

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian sebelumnya yang memiliki kaitan dengan masalah dalam penelitian ini akan dipaparkan berikut ini. Penelitian-penelitian tersebut juga akan digunakan sebagai bahan referensi untuk memahami pengaruh antar variabel dalam penelitian ini.

2.1.1

2.1.2 Endi Fitri Herlianto (2010)

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Endi Fitri Herlianto (2010) yang berjudul “Analisis Strategi Bersaing Telkom Dalam Industri Internet”. Hasil dari penelitian tersebut menyatakan bahwa dari lingkungan baik internal maupun eksternal perusahaan mempunyai keunggulan yang lebih baik , salah satunya berupa yang sudah tersebar luas, namun terlihat masih minimnya kualitas pelayanan yang dimiliki.

2.1.3 Phillips, P.A

Dari penelitian yang dilakukan oleh Phillips, P.A dengan judul “ The Strategic Planning/finance interface : does sophistication really matter?” Peneliti menemukan bahwa terdapat hasil positif antara perencanaan strategik dengan kinerja yang berujung pada keunggulan bersaing. Penelitian tersebut menggunakan skala likert dan ANOVA untuk menguji hipotesisnya. Penelitian tersebut di lakukan pada

2.1.4 Zul Bahren

Zul Bahren, seorang peneliti dari Indonesia bagian timur menguji keunggulan bersaing yang dimiliki PT Telkom dengan menggunakan uji regresi. Penelitian yang diberi judul “Analisis Strategi Positioning untuk Mempertahankan dan Meningkatkan Pangsa Pasar dalam Menghadapi Persaingan (Studi Kasus PT.TELKOM Kawasan Timur Indonesia)” tersebut menunjukkan hasil bahwa Strategi positioning secara berurutan dipengaruhi oleh faktor-faktor: proses, pelayanan, distribusi, promosi, produk, dan harga. Dari keempat dimensi faktor produk, yang paling dominan pengaruhnya adalah positioning produk. Dari kelima dimensi faktor distribusi, yang paling dominan pengaruhnya adalah konfigurasi distribusi. Dari ketiga dimensi faktor harga, yang paling dominan pengaruhnya adalah sasaran harga. Dari kelima dimensi faktor promosi, yang paling dominan pengaruhnya adalah media promosi. Dari ketujuh dimensi faktor bisnis, yang paling dominan pengaruhnya terhadap faktor proses adalah; pelanggan tidak pernah merasa dipersulit ketika menerima layanan Telkom. Dari ketiga dimensi faktor pelayanan, yang paling dominan terhadap faktor pelayanan adalah pelayanan pra transaksi. Dari kedua dimensi faktor people, faktor perbedaan peran karyawan lebih dominan pengaruhnya terhadap faktor people. Faktor produk mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap faktor distribusi, harga, promosi, proses, pelayanan, dan proses. Jalur pengaruh yang paling besar adalah pengaruh produk terhadap proses bisnis. Strategi positioning mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap pangsa pasar.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu dan Sekarang

No	Nama	Judul	Metode	Hasil
1.	Endi Fitri Herlianto (2010)	Analisis Strategi Bersaing Telkom Dalam Industri Internet	Analisis Deskriptif	Kekuatan terbesar Telkom adalah jaringan kabel yang sudah tersebar luas, namun perlu pembenahan dalam hal kualitas pelayanan.
2.	Phillips, P.A (2000)	The Strategic Planning/finance interface : does sophistication really matter?	Skala likert dengan analisa ANOVA	Menunjukkan hasil positif antara perencanaan stratejik dengan kinerja yang berujung pada keunggulan bersaing.
3.	Zul Bahren (2005)	Analisis Strategi Positioning untuk Mempertahanka dan Meningkatkan Pangsa Pasar dalam Menghadapi Persaingan (Studi Kasus PT.TELKOM Kawasan Timur Indonesia)	Regresi	Strategi positioning secara berurutan dipengaruhi oleh faktor-faktor: proses, pelayanan, distribusi, promosi, produk, dan harga.
4.	Huda Choirul Anam (2012)	Analisis Pendekatan Strategi Keunggulan Bersaing Pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Divisi Consumer Services (DCS) Area Kediri	Analisis Deskriptif (SWOT)	Perbedaan pada penelitian kali ini adalah peneliti ingin mengetahui bagaimana perusahaan seperti PT Telkom akan bisa menghadapi persaingan yang makin ketat dengan menggunakan strategi yang saat ini diterapkan. Penelitian kali ini juga memiliki perbedaan dari sisi metode analisis, dimana peneliti ingin mendapatkan hasil yang maksimal dari penelitian yang bersifat kualitatif tersebut

2.2 Kajian Teori

Keunggulan Bersaing

Tidak ada istilah yang jelas untuk keunggulan bersaing baik dalam praktek maupun literatur dari strategi pemasaran. Kadang-kadang menggunakan istilah “kepentingan khusus” untuk mengartikan keunggulan yang relatif dalam kemampuan dan sumber daya. Keunggulan bersaing adalah jantung kinerja perusahaan dalam pasar persaingan.

Tjiptono (1997:3) strategi dapat didefinisikan sebagai program untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi dan mengimplementasikan misinya. Makna yang terkandung dari strategi ini adalah bahwa para manajer memainkan peran yang aktif, sadar, dan rasional dalam merumuskan strategi organisasi.

Keunggulan bersaing dapat dimiliki oleh perusahaan apabila perusahaan mau dan sadar akan lingkungan perubahan sekitar dan terus melakukan adaptasi dan motivasi mengenai kekuatan serta peluang yang ada. Disaat perusahaan dapat melakukan hal itu, maka perusahaan akan mampu meminimalkan segala kelemahannya serta ancaman yang ada dari lingkungan perusahaan, sehingga perusahaan memiliki daya saing daripada pesaing-pesaing lainnya.

Heizer dan Render dalam (Irmayanti Hasan, 2011:27) mendefinisikan strategi sebagai rencana tindakan organisasi untuk mencapai misinya. Menurut Chandler dalam (Mudrajad Kuncoro,

2008:1) Strategi adalah penentuan tujuan dan sasaran jangka panjang perusahaan, diterapkannya aksi dan alokasi sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Analisis dan diagnosis keunggulan strategi adalah suatu proses dimana penyusun strategi memeriksa faktor-faktor keuntungan strategi suatu perusahaan untuk menentukan di mana kekuatan dan kelemahan perusahaan sehingga penyusun strategi dapat memanfaatkan secara efektif kesempatan lingkungan dan menghadapi tantangan lingkungan (Kuncoro, 2005:23). Jika penyusun strategi tidak sepenuhnya menyadari kekuatan-kekuatan atau keuntungan-keuntungan strategi perusahaan, maka mereka tidak dapat memilih berbagai kesempatan lingkungan yang tersedia untuk pencapaian tujuan perusahaan dengan lebih sukses.

Dalam Islam, hakikat strategi juga tertera pada al-Quran, yang menceritakan bagaimana nabi Yusuf as sebagai bendaharawan negeri Mesir merencanakan manajemen strategi dalam menghadapi krisis ekonomi negeri akibat musim paceklik yang berkepanjangan (Djalaluddin, 2007: 23-24).

Dijelaskan dalam firman Allah QS Yusuf ayat 46-49:

يُوسُفُ أَيُّهَا الصِّدِّيقُ أَفْتِنَا فِي سَبْعِ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ
 سَبْعُ عِجَافٍ وَسَبْعِ سُنبُلَاتٍ خُضْرٍ وَأُخَرَ يَابِسَاتٍ لَّعَلِّي أَرْجِعُ
 إِلَى النَّاسِ لَعَلَّهُمْ يَعْلَمُونَ قَالَ ﴿٤٦﴾ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأْبًا

فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تَأْكُلُونَ ﴿٤٧﴾ ثُمَّ
يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعُ شِدَادٍ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا
مِّمَّا تَحْصِنُونَ ﴿٤٨﴾ ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ
وَفِيهِ يَعْصِرُونَ ﴿٤٩﴾

Artinya :

46. (Setelah pelayan itu berjumpa dengan Yusuf dia berseru):

"Yusuf, Hai orang yang amat dipercaya, Terangkanlah kepada kami tentang tujuh ekor sapi betina yang gemuk-gemuk yang dimakan oleh tujuh ekor sapi betina yang kurus-kurus dan tujuh bulir (gandum) yang hijau dan (tujuh) lainnya yang kering agar Aku kembali kepada orang-orang itu, agar mereka mengetahuinya."

47. Yusuf berkata: "Supaya kamu bertanam tujuh tahun (lamanya) sebagaimana bisaa; Maka apa yang kamu tuai hendaklah kamu biarkan dibulirnya kecuali sedikit untuk kamu makan.

48. Kemudian sesudah itu akan datang tujuh tahun yang amat sulit, yang menghabiskan apa yang kamu simpan untuk menghadapinya (tahun sulit), kecuali sedikit dari (bibit gandum) yang kamu simpan.

49. Kemudian setelah itu akan datang tahun yang padanya manusia diberi hujan (dengan cukup) dan dimasa itu mereka

memeras anggur."

Suatu perusahaan memiliki banyak kekuatan dan kelemahan dalam berhadapan dengan para pesaingnya. Dan jenis dasar keunggulan bersaing digabungkan dengan cakupan aktivitas yang berusaha dicapai oleh sebuah perusahaan, maka akan menghasilkan 3 (tiga) Strategi generik untuk mencapai kinerja di atas rata-rata dalam suatu industri. Pada pendekatan yang dikemukakan Porter (Mudrajad Kuncoro, 2005:90), terdapat dua faktor yang diperhitungkan dalam menciptakan strategi bersaing yang "tepat". Pertama, didasarkan pada keunggulan kompetitif organisasi. Menurut Porter keunggulan kompetitif hanya akan diperoleh lewat salah satu dari sumber: bisa dari keunggulan menciptakan biaya yang rendah (cost leadership), atau dari kemampuan organisasi untuk menjadi berbeda (differentiation) dibandingkan para pesaingnya. Faktor kedua dalam pendekatan ini adalah cakupan produk pasar dimana organisasi saling bersaing satu sama lain dalam pasar yang luas dan sempit. Keunggulan yang dikemukakan Porter dalam James A., O'Brein (2005:62) yaitu:

- a) Keunggulan biaya: Keunggulan biaya didasarkan pada posisi perusahaan sebagai produsen dengan biaya rendah dalam pasar yang ditentukan secara luas atau meliputi bauran produk yang luas. Pada dasarnya, sebuah perusahaan yang berusaha mendasarkan strategi bersaing pada kepemimpinan biaya menyeluruh harus sangat agresif mengejar kepemimpinan posisi itu sendiri dengan biaya per unitnya

paling rendah dalam industri. Karena pada gilirannya pasti membuat produsennya memimpin dalam ciri pengalaman dengan pembuatan produk.

b) Diferensiasi : kalau produk hasil dari sebuah perusahaan benar-benar unik atau dianggap untuk dalam pasar masal, dikatakan produk itu mempunyai keunggulan diferensiasi. Ini dapat menjadi strategi yang amat efektif untuk mempertahankan posisi pasar dan meraih pengambilan modal diatas rata-rata. Keunikan sering kali membuat perusahaan dapat menempatkan harga yang cukup tinggi untuk produknya.

c) Fokus (Fokus Biaya dan Fokus Diferensiasi) : strategi untuk mencapai keunggulan fokus menetapkan sasaran pasar atau pelanggan yang ditentukan secara sempit. Ini merupakan keunggulan yang didasarkan pada kemampuan untuk menciptakan lebih banyak nilai pelanggan untuk segmen yang ditargetkan secara sempit dan hasil dan pemahaman yang lebih baik dan kebutuhan dan keinginan pelanggan.

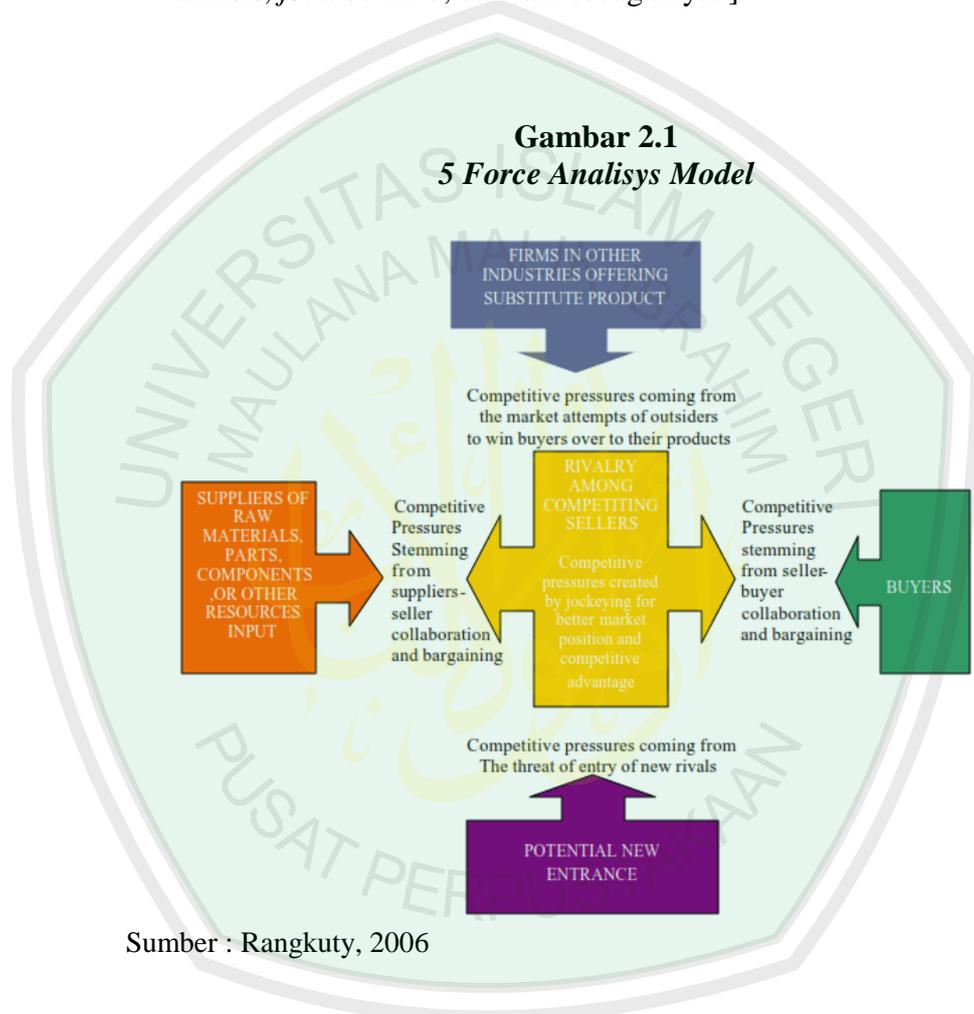
d) Pertumbuhan

Strategi untuk menguasai pasar dengan memperluas cakupan usaha perusahaan. Perusahaan mengambil posisi dengan melakukan perluasan usaha baik jenis usaha yang dilakukan maupun cakupan wilayah pemasarannya.

e) Persekutuan

Perusahaan menguasai pasar dengan memperkuat hubungan dengan pihak luar baik pemasok, pesaing, konsultan, atau perusahaan-perusahaan yang lain. Persekutuan bisa dilakukan dengan merger, akuisis, *joint venture*, dan lain sebagainya.]

Gambar 2.1
5 Force Analisis Model



Sumber : Rangkuty, 2006

Menurut hariadi (2005:37), ada tiga tahap yang perlu dijalankan perusahaan dalam menyusun strategi, yaitu :

1. Memutuskan dimana perusahaan memiliki peluang terbaik untuk memenangkan persaingan.

2. Mengembangkan atribut produk dan jasa yang memiliki daya tarik yang kuat terhadap konsumen.
3. Menetralisasi gerakan persaingan dari lawan (para pesaing).

Gerakan bersaing juga merupakan permainan siasat. Permainan dapat diselenggarakan dan gerakan dapat dipilih serta dilaksanakan dengan cara- cara tertentu sehingga memaksimalkan hasilnya tanpa memandang apa sumber daya yang tersedia bagi perusahaan. Menurut Porter, 1987 dalam Citra Dewi Gunawan, 2008:15

- a. Gerakan yang memperbaiki posisi perusahaan dan memperbaiki posisi pesaing meskipun jika pesaing tidak melakukan perlawanan. Melibatkan resiko paling kecil jika gerakan yang demikian dapat dikenali. Salah satu kemungkinan adalah perusahaan dapat terlibat dalam praktek yang tidak hanya menurunkan prestasinya tetapi juga melimpah menurunkan prestasi
- b. para pesaingnya, misalnya kampanye iklan yang tidak tepat atau struktur penetapan harga yang buruk tidak sesuai dengan industri.
- c. Gerakan yang memperbaiki posisi perusahaan dan memperbaiki posisi pesaing hanya jika ada gerakan tertentu yang sesuai dengan mereka. Pada kebanyakan industri, ada gerakan yang akan memperbaiki situasi setiap pihak jika semua perusahaan mengikutinya. Sebagai contoh, perubahan biaya yang membutuhkan penyesuaian harga. Kesulitan dengan gerakan seperti ini adalah

bahwa semua perusahaan mungkin tidak akan mengikutinya, karena gerakan ini, meskipun secara absolut akan memperbaiki posisi mereka, namun tidak optimal bagi mereka.

- d. Gerakan yang akan memperbaiki posisi perusahaan karena pesaing tidak akan menandinginya. Merupakan gerakan yang tidak mengancam yaitu gerakan yang tidak diikuti pesaing tergantung pada pemahaman yang seksama akan peluang yang diberikan oleh tujuan dan asumsi tertentu pesaing. Ini meliputi usaha mencari gerakan yang tidak akan ditanggapi oleh pesaing karena mereka tidak merasa perlu melakukannya.

Strategi bersaing bergantung pada besar dan posisi masing-masing perusahaan dalam pasar. Kotler dan Keller (2007:421) mengungkapkan bahwa keunggulan kompetitif diklasifikasikan berdasarkan peran perusahaan dalam pasar sasaran yaitu strategi pemimpin (*leader strategy*), strategi penantang (*challenger strategy*), strategi pengikut (*follower strategy*), dan strategi penceruk (*nicher strategy*).

Menurut Fandi Tjiptono (1997:314), penantang pasar perlu memutuskan tiga kebijakan strategik, yaitu :

1. Tujuan strategik harus ditetapkan dengan cermat. Sebagian besar penantang pasar berusaha meningkatkan profitabilitasnya dengan cara menaikkan pangsa pasar.
2. Penantang pasar harus memiliki pesaing yang ingin ditantang. Kesuksesan strategi ini bergantung pada kompetitif

berkesinambungan yang dimiliki perusahaan, misalnya keunggulan biaya atau kemampuan memberikan nilai terbaik dengan harga premium.

3. Penantang pasar harus memilih strategi penyerangan yang tepat. Pemilihan strategi tersebut harus mempertimbangkan faktor regulasi pemerintah, struktur distribusi, dan loyalitas konsumen.

Market challenger memiliki lima tipe strategi penyerangan secara umum : frontal attack, flanking attack, encirclement attack, bypass attack, guerilla attack. (Fandi Tjiptono, 2008:315)

Strategi perusahaan berdasarkan tingkatan tugas dapat diklasifikasikan menjadi strategi generik (*generic strategy*) yang akan dikembangkan menjadi strategi utama atau induk (*grand strategy*). Strategi induk sendiri akan dikembangkan menjadi strategi fungsional. Strategi generik dan strategi utama dapat dilihat pada tabel 2.1. Menurut David (2006) strategi generik dan strategi utama dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Strategi Integrasi (*Integration Strategy*)

Strategi ini digunakan oleh perusahaan untuk melakukan pengawasan yang lebih terhadap distributor, pemasok dan para pesaing. Strategi yang dapat dilakukan perusahaan misalnya dengan melakukan merger, akuisisi atau pengambilalihan suatu perusahaan. Strategi integrasi yang dapat diterapkan oleh suatu perusahaan dibedakan sebagai berikut :

- a. Integrasi ke depan

Strategi integrasi ini dapat diterapkan, misalnya dengan

melakukan akuisisi kepemilikan atau peningkatan kontrol atas distributor dan pedagang pengecer. Hal ini dapat dilakukan jika perusahaan mendapatkan banyak masalah dengan pendistribusian terhadap barang dan jasa yang dihasilkan, sehingga dapat mengganggu stabilitas produksi.

b. Integrasi ke belakang

Strategi integrasi ini dapat diterapkan, misalnya dengan melakukan peningkatan pengawasan terhadap bahan baku. Strategi tersebut dimaksudkan apabila para pemasok dinilai sudah tidak lagi menguntungkan perusahaan, seperti mengalami keterlambatan dalam pengadaan bahan baku, kualitas bahan baku yang menurun dan peningkatan biaya sehingga tidak dapat diandalkan.

c. Integrasi horizontal

Strategi integrasi ini dapat diterapkan, misalnya dengan melakukan pencarian kepemilikan, peningkatan kontrol dan pesaing perusahaan. Strategi tersebut dimaksudkan supaya perusahaan meningkatkan pengawasan terhadap para pesaing perusahaan, walaupun harus dengan memilikinya. Tujuan dari strategi ini adalah untuk mendapatkan kepemilikan dan meningkatkan pengendalian para pesaing.

2. Strategi Intensif (*Intensive Strategy*)

Strategi ini memerlukan usaha-usaha yang intensif untuk

meningkatkan posisi persaingan perusahaan melalui produk yang dihasilkan. Strategi intensif yang dapat diterapkan oleh suatu perusahaan dapat dibedakan sebagai berikut :

a. Penetrasi pasar

Strategi ini berusaha meningkatkan pangsa pasar untuk produk yang dihasilkan melalui kegiatan pemasaran yang lebih besar. Hal ini dapat dilakukan jika pasar belum jenuh, pangsa pasar pesaing menurun, korelasi antara biaya pemasaran dan penjualan, serta kemampuan untuk bersaing yang meningkat.

b. Pengembangan pasar

Strategi ini melibatkan pengenalan produk yang dihasilkan ke area geografi yang baru. Tujuan strategi ini adalah untuk memperbesar pasar yang telah diperoleh. Hal ini dapat dilakukan jika perusahaan memiliki jaringan distribusi, terjadi kelebihan kapasitas produksi, menginginkan laba yang sesuai serta adanya pasar yang baru atau mengalami kejenuhan pasar.

c. Pengembangan produk

Strategi ini dapat dilakukan untuk mencari peningkatan penjualan dengan memperbaiki atau memodifikasi produk yang dihasilkan. Hal ini dapat dilakukan jika produk sudah mengalami kejenuhan, pesaing menawarkan produk sejenis yang lebih baik dan lebih murah, memiliki kemampuan untuk mengembangkan

produk dan berada pada industri yang sedang tumbuh.

3. Strategi Diversifikasi (*Diversification Strategy*)

Strategi ini digunakan untuk menambah produk-produk baru. Strategi diversifikasi yang dapat diterapkan oleh suatu perusahaan dibedakan sebagai berikut :

a. Diversifikasi konsentrik

Tujuan dari strategi ini adalah untuk menambah produk baru yang berhubungan untuk pasar yang sama. Hal ini dapat dilakukan jika bersaing pada industri yang mengalami pertumbuhan yang lambat.

b. Diversifikasi horizontal

Tujuan dari strategi ini adalah untuk menambah produk baru yang tidak berhubungan untuk memuaskan pelanggan yang sama. Hal ini dapat dilakukan jika produk baru dapat mendukung produk lama, persaingan yang ketat pada produk lama, kelancaran distribusi produk baru kepada pelanggan dan pada tingkat yang lebih dalam yaitu musim penjualan dari kedua produk relatif berbeda.

c. Diversifikasi konglomerat

Strategi ini dapat dilakukan dengan menambah produk baru yang dihasilkan, tetapi tidak berkaitan untuk pasar yang berbeda. Hal ini dapat dilakukan jika industri di sektor ini telah

mengalami kejenuhan, ada peluang untuk memiliki bisnis yang tidak berkaitan untuk berkembang baik serta memiliki sumberdaya untuk memasuki industri tersebut.

4. Strategi Bertahan (*Defensive Strategy*)

Strategi ini digunakan untuk melakukan tindakan-tindakan penyelamatan supaya terhindar dari kerugian yang lebih besar. Strategi bertahan yang dapat diterapkan oleh suatu perusahaan dibedakan sebagai berikut :

a. *Retrenchment*

Retrenchment dapat dilakukan ketika terjadi perusahaan mengelompokkan ulang melalui pengurangan aset dan biaya untuk membalikkan penurunan penjualan dan laba. Strategi ini dapat dilakukan dengan melalui reduksi biaya dan aset perusahaan. Menjual satu divisi atau bagian dari perusahaan (*divestiture strategy*) merupakan bagian dari *retrenchment strategy* untuk mengganti aktivitas perusahaan yang sudah tidak menguntungkan dengan aktivitas perusahaan lainnya.

b. *Joint venture*

Joint venture dapat dilakukan ketika terjadi dua atau lebih perusahaan membentuk suatu perusahaan temporer atau konsorsium untuk tujuan kapitalisasi modal. Strategi ini sering digunakan dalam

rangka penambahan modal dari suatu rencana investasi atau untuk menindaklanjuti strategi akuisisi yang telah diputuskan untuk proses selanjutnya.

c. *Liquidation*

Liquidation dapat dilakukan ketika terjadi perusahaan menjual seluruh aset yang dapat dihitung nilainya. Strategi ini dapat dilakukan jika perusahaan sudah tidak dapat dipertahankan keberadaannya, misalnya dengan menjual harta atau aset perusahaan, sehingga para pemegang saham dapat memperkecil kerugian.

Tabel 2.1
Strategi Generik dan Strategi Utama

Strategi Generik	Strategi Utama
Strategi Integrasi (<i>Integration Strategy</i>)	- Integrasi ke depan - Integrasi ke belakang - Integrasi horizontal
Strategi Intensif (<i>Intensive Strategy</i>)	- Penetrasi pasar - Pengembangan pasar - Pengembangan produk
Strategi Diversifikasi (<i>Diversification Strategy</i>)	- Diversifikasi konsentrik - Diversifikasi horizontal - Diversifikasi konglomerat
Strategi Bertahan (<i>Defensive Strategy</i>)	- <i>Retrenchment</i> - <i>Joint venture</i> - <i>Liquidation</i>

Sumber : David (2006)

Pada penelitian kali ini, untuk mendapatkan hasil dari analisis pendekatan strategi keunggulan bersaing pada PT Telekomunikasi Indonesia Tbk Divisi *Customer Services* (DCS) Area Kediri, peneliti hanya mengambil salah satu teori

yang dikemukakan oleh Porter dalam James A., O'Brein (2005:62) tentang 6 pendekatan strategi keunggulan bersaing yang terdiri dari :

- a. Strategi Keunggulan Biaya (*cost leadership*)
- b. Strategi Diferensiasi
- c. Strategi Fokus
- d. Strategi Inovasi
- e. Strategi Pertumbuhan
- f. Strategi Persekutuan

2.3 Kerangka Berfikir

Dari paparan kajian teori sebelumnya, maka peneliti menggambarkan alur kerja penelitian ini sebagaimana gambar 2.1 dibawah ini. Penelitian dilakukan dengan mencari tahu perkembangan PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Kediri yang kemudian dilakukan analisa lingkungan untuk dapat menelaah lebih jauh tentang strategi keunggulan bersaing yang dimiliki oleh PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Kediri.

Gambar 2.1
Kerangka Berfikir

