



Ayi Ahadiat

PROSIDING

KOLOKIU DAN SEMINAR NASIONAL
PROGRAM M.Si DAN DOKTOR
FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS GADJAH MADA
Yogyakarta, 10 -11 Desember 2010

ISBN: 978-602-97500-1-0



Penyelenggara:

Program Magister Sains dan Doktor Ilmu-Ilmu Ekonomi - Fakultas
Ekonomika dan Bisnis (FEB) Universitas Gadjah Mada
Forum Mahasiswa & Alumni Program Doktorat Ilmu-Ilmu Ekonomi -
Universitas Gadjah Mada (Formadegama)
Forum Komunikasi Mahasiswa Program Magister Sains-FEB Universitas
Gadjah Mada (Forkomsi)

**PROSIDING
KOLOKIU DAN SEMINAR NASIONAL
FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS GADJAH MADA
Yogyakarta, 10 – 11 Desember 2010**

Penerbit:

**Program Magister Sains dan Doktor Ilmu-Ilmu Ekonomi - Universitas
Gadjah Mada Yogyakarta**

ISBN: 978-602-97500-1-0

MEMERANON KINRIA PEMANARAN MIAIUI PENCAPAL
SINERGIAS KERJASAMA DAN KETUNTARAN POSISIONAL
BERSAINO BERLANDASKAN PELATIHAN/ MARKETING
DIPLOMAS

Olak Alimuddin Rizal Raza

CORPORATE REPORTING SUPPLY CHAIN BERDASARKAN
PROTEKSTINVESTOR STUDIEMPIRIS PADA SEKTOR DAIRY
ENERGI PADA KAWASAN ASIA

Olak Sri Suryaningrum, Yuni Suwandhi dan Sri Wahid Widiyanti

DAMPAK KOMPLEKSITAS PAJAK KEADILAN DAN HARAPAN
TERHADAP KEPATUHAN PAJAK

Olak Murni Astuti

KATA PENGANTAR

Kami panjatkan puji syukur pada Tuhan Yang Maha Esa atas terlaksananya acara kolokium nasional yang mengangkat tema tentang Penerapan *Meta Analysis* dan *Triangulation Method* dalam penelitian ilmu-ilmu ekonomi. Tak lupa kami atas nama seluruh panitia juga mengucapkan terimakasih kepada Pengelola Program Doktor Ilmu-Ilmu Ekonomika dan Bisnis UGM yang telah mempercayakan kepada kami untuk melaksanakan acara yang sangat penting bagi pengembangan keilmuan ini.

Jenis metoda penelitian akan menentukan rancangan (desain) riset yang akan dilakukan. Desain riset penelitian kuantitatif sangat berbeda dengan desain riset penelitian kualitatif. Hal ini disebabkan orientasi riset yang berbeda antara penelitian kuantitatif dan kualitatif. Beberapa pendekatan dalam penelitian seperti ini dapat digabungkan dalam suatu penelitian agar peneliti dapat memperoleh berbagai sudut pandang. Hal inilah yang disebut metoda triangulasi (*triangulation method*). Metoda penelitian kuantitatif dan kualitatif dapat digabungkan dengan cara melakukan kedua metode tersebut secara bergantian, atau dengan cara melakukan kedua metoda tersebut secara paralel (bersamaan). Sebagai seorang peneliti, pengetahuan dan pemahaman tentang metoda triangulasi sangat penting untuk dipelajari.

Salah satu metoda penelitian lain yang dapat dilakukan adalah *Meta Analysis*. *Meta Analysis* merupakan studi dengan cara menganalisis data yang berasal dari studi primer. Dengan kata lain, *Meta Analysis* sebagai suatu teknik yang ditujukan untuk menganalisis kembali hasil-hasil penelitian yang diolah secara statistik berdasarkan pengumpulan data primer. Tujuan *Meta Analysis Approach* adalah menguji keajegan dan ketidakajegan hasil penelitian yang disebabkan dengan semakin banyaknya replikasi dan verifikasi penelitian, yang seringkali justru memperbesar terjadinya variasi hasil penelitian.

Tidak ada gading yang tak retak, jika ada kekurangan dalam pelaksanaan acara Kolokium Program Doktor tentang Penerapan *Meta Analysis* dan *Triangulation Method* dalam penelitian ilmu-ilmu ekonomi, kami segenap panitia memohon maaf dan semoga kegiatan ke depan lebih baik dan bermanfaat. Tidak lupa kami ucapkan terimakasih kepada seluruh peserta dan pendukung acara ini. Semoga Tuhan yang Maha Esa selalu melimpahkan kurnia rahmat kebijaksanaan pada kita semua. Amin.

Yogyakarta, 6 Desember 2010

Panitia Kolokium

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	Hal. ii
DAFTAR ISI	iii
1. TRIANGULASI DALAM PENELITIAN KUALITATIF-INTERPRETIF DI BIDANG AKUNTANSI - SENI MENGELOLA KETERBATASAN Oleh: <i>Sujoko Efferin</i>	1
2. KOMPARASI KELOMPOK STRATEGIK BERBASIS PASAR DAN BERBASIS SUMBERDAYA Oleh: <i>Ayi Ahadiat</i>	11
3. EFEK MEDIASI <i>EXPERIENTAL VALUE</i> PADA PENGARUH <i>SERVICE ENCOUNTERS</i> TERHADAP INTENSI KEPERILAKUAN PADA MAL SENAYAN CITY Oleh: <i>Daru Asih, Mafizatun dan Tafiprios</i>	29
4. TRIANGULASI METODE DALAM RISET TENTANG ASPEK SITUASIONAL IMPULSIVITAS Oleh: <i>Gancar Candra Premananto, Aris Setyana, Kelly Yuliet Wong</i>	40
5. PENGARUH STRATEGI MEREK TERHADAP KINERJA KEUANGAN PERUSAHAAN (STUDI EMPIRIK PADA PERUSAHAAN LQ 45 BEJ) Oleh: <i>Anton Agus Setyawan</i>	55
6. PENGARUH PERILAKU MYOPIA PADA PROSES PENGAMBILAN KEPUTUSAN INVESTASI DALAM EKSPERIMEN LABORATORI: IMPLIKASI TEORI <i>MYOPIC LOSS AVERSION</i> DI PASAR MODAL Oleh: <i>W e n d y</i>	64
7. MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN MELALUI PENCAPAIAN SINERGITAS KERJASAMA DAN KEUNGGULAN POSISIONAL BERSAING BERLANDASKAN <i>RELATIONSHIP MARKETING OUTCOMES</i> Oleh: <i>Alimuddin Rizal Riva'i</i>	85
8. CORPORATE REPORTING SUPPLY CHAIN BERDASARKAN PROTEKSI INVESTOR: STUDI EMPIRIS PADA SEKTOR INDUSTRI ENERGI PADA KAWASAN ASIA Oleh: <i>Sri Suryaningsum, Yuni Siswanti dan Sri Wahyuni Widiastuti</i>	109
9. DAMPAK KOMPLEKSITAS PAJAK, KEADILAN DAN HARAPAN TERHADAP KEPATUHAN PAJAK Oleh: <i>Meinarni Asnawi</i>	125

10. PENGARUH PRODUK DOMESTIK REGIONAL BRUTO, KEPADATAN PENDUDUK, DAN INVESTASI PEMERINTAH DAERAH TERHADAP PENDAPATAN ASLI DAERAH.
Oleh : Nurlis, Diah Iskandar, Herman

142
11. TRANSFER PENDAPATAN INTERGENERASI DI INDONESIA: MOTIF ALTRUISME ATAU SEKEDAR BALAS JASA?
Oleh: Mohtar Rasyid

155
12. UPAYA PENINGKATAN DAYA SAING MASYARAKAT (CITIZEN ADVANTAGE) BERBASIS TEKNOLOGI INFORMASI: STUDI PADA UMKM INDUSTRI KREATIF DI DIY
Oleh: Didi Achjari, Willy Abdillah, Suratman dan Sri Suryaningsum

167

Komparasi Kelompok Strategik Berbasis Pasar dan Berbasis Sumberdaya

Ayi Ahadiat¹

Abstrak

This study aims to compare the two diametral approaches in grouping companies to form certain strategic group. Cluster analysis was done by utilizing the strategic dimensions from market-based view dan resource-based view approach. Result shows that resource-based view of strategic group (RBVSG) is more persistent than market-based view of strategic group (MBVSG). However, from the elaboration, researcher encourages the future researchs to find complementary solutions between these two views.

Key words: Strategic group, market-based view, resource-based view, and strategic move.

Latar Belakang

Mengapa perusahaan yang memiliki kinerja berbeda satu dengan lainnya? Ada beberapa perusahaan secara konsisten lebih menguntungkan dibanding lainnya? Pertanyaan dasar ini telah menentukan arah penelitian bidang strategi pada awal perkembangan, sebagaimana diungkap oleh Porter (1991). Perbedaan kinerja antar perusahaan yang terjadi secara persisten menjadi titik awal konsep strategi (Rumelt, et al., 1991). Kemudian pertanyaan-pertanyaan penelitian strategi lain timbul seperti mengapa perusahaan berbeda, bagaimana perusahaan berperilaku, bagaimana perusahaan memilih strategi, dan bagaimana perusahaan dikelola, terangkum satu pertanyaan menyeluruh yang dikemukakan di awal (Mehra, 1996).

Jawaban atas pertanyaan di atas salah satunya dengan menemukan bahwa beberapa perusahaan cenderung mengelompok berdasarkan kesamaan strategi yang disebut dengan kelompok strategik. Hunt (1972) mengawali penelitian tentang kelompok strategik pada perusahaan sampel yang memproduksi *white goods* (alat rumah tangga atau *home appliances*) di Amerika Serikat. Dalam penelitian ini Hunt menemukan bahwa terjadi *strategic asymmetric* antara kelompok strategik, yang disebabkan oleh penerapan strategi yang berbeda antara perusahaan dalam kelompok yang berbeda.

Ide sentral dari kelompok strategik terletak pada perbedaan kelompok yang disebabkan oleh perbedaan posisi strategik yang diambil oleh perusahaan. Ide ini akan menambah pemahaman para peneliti atau peminat manajemen strategik tentang mengapa antar perusahaan dalam kelompok yang berbeda menerapkan strategi berbeda, dimana dinamika ini dapat dijelaskan lebih lanjut dengan adanya perbedaan kinerja antar perusahaan (Leask, 2004).

¹ Minat penelitian: Manajemen Strategik, Penulis adalah Dosen Tetap pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Lampung. Email: ayi.ahadiat@gmail.com.

Kelompok strategik oleh Mehra (1996) dibedakan menjadi kelompok strategik berbasis pasar (*market-based view of strategic group*) dan kelompok strategik berbasis sumberdaya (*resource-based view of strategic group*). Porter (1980) mendefinisikan kelompok strategik sebagai kelompok sejumlah perusahaan yang menerapkan strategi yang serupa berdasarkan dimensi strategik tertentu. Kelompok strategik merepresentasikan posisi industrial perusahaan yang berbeda yang dipisahkan oleh halangan mobilitas (*mobility barrier*) dengan asumsi yang mendasari bahwa keberhasilan perusahaan dalam industri tergantung pada struktur intra industri. Kajian kelompok strategik yang diungkap oleh Porter (1980) berbasis pada perspektif pasar.

Dari sudut pandang lain, berdasarkan *resource based view* (RBV) sebagaimana dikemukakan oleh Barney, (2001, 1991, 1997), Penrose (1959), Peteraf (1993) dan Wernerfelt (1994, 1995), bahwa perusahaan pada faktanya merupakan kumpulan dari bagian-bagian yang merupakan sumberdaya, ketrampilan dan keahlian, dan rutinitas yang diterapkan untuk menjalankan usahanya sehingga memberikan hasil dalam bentuk keunggulan kompetitif berkelanjutan. Asumsi yang mendasari RBV, perusahaan memiliki sekumpulan sumberdaya, ketrampilan dan keahlian, dan rutinitas yang melindungi dirinya dari upaya mengimitasi dan memberikan basis bagi terciptanya laba yang lebih baik.

Menurut teori strategi RBV (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Peteraf, 1993), kombinasi sumberdaya yang dipilih dan digunakan oleh perusahaan berperan sebagai jantung keunggulan kompetitif perusahaan. Pendekatan ini melihat perusahaan, tidak dari sisi pasar produk, tetapi sebagai sebuah kombinasi unik sumberdaya antara berwujud dan tidak berwujud. RBV telah menggeser perhatian peneliti strategi dari hambatan pasar produk menjadi kompetisi, dan dari hambatan dalam pasar faktor menjadi aliran sumberdaya. Berkaitan dengan sejauhmana perusahaan bersaing atas dasar sumberdaya, RBV menunjukkan cara komplementer untuk mengidentifikasi kelompok strategik yang kemudian digunakan untuk menginvestigasi sebab-sebab terjadinya perbedaan kinerja antar perusahaan dalam industri (Mehra, 1996).

Dua sudut pandang ini memberikan peluang untuk penelitian yang melihat apakah dua pandangan ini saling mendukung dan bersifat komplementer satu dengan lainnya atau saling menggantikan yang bersifat kompetisi antar dua pandangan. Dalam kaitan ini, peneliti mengajukan pertanyaan penelitian: **"Bagaimana perbandingan antara dimensi strategik berbasis sumberdaya dan dimensi strategik berbasis pasar dalam pembentukan kelompok strategik?"**

Teori Kelompok Strategik Berbasis Pasar

Kelompok strategik berbasis pasar, pertama kali diungkap oleh Hunt (1972) dalam disertasinya, dengan cara mengidentifikasi kesamaan konfigurasi dalam perilaku perusahaan dalam sektor industri tertentu. Hunt (1972) mendasarkan studinya pada integrasi vertikal, diversifikasi dan diferensiasi produk, penelitian ini ditinjau oleh Porter (1979) dan Newman (1978), yang menyatakan bahwa aspek integrasi vertikal berbeda nyata dari segi ukuran dan tingkatan. Pada awal perkembangan konsep kelompok strategik merupakan pemikiran dari Hunt (1972) yang mempertanyakan kelemahan dari perspektif atau paradigma *Structure Conduct and Performance* (SCP) dari kelompok penelitian yang berbasis pada ilmu ekonomi industrial. Pandangan SCP mengatakan pada perusahaan menerapkan strategi yang optimal dalam suatu industri, yang membedakan kinerja satu perusahaan dengan lainnya adalah fungsi dengan aplikasi skala bisnis (Bain, 1956; Leask, 2004). Paradigma SCP mempengaruhi konsep kelompok strategik dari dua sisi: teori halangan mobilitas (*mobility barrier theory*) dari Caves dan Porter (1977), dan teori kompetisi intra industri (*intra industry competition*) dari Porter (1976, 1979). Struktur

pengelompokan dalam industri ini cenderung persisten dan dibatasi oleh penghalang mobilitas (*mobility barriers*) yakni halangan struktural atau strategik kelingkupi kelompok dan melakukan proteksi agar rival potensial tidak masuk dalam kelompok yang ada (Caves dan Porter, 1977).

Pandangan halangan mobilitas (Caves dan Porter, 1977) diturunkan dari Bain (1956) memberikan argumen bahwa perbedaan kinerja berkelanjutan disebabkan adanya halangan intra industri yang menghambat terjadinya perpindahan antar kelompok dengan posisi pasar yang bersebrangan, juga halangan ini menjaga terjadinya penurunan keunggulan kompetitif suatu perusahaan sebagai akibat kompetisi dan imitasi (Leask, 2004). Ibarat suatu benteng, kelompok strategik menciptakan halangan bagi perusahaan lain untuk memasuki kelompok tersebut melalui kegiatan kolektif yang dilakukan oleh perusahaan anggota kelompok strategik tersebut.

Kehadiran kelompok strategik dalam industri diharapkan dapat mempengaruhi kinerja industri dan perusahaan melalui proses rivalitas antar kelompok, dan melalui adanya halangan mobilitas yang bersifat asimetris antara kelompok. Kelompok yang diproteksi oleh halangan yang lebih tinggi dan relatif terisolasi dari proses rivalitas dalam industri akan menikmati kinerja yang lebih unggul dibanding lainnya (Porter, 1979). Pada intinya, yang menjadi daya tarik paradigma halangan mobilitas kelompok strategik adalah bagaimana paradigma ini dapat menjelaskan variasi kinerja intra-industri.

Dimensi strategik mendasari pembedaan antar perusahaan dalam membentuk kelompok terkait dengan posisi pasar dan komitmen sumberdaya yang sudah dilakukan untuk mendukung posisi pasar tersebut (Ruiz, 1998). Cool dan Schendel (1987) mendefinisikan kelompok strategik sebagai sekelompok perusahaan yang bersaing dalam satu industri berdasarkan pada kombinasi dan lingkup komitmen sumberdaya yang sama. Porter (1979) mendefinisikan kelompok strategik sebagai sekumpulan perusahaan dengan kemiripan strategi atau kelompok perusahaan yang diisolasi dengan penghalang mobilitas yang sama (*common mobility barriers*). Berkenaan dengan *mobility barriers*, penelitian *strategic group* dikembangkan lebih lanjut oleh Lee et al. (2002). Perkembangan penelitian berdasar pada aspek kognitif dilakukan oleh Peteraf dan Shanley (1997), Dranove et al. (1998), McNamara et al. (2002), dan McNamara et al. (2003).

Cara mengetahui apakah perusahaan masuk kedalam suatu kelompok dilakukan dengan cara menentukan referensi karakteristik strategi pada kelompok perusahaan yang menggunakan strategi sejenis, dan perbedaan antara kelompok secara relatif sangat tajam (McGee dan Thomas, 1986). Caves dan Porter (1977) menyatakan bahwa perusahaan dalam satu kelompok strategik akan menyerupai satu dengan lainnya dan menyadari saling ketergantungan satu sama lain. Pernyataan ini memberikan petunjuk bagaimana mengidentifikasi kesamaan strategi antar perusahaan dan bagaimana ketika perusahaan tersebut berubah kelompok strategiknya (Fiegenbaum et al., 1990; Ramaswamy dan Li, 1997).

Teori Kelompok Strategik Berbasis Sumberdaya

Kelompok strategik berbasis sumberdaya diungkap setelah terjadinya pemahaman baru bahwa kompetisi berhasil bukan dibangun dari produknya *ansich* tapi dari kedalaman pengetahuan yang mendasari ketrampilan yang dikembangkan secara maju (Prahalad dan Hamel, 1990). Produk yang superior adalah produk yang membentuk keunggulan kompetitif berkelanjutan (Barney, 1991; Peteraf, 1993). Dengan berbasis pada sumberdaya oleh Mehra (1996) didefinisikan kelompok adalah kelompok perusahaan yang bersaing dalam satu industri dengan menempatkan konfigurasi satuan sumberdaya strategik yang sama. Hal ini senada dengan Hatten dan Hatten (1987) yang menyatakan bahwa kelompok strategik adalah pengelompokan

organisasi memiliki kesamaan strategi dengan menggunakan sumberdaya sejenis. Kata pengelompokan ini tidak berkontasi bahwa kelompok secara fisik terjadi menjadi satu organisasi dan kelompok strategik bukanlah penyatuan kekuatan kompetitif beberapa perusahaan, namun ini hanya untuk memberikan kenyamanan dalam melakukan analisis, sebagaimana halnya yang dilakukan oleh Simon (1964) yang mengacukan strategi dan tujuan sebagai cara nyaman untuk melakukan analisis.

Pola, sifat dan intensitas persaingan pada sebagian besar industri telah berubah sejak temuan awal kelompok strategik. Dalam realitas baru persaingan global, resep strategik tradisional tidak relevan lagi. Pesaing yang sukses mengembangkan strateginya tidak pada sisi produk, tetapi pada pengetahuan yang mendalam terkait dengan keterampilan inti yang terus dikembangkan (Prahalad dan Hamel, 1990). Sebuah produk unggul tidak memberikan keunggulan kompetitif berkelanjutan, jika dengan mudah dapat dilewati, direkayasa ulang (*reverse engineered*), kloning, atau sedikit saja dapat terlampaui (Quinn et al, 1990).

Keunggulan kompetitif yang tercipta, dihasilkan oleh sumberdaya unik level perusahaan yang tidak dapat direproduksi oleh pesaing dengan mudah, sumberdaya tersebut seperti pemasaran inovatif dan metode distribusi, proses teknologi canggih, kemampuan logistik, struktur organisasi yang cocok, prosedur administrasi dsb. Sumberdaya ini terakumulasi selama periode waktu tertentu atas penerapan fokus strategik secara serius. Jadi keunggulan kompetitif adalah produk sejarah dari pilihan-pilihan strategik dan komitmen sumberdaya yang dibuat oleh perusahaan (Dierickx dan Cool, 1989). Oleh karena itu, dapat dinyatakan bahwa perbedaan sistematis antar perusahaan adalah hasil dari pilihan sumberdaya strategik, yakni, keputusan untuk berinvestasi untuk membangun satuan-satuan (*bundles*) sumberdaya yang sulit dan mahal jika ditiru. Satuan sumberdaya ini merupakan pondasi bagi keberhasilan strategi pasar produk. Lebih jauh, karena perusahaan akan bergerak lebih nyaman pada 'lingkungan bertetangga' dengan apa yang sudah diketahui secara sangat baik (Cyert dan March, 1963), maka satuan sumberdaya ini juga dapat membatasi fleksibilitas kompetitif perusahaan untuk mengubah postur strategik. Oleh karena itu, mengingat sumberdaya menghambat keefektifan tindakan strategik yang ada, dapat dikatakan bahwa akumulasi sumberdaya dalam bentuk kompetensi adalah sumber riil dari keunggulan kompetitif perusahaan.

Komparasi Market based vs Resources Base Strategic Group

Ketika kelompok strategik diturunkan dari strategi pasar produk terobservasi, maka kelompok strategik tersebut belum tentu dapat merepresentasikan realitas kompetitif. Fenomena yang dapat membentuk posisi kompetitif stabil dan dapat dipertahankan terangkum dalam "ketidakpastian" imitabilitas sumberdaya perusahaan. Dengan demikian, sumberdayalah yang menciptakan halangan mobilitas efektif, bukan posisi pasar (Mehra, 1996). Oleh karena, sumberdaya yang dapat menjelaskan keberhasilan suatu perusahaan bukannya posisi pasar produk, dan karena kerangka kelompok strategik pertama kali dikembangkan untuk menjelaskan lokus kemampulabaan perusahaan, maka RBV dapat menjadi alternatif pandangan untuk definisi dan operasionalisasi kelompok strategik (Mehra, 1996). Dari argument diatas Mehra (1996) mengajukan definisi kelompok strategik sebagai kelompok perusahaan yang berkompetsisi dalam suatu industri dengan menempatkan konfigurasi satuan sumberdaya yang sama. Hal ini senada dengan McGee dan Thomas (1986) yang mengajukan untuk menggunakan kumpulan sumberdaya perusahaan sebagai dasar identifikasi kelompok strategik.

Menurut Amit dan Schoemaker (1993), sumberdaya yang memberikan hasil bagi perusahaan (*firm rent generating resources*) adalah (1) sumberdaya yang dinyatakan sebagai

sumberdaya yang bernilai dalam industri, yang disebut sebagai faktor strategik industri, dan (2) sumberdaya perusahaan yang memiliki karakteristik beda (*idiosyncratic*) dengan lainnya. Jadi perusahaan yang menggunakan konfigurasi sumberdaya industri strategik yang sama akan membentuk sebuah kelompok strategik (Mehra, 1996).

Lebih lanjut Hatten dan Hatten (1987) menjelaskan bahwa kelompok disini merupakan alat untuk segmentasi industri yang membentuk himpunan (*set*) perusahaan dimana kompetisi, tindakan dan kinerja menjadi relevan bagi satu terhadap lainnya. Dengan menempati ruang konseptual antara perusahaan dan industri yang bersifat imajiner, definisi kelompok ini menawarkan titik temu bagi penelitian bidang manajemen strategik dan organisasi industrial (McGee dan Thomas, 1986). Dijelaskan juga bahwa kelompok strategi dapat menjadi alat ampuh yang dapat digunakan oleh analis strategik dalam: (1) menggali informasi dengan mengkarakterisasi perusahaan secara individual yang biasanya tidak terdeteksi dalam studi tentang industri yang menggunakan data rerata dan agregat, (2) menyelidiki beberapa perusahaan secara bersamaan, dengan demikian dapat diteliti keefektifan tindakan strategik dalam variasi yang lebih luas dibandingkan dengan hanya satu perusahaan saja, (3) meringkas informasi agar dapat mengangkat dimensi kunci menjadi alat pembantu analisis, contohnya, analisis ini dapat memfasilitasi penelitian atas konsekuensi dari gerakan kolektif beberapa perusahaan yang sama strategik kompetitifnya atau dapat menverifikasi kesamaan arah strategik perusahaan-perusahaan dalam suatu industri.

Setiap pembentukan kelompok strategik berbasis sumberdaya diharapkan akan lebih stabil daripada kelompok strategik berdasarkan strategi pasar produk, hal ini disebabkan umumnya, mengubah sumberdaya suatu perusahaan membutuhkan waktu jauh lebih lama dibandingkan dengan melakukan perubahan pasar produk (Dierickx dan Cool, 1989). Selanjutnya, karena stabilitas pengelompokan merupakan prasyarat untuk mendeteksi adanya perbedaan kinerja antara kelompok (Cool dan Schendel, 1987), diharapkan juga konsekuensi kinerja yang tahan lama dapat dikaitkan dengan kelompok strategik sumberdaya ini.

Pergeseran Kelompok Strategik (*Strategic Move*)

Perubahan strategik dapat ditinjau dari perubahan satu kelompok strategik ke kelompok strategik lainnya. Pergeseran kelompok strategik atau *strategic mobility* atau *strategic move* adalah bentuk perubahan strategik yang diukur secara diskrit ketika terjadi perubahan keanggotaan suatu dalam suatu kelompok menjadi anggota kelompok strategik lainnya antara periode yang berjalan (Fiegenbaum dan Thomas, 1990). Perubahan sumberdaya perusahaan yang digunakan mengindikasikan perubahan strategi akan berakibat pada pergeseran kelompok strategik (Dierickx dan Cool, 1989). Konstruk pergeseran strategik didefinisikan sebagai perkiraan suatu perubahan dalam strategi perusahaan (Vicente-Lorente dan Zuniga-Vicente, 2006). Fiegenbaum dan Thomas (1990) mendefinisikan perubahan strategik sebagai variabel diskrit yang mewakili pergeseran atau perpindahan strategik (*strategic move*) dari satu kelompok menjadi kelompok lainnya antara runtutan periode stabil kelompok strategik atau '*Strategic Stable Time Periods*' (SSTPs), sebagaimana juga dibahas oleh Fuente-Sabate et al. (2007), Vicente-Lorente dan Zuniga-Vicente (2006), Fiegenbaum et al. (1990), Fiegenbaum et al. (2001).

Harrigan (1985) mengajukan cara menganalisisi kelompok strategik dengan mengidentifikasi batas antara kelompok strategik sebagai alternatif terhadap pemikiran lama berbasis pada industrial ekonomi yang berpandangan bahwa perusahaan, pada umumnya masuk dalam industri bersifat homogen kecuali memiliki perbedaan pangsa dan segmen pasar.

Pengelompokan strategik dengan metoda *cluster analysis* merupakan cara untuk mengetahui dinamika dalam suatu industri ketika perusahaan menjadi semakin sama atau semakin berbeda satu dengan lainnya. Dengan demikian dapat diketahui sifat persaingan yang ada dalam industri sehingga manajer dapat mempelajari perbedaan pendekatan yang digunakan oleh kompetitor dalam menguasai pasar. Analisis ini berguna bagi manajer untuk melakukan *assessment* berkenaan dengan: (1) kemenarikan peluang pasar bagi perusahaannya atau bagi pesaing, (2) kemampuan untuk mengeksploitasi perubahan yang terjadi dalam industri dan (3) juga mengeksploitasi peluang jangka panjang untuk mempertinggi profitabilitas. Pada penelitian perbankan Amel dan Rhoades (1988) menerapkan *cluster analysis* dengan temuan antara lain perbedaan laba intra industri lebih disebabkan karena perbedaan kelompok strategik ketimbang perbedaan efisiensi.

Banyak penelitian menunjukkan berbagai perusahaan menerima tekanan apakah dia perlu berbeda (*strategic difference*) atau sama dalam pemilihan strategi (*strategic similarity*). Perusahaan memilih strategi yang sama dengan perusahaan dalam satu industri semata untuk mengurangi aktifitas persaingan dan untuk memberikan legitimasi bagi perusahaan tersebut dalam suatu industri atau bisnis. Hasil akhir yang diharapkan dengan mengurangi perbedaan dan mempertinggi legitimasi adalah peningkatan kinerja. Namun penelitian empiris longitudinal pada bank komersial menunjukkan perusahaan akan berkinerja lebih tinggi dari lainnya dengan tetap berbeda dalam strategi namun memiliki legitimasi yang tinggi dalam industri (Deephhouse, 1999). Heterogenitas intra industri merupakan syarat perlu terjadinya kelompok strategik, namun syarat cukupnya adalah sejauhmana perusahaan dalam satu kelompok tersebut menerapkan strategi yang sama. Jadi adanya kelompok strategik tergantung dengan derajat homogenitas perusahaan dalam industri (Barney, 1986; Barney dan Hoskisson, 1990).

Jika dipahami bahwa kelompok strategik dipandang sebagai kesamaan dalam strategi yang digunakan, maka terbentuknya suatu kelompok strategik bukan tidak disengaja, menurut Deephouse (1999), suatu perusahaan menempuh kesamaan atau ketidaksamaan strategik atau *strategic similarity or strategic difference* semata untuk mencapai kinerja yang diinginkan. Beda dari keduanya terletak pada pendekatan untuk mencapai kinerja tersebut. Perusahaan yang menempuh kesamaan strategik memiliki tujuan untuk mencapai konformasi atau pengakuan industri (*strategic conformity*), sedangkan perusahaan yang menempuh ketidaksamaan strategik memiliki tujuan untuk mengurangi tensi kompetisi. Perusahaan baik itu menempuh kesamaan atau ketidaksamaan strategik atau berupaya untuk melakukan penyeimbangan terhadap keduanya (*strategic balance*) semata untuk memperbaiki kinerja. Dengan menggunakan sampel perusahaan perbankan di Amerika Serikat, temuan dari penelitian Deephouse (1999) menunjukkan bahwa perusahaan mestinya menempuh strategi yang berbeda sama sekali atau sangat mirip sekali. Untuk menjadi beda atau sama perlu merubah keanggotaan perusahaan dari satu kelompok strategik ke dalam kelompok strategik lainnya. Upaya untuk menjadi beda atau menjadi sama itulah proses mobilitas strategik (*strategic mobility*) atau pergeseran strategik (*strategic shift*) atau perpindahan strategik (*strategic move*), yang kesemua itu merupakan perubahan strategik (*strategic change*).

Implikasi utama dari kelompok strategik adalah bukan berkaitan dengan kemampuan perusahaan untuk menciptakan segmen pasar yang stabil dan menguntungkan melalui upaya kolusi. Namun, kelompok strategik lebih merepresentasikan serangkaian posisi strategik yang perusahaan dapat ambil dan gunakan sebagai titik referensi. Posisi perusahaan dalam suatu kelompok dapat memberikan implikasi kinerja (McNamara et al., 2003).

Berdasarkan elaborasi dan perdebatan konseptual yang disajikan maka untuk menjawab pertanyaan penelitian tersebut peneliti mengajukan hipotesis tunggal: ***“Kelompok strategik berbasis sumberdaya dapat lebih stabil dalam pembentukan kelompok dibandingkan dengan kelompok strategik berbasis pasar.”***

Metode Penelitian

Setting Penelitian

Dalam penelitian ini industri perbankan Indonesia dipilih sebagai lingkup atau setting penelitian, berdasarkan pada beberapa pertimbangan: (1) Industri perbankan di Indonesia adalah industri yang sangat dinamik. Penurunan kondisi ekonomi yang terjadi akhir dekade 1990-an merupakan yang berujung pada krisis moneter, dipicu oleh sektor perbankan yang tidak sehat, sehingga menyebabkan fundamental ekonomi makro Indonesia lemah. Sejak reformasi politik dan ekonomi yang dimulai tahun 1998 berlangsung di Indonesia, organisasi perbankan “dipaksa” untuk melakukan berbagai perubahan yang bersifat fundamental, terutama berkaitan dengan struktur organisasional dan fitur inti dari bisnis yang dijalankan; (2) Perusahaan perbankan diyakini sebagai satu institusi yang bertanggung jawab atas berjalannya perekonomian Indonesia. Sebagai suatu industri yang sangat terregulasi, sektor perbankan berhadapan dengan perubahan regulasi pemerintah yang terus berlangsung, dimana sektor perbankan harus “comply” terhadap peraturan yang berlaku demi keberkelanjutan bisnis yang dikelola; (3) Kualitas atau kinerja sektor perbankan dalam memerankan sebagai lembaga intermediasi keuangan masih berada pada tingkat dibawah ekspektasi dunia usaha, pemerintah, dan masyarakat umum.

Sampel Penelitian

Sampel dalam penelitian ini akan dipilih dari populasi bank di Indonesia, yang masuk dalam katagori Bank Umum Swasta Nasional (BUSN) Devisa sebanyak 33 bank dan BUSN Non Devisa sebanyak 36 bank tahun 1999-2007. Jumlah bank dalam kedua kategori tersebut sebanyak 69 bank, yakni bank yang bertahan dalam menjalankan usahanya. Sumber daya dari Bank Indonesia.

Level dan Unit Analisis

Penelitian kelompok strategik biasanya berlangsung pada level organisasi, sedangkan penelitian ini menggunakan unit analisis perusahaan perbankan. Penggunaan level dan unit analisis yang sama dengan penelitian terdahulu dimaksudkan untuk menunjang proses falsifikasi dan akumulasi pengetahuan dari hipotesis yang akan diuji.

Dimensi Strategik

Penelitian ini menggunakan dua kategori dimensi strategik: (1) dimensi strategik berbasis pasar dan (2) dimensi strategik berbasis sumberdaya. Tabel 1 adalah kumpulan dimensi strategik yang akan digunakan untuk pembentukan kelompok strategik berbasis pasar, sedangkan tabel 2 adalah kumpulan dimensi strategik yang digunakan untuk membentuk kelompok strategik berbasis sumberdaya.

Tabel 1: Dimensi Strategik untuk Kelompok Strategik berbasis Pasar

Dimensi Strategik	Operasionalisasi	Segmen Pasar (Strategi Bisnis)
V-P1	Penempatan pada Bank Indonesia/Total aktiva	Segmen pasar SBI (SBI)
V-P2	Giro pada bank lain/Total aktiva	Segmen pasar antar bank (ABNK)
V-P3	Surat berharga/Total aktiva	Segmen pasar investasi (INVS)
V-P4	Kredit/Total aktiva	Segmen pasar pinjaman (KRDT)

Dimensi strategik berbasis pasar mengacu penelitian oleh Zuniga-Vicente dan Vicente-Lorente (2006), Galan-Zazo dan Zuniga-Vicente (2003). Kedua penelitian tersebut menggunakan sampel perbankan Spanyol.

Tabel 2: Dimensi Strategik untuk Kelompok Strategik berbasis Sumberdaya

Dimensi Strategik	Operasionalisasi	Sumberdaya
V-S1	Ln Aset Tetap	Sumberdaya Fisik (SDFIS)
V-S2	Ln Rasio Hutang/Ekuitas	Sumberdaya Finansial (SDFIN)
V-S3	Ln Rasio Jumlah Pendapatan/Jumlah Pegawai	Modal Insani (MDIN)
V-S4	Ln Jumlah Kantor Cabang	Kompleksitas Organisasi (KORG)

Dimensi strategik diatas mengacu pada Barney (1991), Chatterjee dan Wernerfelt, 1991, Short et al. (2007), Cool dan Schendel (1987). Berbagai bank dikelompokkan berdasarkan kesamaan dalam *strategic posture* berdasarkan empat variabel strategik kunci atau dimensi strategik.

Teknik Analisis

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kluster (*cluster analysis*) dengan menggunakan *K-Means Cluaster Method*, yang ada pada SPSS V16. Analisis dilakukan melalui tiga tahap pembentukan kelompok strategik. Tahap 1 yaitu pemilihan dimensi strategik perusahaan bank, kemudian dilanjutkan dengan tahap 2 yaitu mengidentifikasi kelompok strategik dalam perbankan Indonesia antara tahun 1999-2007 sekaligus mengidentifikasi *stable strategic time periods* (SSTPs), dan diakhiri tahap 3 yaitu komparasi kelompok strategik berbasis pasar dan sumberdaya. Masing-masing tahap ada langkah rinci sebagaimana pada tabel 3. Penelitian sebelumnya yang menggunakan pentahapan ini dilakukan oleh Fuente-Sabate et al. (2007), Vicente-Lorente dan Zuniga-Vicente, (2006), Fiegenbaum et al. (1990), Fiegenbaum et al. (2001), Fiegenbaum dan Thomas (1990).

Hasil dan Pembahasan

Deskripsi Sampel dan Data

BUSN yang diteliti adalah semua bank (69 bank) yang usahanya berlangsung dari tahun 1999 hingga 2007, untuk bank yang merger pada periode tersebut tidak dimasukkan (contohnya Bank Permata karena data series tidak lengkap untuk semua periode penelitian). Dimensi strategik berbasis pasar meliputi penempatan dana pada Bank Sentral (SBI) dan penempatan dana dalam bentuk pinjaman antar bank (ABNK) menunjukkan variabilitas yang cukup tinggi, dilihat dari mean, standar deviasi dan variansi. Sedangkan dimensi strategik berbasis pasar meliputi investasi pada saham (INVS) dan penempatan dana pada kredit atau *loan* (KRDT)

menunjukkan variabilitas yang relatif rendah kalau dilihat dari mean, standar deviasi dan variansi. Lebih lengkapnya dapat dilihat pada Lampiran 1. Dimensi strategik berbasis sumberdaya meliputi sumberdaya fisik (SDFIS), sumberdaya finansial (SDFIN), modal insani (MDIN), dan kompleksitas organisasi (KORG) menunjukkan variabilitas yang relatif rendah kalau dilihat dari mean, standar deviasi dan variansi (Lampiran 2).

Tabel 3. Prosedur Penentuan Pergeseran Kelompok Strategik

Tahap	Langkah
Tahap 1: Pemilihan Dimensi Strategik Perusahaan Bank	Langkah 1: Mengkaji literatur dan hasil penelitian dalam Kelompok Strategik.
Tahap 2: Mengidentifikasi kelompok strategik BUSN antara tahun 1999-2007	Langkah 1: Mengklasterkan bank kedalam kelompok strategik untuk setiap periode waktu strategik stabil atau SSTPs. Dengan menggunakan <i>K-Means Cluster Analysis</i> . Langkah 2: Metentukan jumlah klaster dengan melihat Nilai F –Test rata-rata dari variabel strategik terbesar atau P-Value yang signifikan
Tahap 3: Komparasi kelompok strategik berbasis pasar dan sumberdaya	Langkah 1: Interpretasi dan karakterisasi keanggotaan kelompok strategik dari waktu ke waktu baik yang berbasis pasar maupun berbasis sumberdaya

Hasil Analisis Klaster

Dari hasil analisis klaster menggunakan *K-Means cluster method* didapat penentuan kelompok strategik berbasis pasar atau *market-based view of strategic group* (MBVSG) dan kelompok strategik berbasis sumberdaya atau *resource-based view of strategic group* (RBVSG) sebagaimana pada Tabel 4.

Tabel 4: Perbandingan Hasil Kelompok Strategik Berbasis Pasar dan Sumberdaya

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
MBVSG	6	5	4	6	4	6	6	5	5
RBVSG	6	6	5	5	6	5	6	6	5

Penentuan jumlah kelompok strategik didasarkan pada tabel *analysis of variance* (ANOVA) pada masing-masing klaster. *K-Means cluster method* memberikan peluang untuk menentukan jumlah klaster sendiri, dengan demikian peneliti menetapkan alternatif jumlah mulai dari 3 klaster hingga 6 klaster. Pemilihan jumlah klaster yang tepat didasarkan pada rata-rata nilai F-test yang terbesar dari semua dimensi strategik dengan mempertimbangkan probabilitas signifikansi dengan kondisi terjelek tiga diantara empat dimensi strategik mencapai 0 s.d. 10%. Hasil analisis klaster dan penentuan kelompok strategik berbasis pasar dapat dilihat pada Lampiran 3, sedangkan Hasil analisis klaster dan penentuan kelompok strategik berbasis sumberdaya dapat dilihat pada Lampiran 4.

Dari dua pendekatan pengelompokan didapat jumlah keanggotaan masing-masing kelompok strategik. Keanggotaan kelompok strategik berbasis pasar pada Tabel 5.

Tabel 5: Jumlah Keanggotaan Kelompok Strategik Berbasis Pasar (MBVSG)

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Jumlah Kelompok	6	5	4	6	4	6	6	5	5
Klaster -1	10	30	28	39	10	1	22	27	2
Klaster -2	2	5	16	20	10	19	3	22	36
Klaster -3	7	6	12	1	30	29	17	1	1
Klaster -4	10	5	13	2	19	9	11	4	5
Klaster -5	19	23	*	6	*	6	11	15	25
Klaster -6	21	*	*	1	*	5	5	*	*

*) tidak terisi sesuai jumlah klaster

Jumlah keanggotaan kelompok strategik berbasis sumberdaya terlihat pada Tabel 6.

Tabel 6: Jumlah Keanggotaan Kelompok Strategik Berbasis Sumberdaya (RBVSG)

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Jumlah Kelompok	6	6	5	5	6	5	6	6	5
Klaster -1	19	23	26	33	15	10	1	21	22
Klaster -2	7	16	26	10	20	1	25	1	10
Klaster -3	2	6	5	1	2	26	11	9	7
Klaster -4	30	1	11	1	4	13	7	9	13
Klaster -5	10	21	1	24	6	19	16	10	17
Klaster -6	1	2	*	*	22	*	9	19	*

*) tidak terisi sesuai jumlah klaster

Temuan Penelitian dan Pembahasan

Temuan utama dari hasil analisis klaster menunjukkan bahwa pengelompokan yang berbasis sumberdaya lebih persisten dan stabil dibandingkan dengan pengelompokan strategi berbasis pasar. Kemunculan dan kehilangan kelompok dalam RBVSG lebih sedikit dibandingkan dalam MBVSG. Beberapa temuan lain dari hasil analisis klaster dapat diungkap sebagai berikut: (1) Tidak ada bank yang bertahan dalam suatu kelompok strategik dalam waktu lebih dari 2 tahun; (2) baik RBVSG dan MBVSG sama-sama dinamik, dalam arti keanggotaan kelompok strategik dari keduanya senantiasa saling berubah, hal ini menunjukkan lingkungan bisnis perbankan di Indonesia yang dinamik; (3) Satu bank dikelompokkan beda baik oleh RBVSG maupun MBVSG. Dari temuan diatas terlihat tidak terbentuk kolusi permanen antar perusahaan bank dalam suatu kelompok (Porter, 1976, 1979).

Dari segi persistensi jumlah kelompok pada RBVSG menjelaskan bahwa faktor sumberdaya telah menjadi penentu halangan mobilitas (*mobility barrier*) hal ini sebagaimana diungkap oleh Caves dan Porter (1977). Dalam kaitan ini Penrose (1959) menyatakan bahwa perusahaan menerapkan strategi tidak dalam keterisolasian hanya karena perusahaan memilih sumberdaya tertentu untuk digunakan. Namun perusahaan dengan satuan sumberdaya (*bundles of resources*) yang dikelola untuk sesuai dengan peluang lingkungan sehingga dapat tumbuh dan sukses dalam penerapan strategi di pasar adalah merupakan hasil dari pengawalan (*stewardship*) yang ketat dan disiplin atas sumberdaya atau modal insani, keuangan, rutin, pengetahuan dan teknologi. Kesamaan strategi yang dicapai oleh beberapa perusahaan dari pandangan RBV mencerminkan adanya investasi strategik pada sumberdaya yang sejenis walaupun tidak akan serupa (indantik) hal ini senada dengan Bogner et al. (1998), Cool dan Schendel (1987). Investasi

sumberdaya strategik merupakan lingkup dan komitmen sumberdaya suatu perusahaan. Dengan adanya kesamaan sumberdaya terjadi rivalitas karena akan mengejar basis pelanggan yang sama, hal ini merupakan sisi “negatif” dari kelompok strategik.

Namun pada kenyataannya pertukaran keanggotaan kelompok (mobilitas) dengan frekuensi tinggi pada perusahaan kelompok perbankan BUSN bertentangan dengan Bain (1968) yang menyatakan persistensi kelompok strategik sebagai suatu *entry barrier*. Dengan adanya pergeseran keanggotaan antara kelompok menunjukkan keunggulan kompetitif perusahaan perbankan dari tahun ketahun tidak mampu dipertahankan oleh masing-masing anggota kelompok. Fenomena karena tingginya halangan mobilitas mencerminkan jarak antar kelompok juga tinggi dan inaksesibilitas terhadap kelompok tertentu akan menentukan tingginya rata-rata profitabilitas kelompok tersebut (Leask, 2004) tidak ditemukan.

Dengan kondisi RBVSG yang persisten menunjukkan adanya *strategic similarity* yang persisten juga. Konformitas suatu anggota kelompok terjadi ketika adanya persistensi keanggotaan, keadaan yang sebaliknya disebut dengan *strategic difference*, yakni kondisi yang ada pada keanggotaan lain kelompok (Dephouse, 1999). Dengan adanya kesamaan penempatan sumberdaya (*common resource deployment*), pengalaman, dan masalah yang sama maka kemungkinan besar perusahaan menggunakan strategi yang sama (Porac et al., 1989). Sumberdaya seperti ini menjadi mekanisme isolasi bagi perusahaan untuk masuk dan keluar kelompok strategik (Rumelt, 1984).

Terciptanya suatu kelompok strategik bukan saja adanya perbedaan sumberdaya namun halangan mobilitas yang diciptakan oleh antar kelompok melalui kolusi (seperti kartel) menjadikan perpindahan menjadi sulit, kondisi ini dapat diatasi maka keanggotaan menjadi rentan dan cair. Tapi sangat sulit untuk terjadinya mobilitas tinggi karena komitmen sumberdaya, ketrampilan atau pengetahuan (Barney, 1997; Wernerfelt, 1984). Ketika mobilitas tinggi maka perubahan kelompok juga jarang pada fase ini yang terjadi adalah SSTPs sebagaimana ditunjukkan oleh hasil analisis klaster pada RBVSG. Pergeseran kelompok strategik (*strategic move*) atau *strategic mobility* secara kelompok (*group wise*) mungkin tidak tampak namun secara individu perusahaan (*company wise*) akan tampak, hal ini ditunjukkan oleh hasil olahan data analisis klaster yang menampilkan perpindahan sebagian besar anggota kelompok.

Dari ulasan ini mencerminkan bahwa pandangan kelompok strategik berbasis sumberdaya dan pasar keduanya dapat saling melengkapi untuk menjelaskan fenomena pembentukan dan perubahan kelompok strategik.

Simpulan dan Saran

Simpulan

1. Pengelompokan yang mengacu pada RBVSG lebih persisten atau stabil dibandingkan dengan MBVSG.
2. Halangan mobilitas yang merupakan konsep MBVSG sebenarnya disebabkan oleh investasi sumberdaya strategik dan *legacy* perusahaan. Jadi mobilitas harusnya menjadi klaim kedua pandangan sehingga ini menjadi peluang komplementarisma antara MBVSG dan RBVSG.

3. Kondisi perbankan di Indonesia menunjukkan tingkat mobilitas yang tinggi karena dominasi perubahan faktor lingkungan bisnis seperti peraturan pemerintah dan ekonomi makro pada periode penelitian 1999 hingga 2007. Hal ini ditunjukkan oleh perpindahan anggota kelompok yang tinggi dari tahun ketahun.
4. Mengingat penelitian ini bersifat *data driven*, keterbatasan penelitian ini ada apa ketersediaan data terutama yang terkait dengan sumberdaya seperti kualitas manajemen, kemampuan teknologis (terutama pada sisi *back office* dan *decision support system*), inovasi praktek perbankan, *information asymetries* sebagaimana diungkap oleh Mehra (1996). Cara mengatasi dapat dilakukan *content analysis* terhadap *company profile* atau melakukan survei manajemen bank sampel.

Saran

1. Untuk penelitian mendatang hendaknya melihat faktor-faktor atau dimensi strategik yang sebenarnya saling mendukung atau komplementer bukan hanya saling berkompetisi.
2. Hendaknya masing-masing dimensi pengelompokan dihubungkan atau dicari pengaruhnya terhadap pembentukan kinerja melalui persamaan regresi, sehingga mana yang lebih dapat menjelaskan kaitan dengan kinerja secara persisten maka dimensi itulah yang digunakan untuk penentuan kelompok strategik. Regresi panel dengan *balanced panel* dapat mewakili.
3. Perlu dilibatkan juga dalam pengelompokan kategori bank persero, bank daerah, bank campuran dan bank asing untuk melihat sejauhmana karakteristik kelompok yang dibentuk oleh dimensi terlihat dalam industri perbankan Indonesia secara keseluruhan.
4. Praktisi perbankan dapat menggunakan kajian ini untuk menentukan *strategic positioning* banknya masing-masing, dalam upaya untuk menggerakkan keanggotaan kelompok menjadi kelompok yang mencerminkan keunggulan kompetitif untuk *business sustainability*.

Daftar Pustaka

- Amel, D.F. and Rhoades, S.A. (1988). "Strategic groups in banking." *The Review of Economics and Statistics*. Vol Pp 685-689
- Amit, R. and Schoemaker, P. J. H. (1993) "Strategic Assets and Organizational Rent." *Strategic Management Journal*, Vol. 14, No. 1
- Bain, J. (1956). *Barriers to New Competition*, Cambridge, M.A: Harvard University Press.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competition. *Journal of Management* 17: 99-120.
- Barney, J. B. (1997). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Addison Westley.
- Barney, J. B. (2001). Resources based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management* 27: 643-650.
- Barney, J.B. (1986). "Strategic factor markets: Expectations, luck and business strategy." *Management Science* 32(10): 1231-41.
- Barney, J.B. and Hoskisson, R.E. (1990). "Strategic group: untested assertions and research Proposals", *Managerial and Decision Economics*. Vol 11. No 3: 187-198
- Bogner, W.C., Mahoney, J.T., Thomas H. (1998). Paradigm Shift: The Parallel Origin, Evolution, and Function of Strategic Group Analysis with the Resource Based theory of the Firm . *Advance in Strategic Management*, 15: 63-102
- Caves, R. E. and Porter, M. E. (1977). From entry barriers to mobility barriers: Conjectural decisions and contrived deterrence to new competition. *Quarterly Journal of*

Economics, 91, 241 - 261.

- Cool, K. and Schendel, D. (1987). "Strategic group formation and performance: The case of the U.S. pharmaceutical industry, 1963-1982." *Management Science*. Vol.33.9: 1102-1124
- Cyert R.M. and March, J.G. (1963). *A Behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Deephhouse, D.L. (1999). "To be different or to be the same? It's a question (and theory) of strategic balance." *Strategic Management Journal*. 20: 147-166
- Dierickx, I. and K. Cool (1989). "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage," *Management Science*, pp. 1504-1513.
- ✓ Dierickx, I. and K. Cool (1989). "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage," *Management Science*, pp. 1504-1513.
- Dranove, D., Peteraf, M. and Shanley, M. (1998). "Do Strategic Groups Exist? An Economic Framework Analysis." *Strategic Management Journal*. 19, 1029-1044
- Fiegenbaum, A. dan Thomas, H. (1990). "Strategic Groups and Performance: The U.S. Insurance Industry, 1970-80," *Strategic Management Journal*, Vol. 11. 197-215
- Fiegenbaum A; Sudharshan D, and Thomas, H. (1990). "Strategic time periods and strategic groups" research: Concepts and an empirical example." *Journal of Management Studies*. Vol. 27(2): 133-48.
- Fiegenbaum, A., Thomas, H. dan Tang M.J. (2001). "Linking Hypercompetition and Strategic Group Theories: Strategic Maneuvering in the US Insurance Industry." *Managerial and Decision Economics*. Vol. 22: 265-279
- Fuente-Sabate, J.M., Julio Rodriguez-Puerta, J.; Vicente-Lorente, J. D.; and Zu'niga-Vicente, J.A., (2007). Do Stable Strategic Time Periods Exist? Towards New Methodological and Theoretical Insights, *Managerial and Decision Economics*. 28: 171-180
- Galan-Zazo, J. I., and J. A. Zuniga-Vicente (2003). "Resources and strategic change in an unstable industry: The case of Spanish private banking", *European Business Journal*, 15(2), pp. 79-93.
- Harrigan, K.R. (1985). "An Application of Clustering for Strategic Group Analysis." *Strategic Management Journal*, 6(1), 55-73
- Hatten, K. J., and Hatten, M. L., (1987). "Strategic Groups, Asymmetrical Mobility Barriers and Contestability." *Strategic Management Journal*. Vol. 8, 329-342.
- Hunt, M. S. (1972). *Competition In the Major Home Appliance Industry, 1960-1970*. Harvard University: Cambridge, MA.
- Leask, G. (2004). *Strategic Group and The Resource Based View: Natural Complements Enhancing Our Understanding of The Competitive Process*. Aston Business School. Birmingham, UK. ISBN 1854495097.
- Lee, J., Lee, K., and Rho, S. (2002) "An Evolutionary Perspective on Strategic Group Emergence: A Genetic Algorithm-Based Model." *Strategic Management Journal*, 23. 727-746.
- Leonard-Barton, D. (1992). "Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development." *Strategic Management Journal*. 13, special issue (summer): 111-25.
- McGee, J. and Thomas, H. (1986). "Strategic Groups: Theory, Research and Taxonomy." *Strategic Management Journal*, 27.2, 141-160
- McNamara, G., Deephouse, D. L., and Luce, R. A. (2003). "Competitive Positioning Within and Across A Strategic Group Structure: The Performance of Core, Secondary, and Solitary Firms ." *Strategic Management Journal*, 24: 161-181.
- McNamara, G., Luce, R. A., and Thompson (2002). "Examining The Effect of Complexity

- in Strategic Group Knowledge Structures on Firm Performance." *Strategic Management Journal*, 23: 153–170 (Fiegenbaum et al., 1990;
- Mehra, A. (1996). "Resource and market based determinants of performance in the U.S. banking industry." *Strategic Management Journal*, 17: 307-322.
- Penrose, E.T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. John Wiley & Sons, Inc. New York.
- ✓ Penrose, E.T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. John Wiley & Sons, Inc. New York.
- Peteraf, M. and Shanley, M. (1997). "Getting to Know You: A Theory of Strategic Group Identity." *Strategic Management Journal*. Summer Special Issue, 165-186.
- Peteraf, M.A. (1993). "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View." *Strategic Management Journal*. 14-3: 179-192.
- Porac J, Thomas H, Baden-Fuller C. 1989. Competitive groups as cognitive communities: the case of Scottish knitwear manufacturers. *Journal of Management Studies* 26: 397–416.
- Porter, M. E. (1976). *Interbrand Choice, Strategy, and Bilateral Market Power*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.
- Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*. March – April.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy*. New York. The Free Press.
- Prahalad, C.K. and Hamel, G. (1990). "Core Competence of the Corporation." *Harvard Business Review* (May-June), 71-91.
- Quinn, J. B., T. L. Doorley and P. C. Paquette (1990). 'Beyond products: Services-based strategy. *Harvard Business Review*, pp. 58-67.
- Ramaswamy, K. and Li, M. (1997). "Strategic change among U.S. business schools: A strategic group analysis." *Journal of Education for Business*; 72, 6: 343-347
- Ruiz, J.M. (1998). "Dynamic analysis of competition in marketing Strategic groups in Spanish banking" *European Journal of Marketing*, 32,3/4, 252-278
- Rumelt R. 1984. Towards a strategic theory of the firm. In *Competitive Strategic Management*, Lamb R (ed.). Prentice-Hall: Englewood Cliffs, NJ; 556–570.
- Rumelt, R. P., D. Schendel and D. J. Teece (1991). 'Strategic management and economies'. *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue, 12, pp. 5-29.
- Short, J. C.; Ketchen, Jr. D. J.; Palmer, T. B. and Hult, T.M.(2007). "Firm, Strategic Group, and Industry Influence on Performance." *Strategic Management Journal*, 28: 147–167
- Vicente-Lorente, J.D. and Zuniga-Vicente, J.A., (2006). "Testing the Time-Variancy of Explanatory Factors of Strategic Change," *British Journal of Management*, Vol. 17, 93–114
- Wernerfelt, B. (1984). "A resource-based view of the firm." *Strategic Management Journal*. 5 (2): 171-180
- Wernerfelt, B. (1995). "A resource-based view of the firm: ten years after." *Strategic Management Journal*. 16 (3): 171-174
- Zuniga-Vicente, J.A., and Vicente-Lorente, J.D. (2006) "Strategic Moves and Organizational Survival in Turbulent Environments: The Case of Spanish Banks (1983–97)," *Journal of Management Studies* 43:3.

Lampiran 1: Statistik Deskriptif Dimensi Kelompok Strategik Berbasis Pasar

	N	Range	Min	Max	Mean		Std. Dev	Var	Skewness		Kurtosis	
	Stat	Stat	Stat	Stat	Stat	Std Err		Stat	Stat	Std. Err	Stat	Std. Err
SBI_1999	69	20.29	0.83	21.12	3.00	0.31	2.59	6.72	5.74	0.29	37.29	0.57
SBI_2000	69	57.13	1.06	58.19	9.50	1.75	14.51	210.63	2.31	0.29	4.35	0.57
SBI_2001	69	65.74	1.69	67.43	19.57	2.00	16.65	277.12	1.02	0.29	0.07	0.57
SBI_2002	69	63.79	1.93	65.72	18.59	1.85	15.40	237.15	1.28	0.29	1.30	0.57
SBI_2003	69	68.91	1.40	70.31	23.15	2.12	17.65	311.58	0.99	0.29	0.36	0.57
SBI_2004	69	74.88	0.07	74.95	23.32	1.93	16.04	257.23	1.23	0.29	1.49	0.57
SBI_2005	69	48.18	3.64	51.82	19.40	1.20	10.00	99.93	0.85	0.29	0.52	0.57
SBI_2006	69	49.12	4.61	53.73	22.54	1.28	10.61	112.50	0.67	0.29	0.27	0.57
SBI_2007	69	89.04	3.38	92.42	26.28	1.77	14.67	215.27	1.51	0.29	4.81	0.57
ABNK_1999	69	7.47	-	7.47	0.94	0.18	1.46	2.12	2.33	0.29	5.86	0.57
ABNK_2000	69	7.69	-	7.69	0.76	0.15	1.27	1.62	3.53	0.29	15.14	0.57
ABNK_2001	69	33.66	-	33.66	1.42	0.53	4.43	19.59	6.15	0.29	42.83	0.57
ABNK_2002	69	31.43	-	31.43	1.10	0.46	3.84	14.77	7.46	0.29	59.22	0.57
ABNK_2003	69	6.23	-	6.23	0.97	0.16	1.32	1.73	2.03	0.29	4.23	0.57
ABNK_2004	69	8.01	-	8.01	1.07	0.21	1.73	3.00	2.28	0.29	4.69	0.57
ABNK_2005	69	28.02	-	28.02	1.43	0.43	3.55	12.62	6.41	0.29	47.44	0.57
ABNK_2006	69	35.74	-	35.74	1.65	0.54	4.53	20.49	6.58	0.29	48.78	0.57
ABNK_2007	69	42.08	-	42.08	1.65	0.63	5.23	27.30	7.10	0.29	54.62	0.57
INVS_1999	69	42.63	(0.02)	42.61	20.63	1.58	13.08	171.17	(0.01)	0.29	(1.30)	0.57
INVS_2000	69	41.92	-	41.92	13.74	1.52	12.61	158.98	0.56	0.29	(0.96)	0.57
INVS_2001	69	36.86	(0.13)	36.73	2.74	0.69	5.75	33.07	3.69	0.29	17.79	0.57
INVS_2002	69	33.40	-	33.40	2.75	0.70	5.82	33.83	3.67	0.29	15.38	0.57
INVS_2003	69	41.45	-	41.45	4.46	0.95	7.87	62.01	2.73	0.29	8.15	0.57
INVS_2004	69	30.55	-	30.55	3.40	0.76	6.31	39.81	2.95	0.29	9.37	0.57
INVS_2005	69	20.15	-	20.15	2.47	0.55	4.57	20.85	2.65	0.29	7.05	0.57
INVS_2006	69	24.91	-	24.91	2.41	0.61	5.03	25.32	2.91	0.29	8.80	0.57
INVS_2007	69	54.12	-	54.12	2.98	0.94	7.79	60.61	5.02	0.29	29.29	0.57
KRDT_1999	69	37.12	2.89	40.01	17.73	1.24	10.31	106.26	0.52	0.29	(0.76)	0.57
KRDT_2000	69	39.10	2.07	41.17	23.34	1.31	10.89	118.55	0.06	0.29	(1.12)	0.57
KRDT_2001	69	41.97	1.92	43.89	28.45	1.25	10.39	107.95	(0.50)	0.29	(0.81)	0.57
KRDT_2002	69	70.20	1.52	71.72	31.00	1.38	11.49	132.03	(0.01)	0.29	1.39	0.57
KRDT_2003	69	86.11	-	86.11	53.74	2.59	21.51	462.62	(0.68)	0.29	(0.32)	0.57
KRDT_2004	69	139.32	-	139.32	55.32	2.68	22.26	495.50	0.07	0.29	2.40	0.57
KRDT_2005	69	93.18	-	93.18	55.76	2.47	20.53	421.67	(0.96)	0.29	0.74	0.57
KRDT_2006	69	81.84	-	81.84	53.63	2.27	18.88	356.52	(1.04)	0.29	1.11	0.57
KRDT_2007	69	86.12	-	86.12	52.45	2.43	20.18	407.35	(1.13)	0.29	0.91	0.57

Lampiran 2: Statistik Deskriptif Dimensi Kelompok Strategik Berbasis Sumberdaya

	N	Range	Min	Max	Mean		Std. Dev	Var	Skewness		Kurtosis	
	Stat	Stat	Stat	Stat	Stat	Std Err		Stat	Stat		Stat	Stat
SDFIS_1999	69	8.22	6.19	14.41	9.50	0.21	1.77	3.12	0.84	0.29	0.66	0.57
SDFIS_2000	69	8.86	5.64	14.50	9.58	0.21	1.76	3.10	0.63	0.29	0.54	0.57
SDFIS_2001	69	7.99	6.55	14.54	9.75	0.21	1.78	3.16	0.81	0.29	0.36	0.57
SDFIS_2002	69	7.64	6.88	14.52	9.86	0.21	1.75	3.07	0.75	0.29	0.21	0.57
SDFIS_2003	69	7.70	6.73	14.43	9.97	0.21	1.74	3.03	0.64	0.29	0.02	0.57
SDFIS_2004	69	7.73	6.72	14.45	10.09	0.21	1.76	3.11	0.64	0.29	(0.11)	0.57
SDFIS_2005	69	7.78	6.73	14.51	10.18	0.22	1.80	3.24	0.55	0.29	(0.24)	0.57
SDFIS_2006	69	7.99	6.62	14.61	10.31	0.21	1.78	3.16	0.52	0.29	(0.20)	0.57
SDFIS_2007	69	8.15	6.48	14.63	10.35	0.22	1.85	3.41	0.38	0.29	(0.39)	0.57
SDFIN_1999	69	181.82	0.15	181.97	13.54	2.74	22.74	517.25	6.19	0.29	45.28	0.57
SDFIN_2000	69	84.87	0.10	84.97	11.29	1.41	11.67	136.25	4.02	0.29	23.09	0.57
SDFIN_2001	69	74.86	1.03	75.89	11.17	1.27	10.57	111.69	3.80	0.29	20.42	0.57
SDFIN_2002	69	72.81	0.22	73.03	11.09	1.22	10.15	102.97	3.84	0.29	20.68	0.57
SDFIN_2003	69	33.73	0.13	33.86	9.33	0.72	5.97	35.69	1.47	0.29	4.11	0.57
SDFIN_2004	69	34.63	0.07	34.70	8.92	0.66	5.47	29.91	1.67	0.29	6.20	0.57
SDFIN_2005	69	34.24	0.99	35.23	8.78	0.67	5.55	30.85	1.80	0.29	6.50	0.57
SDFIN_2006	69	22.46	0.69	23.15	8.81	0.56	4.68	21.94	0.63	0.29	0.39	0.57
SDFIN_2007	69	19.91	0.01	19.92	7.61	0.53	4.42	19.52	0.31	0.29	(0.17)	0.57
MDIN_1999	69	9.38	2.01	11.39	5.76	0.17	1.41	1.99	0.70	0.29	4.23	0.57
MDIN_2000	69	7.68	3.15	10.83	5.56	0.15	1.23	1.50	1.44	0.29	4.94	0.57
MDIN_2001	69	7.34	3.71	11.05	5.90	0.15	1.24	1.53	1.50	0.29	4.57	0.57
MDIN_2002	69	6.93	3.32	10.25	5.89	0.14	1.14	1.30	1.21	0.29	3.99	0.57
MDIN_2003	69	6.29	3.85	10.14	5.90	0.14	1.13	1.27	1.26	0.29	3.77	0.57
MDIN_2004	69	5.89	3.52	9.41	5.73	0.12	0.98	0.96	0.83	0.29	3.00	0.57
MDIN_2005	69	6.70	3.73	10.43	5.81	0.13	1.05	1.10	1.23	0.29	5.08	0.57
MDIN_2006	69	5.82	4.09	9.91	6.02	0.11	0.95	0.90	1.06	0.29	4.38	0.57
MDIN_2007	69	5.80	4.09	9.89	6.06	0.12	1.00	1.00	0.94	0.29	3.01	0.57
KORG_1999	69	9.20	9.18	18.38	13.06	0.21	1.78	3.15	0.95	0.29	0.96	0.57
KORG_2000	69	8.93	9.45	18.38	13.31	0.22	1.86	3.45	0.80	0.29	0.40	0.57
KORG_2001	69	9.07	9.38	18.45	13.49	0.22	1.87	3.49	0.68	0.29	0.12	0.57
KORG_2002	69	9.08	9.50	18.58	13.64	0.22	1.85	3.43	0.56	0.29	0.07	0.57
KORG_2003	69	8.67	10.04	18.71	13.78	0.22	1.85	3.44	0.55	0.29	(0.12)	0.57
KORG_2004	69	8.83	9.99	18.82	13.90	0.23	1.88	3.53	0.51	0.29	(0.17)	0.57
KORG_2005	69	8.73	10.09	18.82	14.05	0.23	1.89	3.58	0.55	0.29	(0.27)	0.57
KORG_2006	69	9.11	9.88	18.99	14.20	0.23	1.92	3.70	0.44	0.29	(0.30)	0.57
KORG_2007	69	7.81	11.39	19.20	14.41	0.22	1.85	3.44	0.62	0.29	(0.48)	0.57

Lampiran 3: Penentuan Kelompok Strategik Berbasis Pasar

		ANOVA1999		ANOVA2000		ANOVA2001		ANOVA2002		ANOVA2003		ANOVA2004		ANOVA2005		ANOVA2006		ANOVA2007	
		F	Sig.	F	Sig.	F	Sig.	F	Sig.	F	Sig.	F	Sig.	F	Sig.	F	Sig.	F	Sig.
3 Clusters	V_P1	3.30	0.04	168.66	0.00	108.99	0.00	69.10	0.00	55.13	0.00	18.88	0.00	31.87	0.00	28.65	0.00	34.77	0.00
	V_P2	0.96	0.39	8.89	0.00	4.49	0.01	2.55	0.09	1.34	0.27	5.78	0.00	5.06	0.01	13.20	0.00	13.08	0.00
	V_P3	173.02	0.00	100.07	0.00	39.34	0.00	19.18	0.00	20.83	0.00	0.64	0.53	4.89	0.01	6.32	0.00	8.38	0.00
	V_P4	137.56	0.00	43.05	0.00	31.48	0.00	65.03	0.00	105.37	0.00	74.39	0.00	102.19	0.00	123.81	0.00	66.39	0.00
	F-rerata	78.71		80.17		46.07		38.97		45.67		24.92		36.00		42.99		30.66	
4 Clusters	V_P1	2.44	0.07	244.83	0.00	201.07	0.00	172.49	0.00	89.81	0.00	40.44	0.00	36.10	0.00	22.72	0.00	21.58	0.00
	V_P2	1.75	0.17	12.39	0.00	1.82	0.15	1.72	0.17	2.23	0.09	4.46	0.01	6.20	0.00	17.04	0.00	9.30	0.00
	V_P3	188.05	0.00	68.71	0.00	10.43	0.00	24.59	0.00	16.70	0.00	8.61	0.00	5.29	0.00	4.79	0.00	52.15	0.00
	V_P4	134.92	0.00	41.69	0.00	62.77	0.00	42.23	0.00	109.25	0.00	64.44	0.00	118.41	0.00	93.31	0.00	48.15	0.00
	F-rerata	81.79		91.90		69.02		60.26		54.50		29.49		41.50		34.47		32.79	
5 Clusters	V_P1	71.61	0.00	310.09	0.00	59.68	0.00	119.93	0.00	109.23	0.00	37.53	0.00	20.52	0.00	23.97	0.00	22.90	0.00
	V_P2	0.73	0.58	9.29	0.00	46.37	0.00	1.32	0.27	1.01	0.41	5.23	0.00	2.48	0.05	113.43	0.00	8.85	0.00
	V_P3	151.49	0.00	63.71	0.00	33.20	0.00	39.00	0.00	12.30	0.00	4.74	0.00	3.87	0.01	3.78	0.01	55.12	0.00
	V_P4	99.89	0.00	38.24	0.00	67.81	0.00	38.31	0.00	85.84	0.00	111.21	0.00	142.50	0.00	124.85	0.00	107.03	0.00
	F-rerata	80.93		105.33		51.76		49.64		52.10		39.68		42.34		66.51		48.47	
6 Clusters	V_P1	58.85	0.00	242.33	0.00	79.58	0.00	95.39	0.00	78.41	0.00	52.79	0.00	24.55	0.00	25.36	0.00	38.84	0.00
	V_P2	0.79	0.56	7.69	0.00	57.66	0.00	199.31	0.00	1.59	0.18	4.60	0.00	3.94	0.00	99.75	0.00	8.27	0.00
	V_P3	154.55	0.00	53.80	0.00	21.47	0.00	30.94	0.00	35.15	0.00	8.05	0.00	4.52	0.00	7.72	0.00	43.31	0.00
	V_P4	126.31	0.00	37.77	0.00	50.70	0.00	30.40	0.00	74.37	0.00	97.59	0.00	156.13	0.00	113.49	0.00	77.14	0.00
	F-rerata	85.12		85.40		52.35		89.01		47.38		40.76		47.29		61.58		41.89	
Jumlah Kelompok Strategik		6	5	5	4	4	6	6	4	4	6	6	6	5	5	5	5	5	5

Lampiran 4: Penentuan Kelompok Strategik Berbasis Sumberdaya

Lampiran 4: Penentuan Kelompok Strategik Berbasis Sumberdaya																																				
	ANOVA 1999				ANOVA 2000				ANOVA 2001				ANOVA 2002				ANOVA 2003				ANOVA 2004				ANOVA 2005				ANOVA 2006				ANOVA 2007			
	F	Sig.	F	Sig.	F	Sig.	F	Sig.	F	Sig.	F	Sig.	F	Sig.	F	Sig.	F	Sig.	F	Sig.	F	Sig.	F	Sig.	F	Sig.	F	Sig.	F	Sig.						
3 Clusters																																				
	V_S1		3.74	0.03		7.13	0.00		1.16	0.32		1.13	0.33		3.04	0.05		3.56	0.03		17.08	0.00		6.47	0.00		14.82	0.00		0.00						
	V_S2		728.63	0.00		217.95	0.00		193.85	0.00		145.37	0.00		141.93	0.00		105.23	0.00		72.03	0.00		151.52	0.00		152.30	0.00		0.00						
	V_S3		0.02	0.99		0.97	0.38		9.56	0.00		10.35	0.00		4.44	0.02		7.91	0.00		9.28	0.00		4.58	0.00		5.12	0.01		0.01						
	V_S4		2.58	0.08		11.38	0.00		4.79	0.01		3.51	0.04		8.69	0.00		9.64	0.00		23.05	0.00		9.22	0.00		16.70	0.00		0.00						
4 Clusters	F-rerata		183.74			59.36			52.34			40.09			39.53			31.59			30.36			42.95			47.24									
	V_S1		3.09	0.03		3.30	0.03		2.73	0.05		2.10	0.11		7.76	0.00		4.32	0.01		7.16	0.00		32.85	0.00		49.33	0.00		0.00						
	V_S2		1,206.82	0.00		340.95	0.00		268.58	0.00		172.80	0.00		157.13	0.00		148.60	0.00		189.13	0.00		102.69	0.00		99.05	0.00		0.00						
	V_S3		0.26	0.86		0.70	0.56		8.14	0.00		6.41	0.00		5.73	0.00		5.11	0.00		7.81	0.00		2.04	0.12		3.28	0.03		0.03						
	V_S4		2.36	0.08		5.77	0.00		7.83	0.00		4.42	0.01		11.78	0.00		7.38	0.00		9.76	0.00		28.80	0.00		58.28	0.00		0.00						
5 Clusters	F-rerata		303.13			87.68			71.82			46.43			45.60			41.35			53.46			41.59			52.48									
	V_S1		6.21	0.00		7.31	0.00		2.21	0.08		3.59	0.01		19.49	0.00		28.31	0.00		31.08	0.00		29.25	0.00		42.82	0.00		0.00						
	V_S2		990.44	0.00		320.48	0.00		384.77	0.00		253.76	0.00		117.33	0.00		105.84	0.00		145.76	0.00		82.08	0.00		141.18	0.00		0.00						
	V_S3		0.57	0.69		1.46	0.22		6.96	0.00		5.80	0.00		3.02	0.02		5.21	0.00		6.03	0.00		4.17	0.00		2.81	0.03		0.03						
	V_S4		5.24	0.00		11.73	0.00		6.98	0.00		8.37	0.00		24.28	0.00		30.33	0.00		31.54	0.00		33.85	0.00		54.48	0.00		0.00						
6 Clusters	F-rerata		250.61			85.24			100.23			67.88			41.03			42.42			53.61			37.34			60.32									
	V_S1		1.96	0.10		4.03	0.00		15.15	0.00		8.45	0.00		14.86	0.00		21.05	0.00		21.73	0.00		30.20	0.00		46.31	0.00		0.00						
	V_S2		1,588.53	0.00		483.64	0.00		201.76	0.00		234.89	0.00		236.92	0.00		114.66	0.00		226.54	0.00		101.33	0.00		134.69	0.00		0.00						
	V_S3		0.63	0.67		2.31	0.05		6.03	0.00		4.52	0.00		2.72	0.03		4.65	0.00		6.37	0.00		4.15	0.00		2.74	0.03		0.03						
	V_S4		2.82	0.02		6.56	0.00		19.22	0.00		12.80	0.00		21.91	0.00		20.82	0.00		27.70	0.00		36.45	0.00		40.54	0.00		0.00						
Jumlah Kelompok Strategik	F-rerata		398.49			124.13			60.54			65.16			69.10			40.29			70.58			43.03			56.07									
		6		6		6		5		5		5		6		5		6		6		6		6		5		5								