikator yakni pertumbuhan penjualan, pertumbuhan laba

bersih, perubahan segmen pasar, return on asset (ROA), Return on Equity (ROE), Return on sales (ROS), Current Ratio, Kesuksesan kinerja secara keseluruhan, dan posisi bersaing perusahaan.

ALAT UJI

Uji reliabilitas adalah untuk melihat stabilitas dan konsistensi suatu pengukuran yang dilakukan dalam penelitian sehingga sering juga disebut dengan pengukuran akurasi, Uji reliabilitas dapat diukur dengan koefisien Cronbach's alpha. Instrumen penelitian disebut handal bila pengujian tersebut menunjukkan alpha lebih dari 0,7 (Sekaran, 352, 2010). Item-Total Correlation minimal 0,3 dinyatakan reliable (Nunnally, J. and Bernstein, H. (1994). Uji validitas konvergen diindikasikan dengan nilai dari butir-butir pertanyaan yang mengukur konsep yang sama akan memiliki korelasi tinggi yaitu lebih besar dari 0,4 (Hair, et al., 2006). Sementara itu validitas konstak dengan menggunakan metode Anti Image Correlation dinyatakan valid jika variabel setiap item berada pada >0,5 (Peter Allen dan Kellie Bennett, 204, 2010).

Pengujian spesifikasi model dengan uji asumsi klasik, yaitu multikolinearitas dengan uji VIF, heteroskedastisitas dengan uji glejser, dan autokorelasi dengan uji durbin Watson test.

Pengujian model dengan uji regresi berganda:

$$KP = b_0 + b_1D + b_2CL + e_1 \tag{3.1}$$

dan uji regresi moderasi:

$$KP = a + b_1D + b_2PH*D + e_2 \tag{3.2}$$

$$KP = a + b_1CL + b_2PH + e_3 \tag{3.3}$$

$$KP = a + b_1CL + b_2PH*CL + e_3 \tag{3.3}$$

Keterangan:

KP = Kinerja Perusahaan

CL = Cost Leadership

D = Diferensiasi

PH = Produk Hijau

a = Konstanta

b = slope

e = error

HASIL PENELITIAN

UJI RELIABILITAS DAN VALIDITAS INDIKATOR VARIABEL

Tabel 3. Simpulan Validitas dan Reliabilitas

Variabel Penelitian	Item Penelitian	Validity Using Factor Analysis		Reliability	
		Construct Validity (Anti Image Correlation)	Face Validity (KMO & Bartlett's Test)	(Corrected Item-Total Correlation)	Internal Consistency (cronbach Alfa)
Diferensiasi (D)	D1	0,650		0,455	
	D3	0,617	0,644	0,497	0,642
	D5	0,674		0,442	
	CL1	0,692		0,396	
Cost Leadership (CL)	CL2	0,613		0,397	0,693
	CL3	0,657	0,661	0,425	
	CL4	0,641		0,453	
	CL5	0,714		0,465	

Kinerja Perusahaan (KP)	CL6	0,670		0,426	
	KP1	0,702		0,569	
	KP6	0,706	0,729	0,580	0,691
	KP7	0,752		0,532	
Produk Hijau (PH)	KP8	0,802		0,349	
	PH1	0,653		0,353	
	PH2	0,665	0,665	0,418	0,643
	PH3	0,653		0,479	
	PH4	0,694		0,419	

Adapun butir kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini yang bermula dari 25 item menjadi 17 item, selengkapnya pada Tabel 4.10 berikut.

Tabel 4. Hasil Uji Reliabilitas Variabel Penelitian

No	Variabel Pertanyaan	Jumlah Butir Valid	Jumlah Butir Alfa	Koefisien Cronbach
1.	Diferensiasi (D)	6	3	0,642
2.	Kepemimpinan Biaya (CL)	6	6	0,693
3.	Kinerja Perusahaan (KP)	9	4	0,691
4.	Produk Hijau (PH)	4	4	0,634

HASIL PENELITIAN

Tabel 5. Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis

Variabel Bebas	Model Pengaruh		Model Pemoderasian Produk Hijau			
	Langsung		Diferensiasi		Kepemimpinan iaya	
	β	t	β	t	β	t
Diferensiasi (D)	0,156	2,054**	0,319	4,360***		
Kepemimpinan Biaya (CL)	0,407	5,372***			0,440	6,332***
CenteringDxPH			0,161	2,203**		
CenteringCLxPH					0,163	2,345**
F test	26,596***		13,073***		27,423***	
R ²	0,246		0,138		0,252	
Adj R ²	0,237		0,128		0,243	

Variable Dependent = Kinerja Perusahaan (KP)
 ***p<0,01
 ** p<0,05
 *p<0,10.

PEMBAHASAN

Tabel 6. Ringkasan Simpulan Hipotesis Penelitian

Hipotesis	Hasil Pengujian	Simpulan
Model Pengaruh Langsung		
H1= strategi diferensiasi berpengaruh positif Dan signifikan pada kinerja perusahaan	Positif, signifikan ($\beta=0,156$; $t=2,054$)	Hipotesis didukung
H2= strategi Kepemimpinan Biaya berpengaruh	Positif, signifikan	Hipotesis

positif dan signifikan pada kinerja perusahaan Model Pemoderasian Produk hijau	($\beta=0,407$; $t=5,372$)	didukung
H3 = Produk Hijau memperkuat pengaruh strategi diferensiasi pada Kinerja Perusahaan	Positif, signifikan ($\beta=0,161$; $t=2,203$)	Hipotesis didukung
H4 = Produk Hijau memperkuat pengaruh strategi Kepemimpinan Biaya pada Kinerja Perusahaan.	Positif, signifikan ($\beta=0,163$; $t=2,345$)	Hipotesis didukung

Hasil penelitian ini menyatakan bahwa strategi diferensiasi (D) berpengaruh positif pada kinerja perusahaan (KP). Semakin meningkat strategi diferensiasi yang dilakukan perusahaan, semakin tinggi pula kinerja perusahaan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa strategi kepemimpinan biaya (KP) berpengaruh positif pada kinerja perusahaan (KP). Semakin meningkat strategi kepemimpinan biaya maka semakin tinggi pula kinerja perusahaan.

Model ini menunjukkan bahwa interaksi antara strategi Diferensiasi (D) dan Produk Hijau (PH) yaitu $D \times PH$ memiliki $\beta = 0,161$ dan $t = 2,203$ signifikan pada $\alpha = 5\%$, hal ini berarti mendukung hipotesis 3 bahwa Produk Hijau (PH) memperkuat pengaruh dan positif strategi Diferensiasi (D) pada Kinerja Perusahaan (KP).

Pembahasan Model regresi moderasi ini juga menunjukkan bahwa interaksi antara strategi kepemimpinan biaya (CL) dan produk hijau (PH) yaitu $CL \times PH$ memiliki $\beta = 0,163$ dan $t = 2,345$ berada pada $\alpha = 5\%$, hal ini berarti bahwa Produk Hijau (PH) memperkuat pengaruh dan positif strategi Kepemimpinan Biaya (CL) pada kinerja perusahaan (KP).

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, R.S., M.M.Helms, (2002), "Employee perceptions of the relationship between strategy, rewards and organizational performance", *Journal of Business Strategies*, 19 (2) : 115-139.
- Allen, R.S., M.M.Helms, Takeda, B.Margaret, White, S.Charles, (2007), "Porter's Generic Strategies: An Exploratory Study Of Their Use In Japan", *Journal Of Business Strategies*. 24 (1) : 69-90.
- Allen,R.S., M.M.Helms, H.Jones, M.B.Takeda, and C.S.White, (2008), "Porter's business strategies in Japan", *Business Strategy Series*. 9 (1) : 37-44.
- Barbara, P., and M.M.Helms, (1992), "Generic Strategies and Firm Performance in a Declining Industry", *Management International Review*. 32 (1) : 23-40.
- Blankson, Charles, Kalafatis, P.Stavros, (2001), "The development of a consumer/customer-derived generic typology of positioning strategies", *Journal of Marketing Theory and Practice*. 9 (2) : 35-53.
- Bordean, O.N., I.Anca, R.L.Borza, Nistor and S.M.,Cătălina, (2010), "The Use of Michael Porter's Generic Strategiesin the Romanian Hotel Industry", *International Journal of Trade, Economics and Finance*. 1 (2) : 173-178.
- Box, T.,M. and D.W.Miller, (2011), "Small-Firm Competitive Strategy", *Academy Of Strategic Management Journal*. 10 (2) :55-59.
- Chen, Y-S., (2008), "The positive effect of green intellectual capital on competitive advantages of firms", *Journal of Business Ethics*. 77 (3) : 271-357.

- Darrow, W.,P.K.B.Algin and H,Duane, (2001), "David vs. Goliath in the hardware industry: Generic strategies and critical success factors as revealed by Business Practice", *The Mid - Atlantic Journal of Business*. 37 (2) : 97-109.
- Dess, G.Gregory, andD.S.Peter, (1986), "Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organization Performance",*Academy of Management Journal*. 27 (3): 467-488.
- Evans,N., D. Campbell, and G. Stonehouse, (2006), "Strategic Management for Travel and Tourism", Elsevier. Butterworth-Heinemann. Oxford. UK.
- Ghozali, I., (2009), "Ekonometrika, teori, konsep and aplikasi dengan SPSS 17", Program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Diponegoro, Baand Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Hahn, W. and T.L. Powers, (2010), "Strategic Plan Quality, ImplementationCapability, And Firm Performance", *Academy Of Strategic Management Journal*. 9 (1) : 64-81.
- Heeres, R.R., W.J.V.Vermeulen and F.B.de Walle,(2004), "Eco-industrial park initiatives in the USA and The Netherlands: first lessons", *Journal of Cleaner Production*. 12 (8) : 985-1080.
- Heinz,K.L and A.Gu"ldenbergl, (2010), "Generic strategies and firm performance in SMEs:a longitudinal study of Austrian SMEs", *Small Bus Econ*. 35 :169–189.
- Hlavacka, S., B.Ljuba, S.Viera and W.Robert, (2001), "Performance implication of Porter's generic Strategies in Slovaks Hospitals", *Journal of Management in Medicine*, 15 (1) :44-66.
- Hopkins H., (2008), "Applying Michael Porter's extended rivalrymodel to the robotics industry, *Industrial Robot*", *An International Journal*, 35 (5) :397–399.
- Jennings, D.,F and J.R.Lumpkin, (1992), "Insights Between Environmental Scanning Activities and Porter's Generic Strategies: An Empirical Analysis", *Journal of Management*. 18 (4) :791-804.
- Jones,M.B., (2006), "Top Management Team Fit in the U.S. Airline Industry", *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*. 11 (3) : 102-125.
- Kim, Eonsoo, D.I.Nam and J.L.Stimpert, (2004), "Testing The Applicability Of Porter's Generic Strategies In The Digital Age", *A Study Journal Of Business Strategies*. 21 (1): 19-45.
- Koo, C., S.Jaeki, J.K.Yong, and N.Kichan, (2007), "Do e-business strategies matter? The antecedentsand relationship with firm performance", *Inf Syst Front*. 9 : 283–296.
- Kotha, S., Vadlamani, L.Bhatt, (1995), "Research Notes And Communications Assessing Generic Strategies: An Empirical", *Strategic Management Journal*. 16 (1) : 75-85.
- Lampiran Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2011, Tanggal 20 Mei 2011, Masterplan Percepatan Dan Perluasan Pembangunan Ekonomi Indonesia 2011-2025.
- Lassar, M.Walfried and KL.Jeffrey, (1996), "Strategy and control in supplier-distributor relationships: An agency perspective", *Strategic Management Journal*, 17 (8) : 613-632.
- Lynch, D.F; K.B.Scott; O.John, (2000), "The effects of logistics capabilities and strategy on firm performance", *Journal of Business Logistics*. 21 (2) : 47-67.

- Mansour, S.M.A.M.L., (2010), "Porter's Generic Strategies and Environmental Scanning Techniques: Evidence from Egypt", *The Business Review*. 16 (2) : 216-225.
- Marlin, D., D.J. Ketjen, and B.T. Lamont, (2007), "Equifinality and the strategic group-performance relation", *Journal of Managerial Issues*, 19 (2) : 208-232.
- Mavondo, F., T., (1999), "Market Orientation: Scale Invariance and Relationship to Generic Strategies Across Two Countries", *Journal of Market - Focused Management*. 4(2) : 125-142.
- Miller D., (1988), "Relating Porter's Business Strategies To Environment And Structure : analysis and Performance Implication", *Academy of Management Journal*. 31 (2) 280-308.
- Muafi, (2010), "The Effects Of Alignment Competitive Strategy, Culture, And Role Behavior On Organizational Performance In Service Firms", *The International Journal Of Organizational Innovation*, : 74-101.
- Murray, A., I., (1988), "A Contingency View Of Porter's 'Generic Strategies' Academy of Management", *The Academy of Management Review*. 13 (3): 390-400.
- Nandakumar, M.K., A. Ghobadian and N.O'Regan, (2011), "Generic strategies and performance – evidence from manufacturing firms", *International Journal of Productivity and Performance Management*. 60 (3) : 222-251.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). "Psychometric theory" (3rd ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Ormanidhi, O., and S. Omer, (2008), "Porter's Model of Generic Competitive Strategies", *Business Economics*. 43 (3) : 55-64.
- Parnell, J.A., (2011), "Strategic capabilities, competitive strategy, and performance among retailers in Argentina", Peru and the United States, *Management Decision*. 49 (1) : 130-155.
- Peter, W., and A. Parsinia, (1988), "Porter's Synthesis Of Generic Business Strategies: A Critique Industrial Management", 30 (3) : 20-23.
- Petter A., and B. Kellie, (2010), "PASW Statistic By SPSS a Practical Guide", Version 18.0, 2010.
- Porter, M. E., (1980), "Competitive Strategy: Techniques for analysing industries and competitors", The Free Press, New York, NY.
- Porter, M. E., (1985), "cases in competitive strategy", The Free Press, New York, NY
- Powers, L. Thomas, and H. William, (2004), "Critical competitive methods, generic strategies, and firm performance", *The International Journal of Bank Marketing*. 22 (1) : 43-64.
- Pretorius, M., (2008), "When Porter's Generic Strategies Are Not Enough: Complementary Strategies For Turnaround Situations", *Journal Of Business Strategy*. 29 (6) : 19-28.
- Priem, R.L. and J.E. Butler, (2001), "Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research?", *Academy of Management Review*. 26 (1) : 22-40.
- Richardson, Oliver and Dennis.C., (2003), "UK vineyards sector case study: Analysis of retail activities using exemplar strategic marketing Tools", *British Food Journal*. 105 (9) 634-652.

- Salavou, H., (2010), "Strategy types of service firms:evidence from Greece", *Management Decision*, 48 (7) : 1033-1047.
- Schwarz, E.J. and K.W.Steininger, (1997), "Implementing nature's lesson: the industrial recycling networks enhancing regional development", *Journal of Cleaner Production*. 5 (1) : 47-56.
- Sekaran, U., (2010), "Research methods for business: A skill building approach", 6th Edition, United States of America: John Wiley and Sons, Inc.
- Short,J. and B.H.Kleiner, (2003), "New developments concerning pesticides laws", *Management Research News*. 26 (2) : 123-132.
- Solberg,C.A., and F.Durrieu, (2008), "Strategy developmentin international markets:a two tier approach", *International Marketing Review*. 25 (5) : 520-543.
- Spanos, Y.E., G.Zaralis and S.Lioukas, (2004), "Strategy And Industry Effects On Profitability: Evidence From Greece", *Strategic Management Journal*. 25 (2) : 139-165.
- Stretch, R.T., (2003), "Porter and the Internet: An Empirical Assessment of Porter's Strategic Thinking as Applied to Onine strategies for Pet Supplay Store in The San Diego, CA Metropolitan Area", *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*. 8 (3) 133-150.
- Valos., M.,J., H.B.B.David and C.Bill, (2007), "The impact of Porter's strategy types on the role of market research and customerrelationship management", *Marketing Intelligence & Planning*. 25 (2) : 147-156.
- White, R.,E., (1986), "Generic Business Strategies, Organizational Context and Performance: An Empirical Investigation", *Strategic Management Journal*, 7 (3) : 217-231.
- World Economic Forum, (2011), *The Global Competitiveness Report 2011-2012*.
- Zahay, D., and A.Griffin, (2004), "Customer Learning Processes, Strategy Selection, and Performance in Business-to-Business", *Decision Sciences*. 35 (2) : 169-209.
- Zajac, J.E., and S,M.,Shortell, (1989), "Changing Generic Strategies: Likelihood, Direction, And Performance Implications", *Strategic Management Journal*. 10 (5) : 413-430.