

Analisis Strategi Generik dalam Industri Perbankan Di Indonesia

Akhmad Muhammadin¹

¹Program Pascasarjana STIEM-Bongaya

Rashila Ramli²

²Institut Kajian Antarbangsa Malaysia-Universiti Kebangsaan Malaysia

Nuramal³

³Jurusan Akuntansi STIEM-Bongaya

Email: muhammadin.akhmad@gmail.com

(Diterima: 18 Agustus 2018; direvisi: 09 September 2018; dipublikasikan: 31 Oktober 2018)



©2018 –Bongaya Journal of Research in Management STIEM Bongaya. Ini adalah artikel dengan akses terbuka dibawah licensi CC BY-NC-4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>).

Abstract: *The purpose of this study is, to analyze conceptually and generic strategy theory which includes differentiation strategies, low cost strategies and focus strategies in the banking industry in Indonesia. The influence of structure in generic strategy analysis on the banking industry in Indonesia is very varied. This analysis requires a comprehensive approach and requires an integrated approach. Generic strategy analysis provides an overview problems faced in measuring and evaluating the internal conditions faced by the company, especially service sector companies namely the banking industry with regard to products, costs and focus on running a business. This research can also determine the extent of the bank's actions to win the competition, and provide appropriate conditions to achieve the company's goals.*

Keywords: *Differentiation Strategy, Low Cost Strategy, Focus Strategy, Banking*

Abstrak: Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis secara konsep dan teori strategi generik yang meliputi strategi diferensiasi, strategi biaya rendah dan strategi fokus dalam industri perbankan di Indonesia. Pengaruh struktur dalam analisis strategi generik terhadap industri perbankan di Indonesia sangat bervariasi. Analisis ini memerlukan pendekatan yang komprehensif, dan memerlukan pendekatan terpadu. Analisis strategi generik menyediakan gambaran umum masalah yang dihadapi dalam mengukur dan mengevaluasi tentang kondisi secara internal yang dihadapi perusahaan, utamanya perusahaan sektor jasa yaitu industri perbankan berkaitan dengan produk, biaya dan fokus dalam menjalankan bisnis. Penelitian ini juga dapat menentukan sejauhmana tindakan bank untuk memenangkan persaingan, serta memberikan kondisi yang sesuai untuk mencapai tujuan perusahaan.

Kata Kunci : Strategi Diferensiasi, Strategi Biaya Rendah, Strategi Fokus, Perbankan

PENDAHULUAN

Dalam dekade terakhir, krisis keuangan besar telah terjadi, krisis keuangan yang melibatkan negara-negara Eropa. Sekarang di 2015 pasar keuangan global mengalami kelemahan dipicu oleh ketidakpastian arah kebijakan moneter di Amerika Serikat (AS). Menyadari pertumbuhan ekonomi AS yang belum mencapai titik optimal karena harapan banyak

pihak telah mengarah pada pertimbangan ulang dana pemulihan (Laporan Tahunan Bank Indonesia Triwulan 1, 2015). Pada saat yang sama, pasar negara berkembang di Asia mengalami perlambatan ekonomi sebagai akibat pelemahan ekonomi China (Laporan Tahunan Bank Indonesia, Triwulan 1, 2015).

Di tengah tantangan eksternal dan domestik, perbankan masih memiliki ketahanan

yang cukup besar, meskipun sedikit penurunan dalam kinerjanya. Penurunan kinerja perbankan diikuti oleh peningkatan risiko. Risiko perbankan dipicu oleh perlambatan pertumbuhan ekonomi, depresiasi nilai tukar rupiah. Sumber-sumber risiko ini berdampak pada peningkatan risiko kredit dan risiko pasar. Di sektor perbankan, beberapa indikator kinerja utama mengalami penurunan signifikan yang menunjukkan pertumbuhan aset lebih lambat, penggalangan dana pihak ketiga (DPK) dan kapitalisasi pada akhir semester pertama 2015 (Laporan Tahunan Bank Indonesia Triwulan 1, 2015).

Krisis keuangan tahun 2015 mempengaruhi perusahaan di Indonesia. Data dari Bank Indonesia Report Quarter 1 (2015) menunjukkan bahwa sebagian besar kinerja keuangan perusahaan mengalami perubahan signifikan. Fenomena ini menunjukkan bahwa krisis keuangan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja perusahaan. Ada banyak faktor yang mempengaruhi kinerja perusahaan di antaranya adalah faktor lingkungan eksternal seperti kebijakan pemerintah, kekuatan hukum dan politik, teknologi, daya saing, selera pelanggan dan manajemen perusahaan. Lingkungan eksternal adalah lingkungan di luar organisasi, tetapi juga dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan bisnis.

Berdasarkan penelitian sebelumnya bahwa industri perbankan menghadapi lingkungan eksternal dan risiko yang semakin kompleks dalam memenuhi kebutuhan pelanggan dan pesaing akan mendukung strategi (Nejad dan Estelami 2012). Pada tahun 2015 krisis di Indonesia berasal dari kegagalan pembayaran utang Yunani oleh Dana Moneter Internasional (IMF) dan jatuhnya harga saham di Tiongkok. Hal ini disebabkan oleh perlambatan pertumbuhan ekonomi yang mempengaruhi pasar perdagangan dunia (Laporan Bank Indonesia Triwulan I, 2015).

Krisis keuangan global pada tahun 2015 menyebabkan industri perbankan di Indonesia terkena imbas. Industri perbankan di Indonesia menghadapi perkembangan tekanan mata uang yang mengkhawatirkan. (Laporan Bank Indonesia Triwulan I, 2015), menyatakan bahwa kegagalan industri perbankan akan membawa kerugian tidak hanya kepada pemilik dana, tetapi juga ekonomi secara keseluruhan. Krisis keuangan tahun 2015

merupakan salah satu faktor lingkungan makro yang mempengaruhi kinerja perusahaan.

Karena itu, peran percepatan perubahan perlu dilakukan oleh bank salah satunya adalah dengan membentuk strategi industri. Strategi ini dimaksudkan, kekuatan penawaran pembeli, tenaga penjualan, kandidat pendatang baru, substitusi barang, dan intensitas persaingan dalam industri (Porter 2004). Lima faktor di atas dikenal untuk kekuatan bersaing Porter. Strategi perusahaan adalah keahlian manajemen dalam mengelola perusahaan. Strategi perusahaan telah dikembangkan secara luas sehingga pengetahuan mendalam tentang strategi adalah salah satu fungsi dasar perusahaan. Tanpa strategi dalam mengelola perusahaan, seorang manajer tampaknya telah melangkah dalam ketidakpastian.

PERMASALAHAN

Dalam menghadapi lingkungan industri yang sama, bank-bank lain mengalami pertumbuhan yang cepat sementara yang lain tidak menunjukkan kemajuan, dan bahkan sebaliknya. Secara teoritis dan empiris juga tidak ada pendapat yang sempurna untuk menjawab masalah. Secara teoritis bahwa suatu perusahaan dapat memahami lingkungan dan strategi eksternal adalah alat untuk memahami posisi operasi perusahaan. Jadi dapat diasumsikan bahwa indikator memiliki efek yang tinggi dalam menentukan strategi.

Industri perbankan juga diatur oleh strategi melalui kompetisi (Laporan Tahunan Bank Indonesia 2013), baik penggalangan dana maupun penyaluran kredit. Sehubungan dengan itu, masalahnya adalah untuk menguji apakah faktor-faktor yang menyebabkan kinerja perbankan dikaitkan dengan strategi.

Berdasarkan uraian ini masalah muncul dari "bagaimana strategi generik mempengaruhi industri perbankan di Indonesia? ". Ada sebuah penelitian yang dapat menjadi referensi untuk menempatkan strategi generik dan pengaruhnya pada sektor keuangan di Indonesia.

LANDASAN TEORI

STRATEGI

Strategi tersebut juga dapat dikatakan tentang pola tindakan utama yang dipilih untuk mewujudkan visi organisasi, melalui misi. Strategi membentuk pola pengambilan keputusan dalam mencapai visi organisasi. Menurut Hill and Jones (2009) dengan tindakan berpola, perusahaan dapat mengarahkan seluruh sumber daya organisasi secara efektif untuk mewujudkan visi organisasi. Tanpa strategi yang tepat, sumber daya organisasi akan tersebar, sehingga akan mengakibatkan kegagalan organisasi dalam mewujudkan visinya (Porter 2004). Untuk memastikan pencapaian tujuan organisasi, strategi terstruktur harus dilaksanakan di semua tingkat organisasi sebagai strategi dapat dilakukan dengan baik bila didukung oleh organisasi yang lengkap, mampu, kompeten dan efektif. Peneliti yang berbeda telah dipekerjakan beberapa dekade yang lalu, diidentifikasi untuk kebutuhan penelitian lebih lanjut di bidang implementasi strategi (Higgins 2005).

Untuk memastikan peningkatan yang berkelanjutan, efisiensi yang lebih tinggi dan kinerja produktivitas dari bank dan sektor perbankan, ada kebutuhan untuk mereformasi sektor perbankan dalam industri perbankan untuk mengatur perbankan (Campbell et al., 2009).

Porter (2004) mengaitkan strategi dengan upaya organisasi untuk mencapai keunggulan kompetitif, bahkan mengatakan bahwa strategi adalah alat penting untuk mencapai keunggulan kompetitif. Ini sejalan dengan tujuan strategi mempertahankan atau mencapai posisi unggul dibandingkan dengan pesaing (Amin dan Majid 2011). Implikasi dari penelitian ini adalah bahwa organisasi dikatakan masih mencapai keunggulan ketika dapat memanfaatkan peluang dari

lingkungan, yang memungkinkan organisasi untuk mendapatkan keuntungan dari bidang kekuatan. Selain itu, salah satu strategi yang juga dapat mencakup pencapaian strategi adalah bahwa dukungan teknologi informasi memiliki peran yang sangat signifikan, dimulai di sektor keuangan karena dapat mempengaruhi sektor lain, terutama industri perbankan (Akhmad Muhammadin et al., 2015).

Lingkungan perbankan di Indonesia dapat digambarkan oleh struktur industri oleh Porter (2004) yang dikenal dengan lima kekuatannya. Analisis Porter dari lima kekuatan ini terdiri dari kompetisi, (ii) ancaman masuk baru, (iii) pemasok, (iv) pengganti dan (v) pembeli. Diakui bahwa di satu sisi hanya sedikit bukti empiris yang mendukung Porter ini. Namun demikian banyak perusahaan mengambil keuntungan dari model canggih untuk membangun nilai daripada hanya bersaing (Ghemawat et al. 2002).

STRATEGI GENERIK

Menurut Porter (2004), membedakan tiga strategi umum untuk menciptakan keunggulan kompetitif dalam menghadapi persaingan, yaitu, (i) keragaman, (ii) biaya kepemimpinan dan (iii) fokus. Ketiga strategi tersebut tidak saling terkait satu sama lain. Namun, karena masing-masing strategi ini memerlukan komitmen organisasi dan organisasi, idealnya tiga strategi saling melengkapi satu sama lain (Porter 1985; Moore 2002). Tujuan dari strategi diferensial untuk menciptakan produk / layanan adalah unik untuk pengguna (Porter 2004). Dengan membuat pelanggan setia dan harga tidak berubah, strategi ini menciptakan hambatan sehingga pesaing tidak dapat masuk dan menghasilkan suku bunga tinggi bagi perusahaan.

Beberapa pendapat tentang manajemen strategi yang disajikan oleh berbagai penulis, seperti Syamsul Ridjal & Akhmad Muhammadin (2018) menemukan bahwa strategi generik keseluruhan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja keuangan di sektor perbankan di Indonesia.

Strategi generik Porter (1980) telah banyak diuji di berbagai industri (Argyres dan McGahan 2002), tetapi jarang dipelajari dalam industri perbankan. Berdasarkan studi literatur, penerapan strategi generik Porter dilakukan oleh Chan dan Wong 1999 di perbankan Hong Kong. Temuan Chan dan Wong menemukan bahwa biaya rendah, diferensiasi adalah sumber utama keunggulan kompetitif perbankan di Hong Kong.

Penelitian ini (Akhmad Muhammadin et al., 2014) menyatakan bahwa penelitian ini bertujuan untuk membahas secara teoritis dan empiris pengaruh lingkungan yang bergolak dan peraturan pemerintah tentang kinerja perbankan di Indonesia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan bergejolak memiliki efek positif pada tingkat keragaman. Ini berarti bahwa semakin tinggi tantangan lingkungan turbulensi, semakin tinggi strategi diversifikasi yang dibuat oleh bank

METODOLOGI

Penelitian ini dilakukan melalui pengumpulan data sekunder menggunakan pendekatan studi pustaka dengan data sekunder. Data sekunder diperoleh dari kantong tahunan bank-bank Indonesia, laporan ekonomi Indonesia, buku, makalah ilmiah, prosiding, surat kabar dan majalah yang terkait dengan penelitian ini untuk memperkuat konsep dasar dalam melakukan analisis. Data yang digunakan dalam investigasi ini adalah data dari laporan statistik bank Indonesia tahun 2013.

Data ini memberikan informasi tentang tingkat laba yang diperoleh oleh masing-masing bank di pasar. Mengingat hasil penelitian, pengaruh struktur pasar pada bagian dari setiap bank di pasar input (pihak ketiga / dana), pasar output (pinjaman) dan pengaruh besar perusahaan dilihat dari aset mereka, sehingga indikator struktur pasar yang digunakan adalah data dana pihak ketiga (DPK), pinjaman dan aset individu bank, serta data sekunder.

Data dan data lainnya diperoleh dari berbagai laporan yang diterbitkan oleh bank-bank Indonesia, seperti statistik perbankan Indonesia, buku panduan perbankan Indonesia dan laporan tahunan ekonomi Indonesia. Data juga berasal dari berbagai

laporan resmi perbankan dan publikasi lainnya.

UNIT ANALISIS

Unit sampel penelitian ini adalah total bank komersial di Indonesia yang berjumlah 120 bank yang terdiri dari 4 bank pemerintah, 29 bank devisa, 26 bank pemerintah daerah, 35 bank swasta non-asing dan 16 bank campuran dan 10 bank asing. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif.

Di tengah tantangan eksternal dan domestik, perbankan masih memiliki ketahanan yang cukup besar, meskipun sedikit penurunan dalam kinerjanya. Penurunan kinerja perbankan diikuti oleh peningkatan risiko. Risiko perbankan dipicu oleh perlambatan pertumbuhan ekonomi, depresiasi nilai tukar rupiah. Sumber-sumber risiko ini berdampak pada peningkatan risiko kredit dan risiko pasar. Di sektor perbankan, beberapa indikator kinerja utama mengalami penurunan signifikan yang menunjukkan pertumbuhan aset lebih lambat, penggalangan dana pihak ketiga (DPK) dan kapitalisasi pada akhir semester pertama 2015 (Laporan Tahunan Bank Indonesia Triwulan 1, 2015).

Masa depan arus masuk investasi akan lebih ditingkatkan melalui rencana Arsitektur Perbankan Indonesia (API) yang ditujukan untuk memperkuat struktur perbankan sehingga jumlah bank berkurang tetapi diharapkan akan menjadi lebih kuat. Mengingat kepemilikannya pada tahun 2015, jumlah kepemilikan bank pemerintah dan asing di perbankan nasional relatif seimbang. Hal ini menunjukkan peran yang lebih besar dari kekuatan asing dalam industri perbankan Indonesia dan tentunya akan mempengaruhi persaingan pasar (Laporan Tahunan Bank Indonesia 2015).

HASIL PENELITIAN

Dampak Strategi Umum terhadap kinerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi generik Porter memiliki pengaruh yang signifikan terhadap sektor industri perbankan di Indonesia. Temuan memperkaya studi empiris strategi generik di

mana terbukti bahwa strategi generik memiliki efek pada peningkatan kinerja.

Peran ini dirasakan semakin erat dengan derasnya arus globalisasi, persaingan sengit yang timbul dari berbagai penemuan dan inovasi baru serta masuknya bank asing ke negara tersebut. Semakin cepat perubahan mengembangkan strategi generik, semakin besar potensi mereka untuk memiliki keunggulan kompetitif (Porter 1980,1985,2004). Temuan penelitian juga sejalan dengan temuan penemuan perusahaan tentang kemampuan dinamis perusahaan untuk menggambarkan bagaimana organisasi mengembangkan kemampuan dan berbagai kompetensi dalam lingkungan bisnis yang dinamis. Selain memberikan dampak jangka panjang pada daya saing perusahaan melalui peningkatan produktivitas dan sumber daya manusia. Dapat juga dikatakan bahwa strategi generik adalah kunci untuk manajemen yang sukses dalam manajemen perusahaan dalam peningkatan kinerja. Menurut Wheelen and Hunger (2007), hasil menunjukkan bahwa perusahaan yang menerapkan perencanaan strategis akan meningkatkan kinerja perusahaan. Implikasinya adalah bahwa disarankan agar perusahaan merencanakan perencanaan strategis untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Dalam menghadapi persaingan yang ketat dan perubahan lingkungan makro dan global yang tidak pasti, perbankan juga membutuhkan kemampuan hubungan dalam bentuk penyediaan ATM bersama, meningkatkan kemitraan strategis dengan bank luar dengan menyediakan infrastruktur teknologi informasi untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Ini dilakukan dengan menyediakan sistem manajemen kas besar bagi perusahaan besar untuk meningkatkan biaya rendah kemitraan. Strategi ini secara luas dipraktekkan oleh bank-bank swasta besar. Strategi ini membutuhkan kemampuan teknologi informasi tingkat tinggi dan sejumlah besar modal dan akan membutuhkan waktu dalam meyakinkan pelanggan untuk menggunakan sistem yang disediakan (Uppal dan Nuneaja 2012).

Menerapkan strategi generik menurut Porter dapat mengungguli persaingan di industri. Ada tiga strategi umum yaitu, diferensiasi, biaya rendah dan fokus. Strategi fokus memiliki dua varian, fokus biaya atau fokus pada segmen yang berbeda. Menurut Porter, strategi generik adalah untuk menemukan keunggulan kompetitif dalam

suatu industri. Strategi bersaing bertujuan untuk membangun posisi yang menguntungkan dan berkelanjutan terhadap daya saing industri yang menentukan. Selain itu, Chan dan Wong (1999) juga melakukan penelitian pada bank dengan kesimpulan bahwa bank melakukan lebih dari satu strategi mengungguli strategi, sedangkan menurut Teeratansirikool dan Siengthai (2011) dalam penelitian mereka menemukan bahwa strategi generik keseluruhan adalah positif dan signifikan. meningkatkan kinerja perusahaan

Dalam penelitian ini diberikan bobot masing-masing indikator sehingga dalam pelaksanaan strategi generik akan muncul indikator apa yang paling dominan yang harus diperhatikan oleh pengambil keputusan. Dalam penelitian ini, setiap bank diklasifikasikan menjadi tiga kelompok strategis, yaitu bank yang menerapkan strategi biaya rendah, bank yang menerapkan strategi dibedakan dan bank yang melaksanakan strategi fokus dan menentukan strategi mana yang paling dominan yang mempengaruhi kinerja perusahaan.

Pengaruh Strategi Diferensiasi, Biaya Rendah, dan Fokus pada Kinerja Keuangan

Temuan menunjukkan bahwa strategi difusi yang berbeda dilakukan secara positif pada kinerja keuangan, strategi biaya / biaya rendah yang dilakukan oleh bank telah memiliki dampak positif pada kinerja keuangan mereka dan fokus / strategi fokus bank telah memiliki dampak positif pada kinerja keuangan mereka Strategi biaya rendah perbankan, terutama dengan meningkatkan rekening berbiaya rendah (saat ini dan tabungan) misalnya, menjaga hubungan baik dengan lembaga-lembaga tertentu dengan likuiditas besar, seperti yang dilakukan oleh bank pemerintah, di mana dana murah yang dimiliki oleh bank pemerintah sebagian besar berasal dari perkiraan pendapatan operasional pusat / APBN dan regional / APBD.

Implikasinya adalah peningkatan produk dana pihak ketiga sehingga meningkatkan jumlah tabungan dan giro, yang secara otomatis dapat meningkatkan pendapatan bank. Efisiensi dalam biaya produk dapat meningkatkan pendapatan. Berfokus pada pemeliharaan produk dan fokus pada anggaran dapat memberikan keuntungan langsung dan tidak langsung (Porter 2004).

Dampak terhadap sumber daya manusia adalah petugas berkualitas. serta peningkatan pengembangan pelatihan baik dalam pelatihan domestik maupun asing dapat dilakukan (Herrera 2007).

TABEL 1 Kepemilikan pasar bank berdasarkan total aset

Pemilik	2015	
	Jumlah Aset (IDR)	Segmen
Bank Pemerintah	2.788	32.9%
Bank Devisa	2.243	26.6%
Bank Non Devisa	2.617	30.9%
Bank Campuran	343	4.0%
Bank Asing	473	5.6%
Total	8.464	100%

Sumber: Laporan Tahunan Bank Indonesia (2015)

Di sektor perbankan, beberapa indikator kinerja utama mengalami penurunan signifikan yang menunjukkan pertumbuhan aset lebih lambat, penggalangan dana pihak ketiga (DPK) dan kapitalisasi pada akhir semester pertama 2015 (Laporan Tahunan Bank Indonesia Triwulan 1, 2015).

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

Penelitian ini dimaksudkan untuk menguji perilaku strategi perbankan dalam lingkungan yang berubah. Kesimpulan dari tesis ini adalah bahwa strategi generik memiliki pengaruh yang signifikan terhadap sektor jasa, khususnya dalam industri perbankan. Berdasarkan hasil analisis deskriptif dari teori yang telah dijelaskan dalam diskusi sebelumnya, dapat ditarik kesimpulan umum dari penelitian yaitu:

1. Strategi umum dalam merumuskan strategi dapat mempengaruhi keputusan dalam kinerja perusahaan, terutama pada strategi biaya rendah dan fokus pada kinerja.
2. Strategi umum tentang pencapaian sektor perbankan di Indonesia cukup tinggi untuk memenangkan persaingan

IMPLIKASI

Dari hasil penelitian ini dapat memberikan implikasi antara lain:

1. Di bidang strategi, hasil penelitian ini berkontribusi untuk memperkuat pengembangan teori yang ada. Penelitian ini memperkuat teori Porter. Hal ini ditunjukkan oleh pengaruh, strategi generik terhadap pencapaian industri perbankan di Indonesia. Artinya teori-teori yang ada di bidang strategi generik akan memberikan makna yang lebih baik jika dipadukan dengan teori-teori yang ada dalam strategi lain.
2. Bagi praktisi, terutama pengambil keputusan atau pemimpin perusahaan, dapat memberikan kontribusi untuk berpikir dalam strategi perusahaan untuk meningkatkan kinerja di sektor perbankan.
3. Bagi peneliti, dapat membuat bahan masukan untuk melakukan penelitian lebih lanjut, terutama mereka yang ingin meneliti dan mengetahui lebih banyak tentang variabel lingkungan eksternal, strategi umum dan kinerja industri perbankan di Indonesia, diukur dengan perspektif lain.

DAFTAR PUSTAKA

- Akhmad Muhammadin, Er A.C, & Suraiya Ishak. (2014). Isu dan cabaran dalam pembentukan landskap perbankan di Indonesia: Suatu kajian teori dan empirik. *GEOGRAFIA Online, Malaysian Journal of Society and Space* **10** issue 5 (148 - 158).
- Akhmad Muhammadin, Er A.C & Suraiya Ishak, 2015. Teknologi Maklumat, strategi Pembezaan dan Prestasi Kewangan Industri Perbankan di Indonesia, *Malaysian Journal of Society and Space*, 11 issue 4, (74-86).
- Argyres, N. & McGahan, A. 2002. At Interview with Michael Porter, *Academy of Management Journal*, 1961 : 43.
- Bank Indonesia. 2015. *Laporan Triwulan-I*, Bank Indonesia, Jakarta.
- Bank Indonesia. 2013. *Laporan Tahunan*, Bank Indonesia, Jakarta.
- Campbell, J.Y. Shiller, R.J. & Viceira, L.M. 2009. *Understanding Inflation-Indexed Bond Markets*. Brookings Papers on Economic

- Activity, Vol. 2009 (SPRING 2009), pp. 79-120.
- Chan, R.Y. & Y.H. Wong. 1999. *Bank Generic Strategy Performance Strategy; Does Porter's Theory Apply in an International Banking Cases*, International Business Review.
- Ghemawat, Pankaj. 2002. *Commitment ; The Dynamic of Strategy*, Free Press. New York.
- Hill, C.W.L. & Jones, G.R. 2009. *A Strategic Management : An Integrated Approach*, Mason, Ohio: South-Western, London.
- Higgins, J.M. 2005. "The Eight 'S's of Successful Strategy Execution", *Journal of Change Management*, Volume 5, No. 1, March 2005, pp. 3-13.
- Porter, Michael E. 1980. *The Competitive Advantage of Nations*, The free Press, A Division of McMillan, Inc, NY.
- Porter, Michael E. 1985. *How Information Give You Competitive Advantage*, A Harvard Business Review.
- Porter, Michael E. 2004. *On Competition*, A Harvard Business Review Book. Boston.
- Nejad, M.G. & Estelami, H. 2012. "Pricing financial services innovations", *Journal of Financial Services Marketing*, Vol.17 No. 2, pp. 120-34.
- Moore, J.I. 2002. *Writers on Strategy and Strategy Management*. Penguin Books Ltd, London, England.
- Syamsul Ridjal & Akhmad Muhammadin. 2018. Analysis of Influencing Factors Social Environment and Generic Strategies toward Performance of The Banking Sector in Indonesia. 2nd International Conference on Statistics, Mathematics, Teaching, and Research. IOP Conf. Series: *Journal of Physics*: Conf. Series **1028** (2018) 012191
- Teece, David J. 2009. *Dynamic Capability and Strategic Management*, Oxford University Press.
- Teeratansirikool. & 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.
- Uppal, R.K. & Nuneja, Amit. 2013. "Transformation Of Indian Banks –Impact Of E-Banking Services" *Journal of Asian Research Consortium* 103. Volume 3, Issue 2, ISSN 2249-7315.
- Wheelen, Thomas, L. & David Hunger, J. 2007. "Strategic Management and Business Policy", Prantice Hall Upper Saddle River, New Jersey.