

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam beberapa dekade terakhir, industri telekomunikasi di Indonesia telah mengalami transformasi digital yang cukup pesat dibandingkan dengan negara berkembang lainnya di kawasan Asia Tenggara. Hal ini disebabkan oleh pertumbuhan masif dalam ekspansi infrastruktur digital, termasuk pembangunan jaringan fiber optik, peningkatan kapasitas *bandwidth* dan modernisasi teknologi seluler dari generasi 2G hingga 5G (Saragih et. al, 2021).

Data terbaru menunjukkan fenomena yang menarik dimana jumlah kartu SIM aktif mencapai 315 juta unit. Penggunaan ini melampaui total populasi nasional sebesar 280 juta jiwa (Nafian, 2025). Kondisi ini mengindikasikan bahwa rata-rata penduduk Indonesia memiliki lebih dari satu nomor telepon seluler dimana hal ini mencerminkan pola konsumsi masyarakat yang adaptif terhadap kebutuhan komunikasi yang beragam. Kepemilikan multi-SIM ini dipicu oleh kebutuhan segmentasi penggunaan untuk keperluan pribadi dan bisnis, variasi paket tarif yang ditawarkan oleh operator, serta strategi promosi agresif dari penyedia layanan yang mendorong konsumen untuk memiliki beberapa SIM Card sekaligus.



Berdasarkan laporan analisis (GSMA, 2017) menjelaskan bahwa fenomena *dual-SIM* yang berkembang ini disebabkan oleh inovasi layanan paket serta penawaran yang menarik sehingga rata-rata pengguna memiliki SIM primer untuk

kemudahan kontak dan SIM sekunder atau tambahan untuk memanfaatkan promo tertentu. Penggunaan *dual-SIM* ini membuka peluang pasar yang signifikan khususnya bagi industri manufaktur SIM Card di Indonesia.

Dengan rata-rata pengguna yang memiliki lebih dari satu SIM Card, permintaan terhadap produk SIM Card mengalami multiplikasi yang menguntungkan bagi para produsen. Kondisi pasar yang unik ini menciptakan ekosistem bisnis yang kondusif bagi perusahaan-perusahaan penyedia solusi telekomunikasi untuk tumbuh dan berkembang.

Dalam konteks ini, PT Pelita Teknologi Global Tbk memposisikan diri sebagai salah satu pemain kunci dalam industri dimana perusahaan ini bergerak di bidang penyediaan produk dan solusi teknologi komunikasi termasuk *SIM Card*, *Smart Card*, *Embedded SIM* (eSIM), chip serta layanan sistem terintegrasi lainnya yang berhubungan dengan *IT & Solutions*. Perusahaan sudah terdaftar sebagai vendor untuk memasok kebutuhan *SIM Card*, *Scratch Card* dan *Fulfillment* dari operator seluler lain seperti Indosat, Smartfren, XL Smart, BCA, bahkan telah melakukan ekspansi untuk kerjasama dengan perusahaan telekomunikasi di Zambia, Afrika seperti Zamtel (Pelita Teknologi, n.d).

Perusahaan ini didirikan pada tahun 2017 dan mulai beroperasi secara komersial pada tahun 2021. Perusahaan ini telah menunjukkan kinerja pertumbuhan tingkat dalam kurun waktu tiga tahun dari 2021 hingga 2023. Dalam an bisnis teknologi informasi yang sangat dinamis dan kompetitif kemampuan strategis menjadi kunci utama untuk bertahan dan berkembang (Hitt, 2020).





Sumber: PT Pelita Teknologi Global, n.d

Gambar 1.1 Total Penjualan Per Tahun

Pada tahun 2021 total penjualan tercatat sebesar Rp.66,45 miliar, lalu pada tahun 2022 meningkat menjadi Rp.147,38 miliar dan mencapai titik puncaknya di tahun 2023 sebesar Rp.327,05 miliar. Namun pada tahun 2024 perusahaan mengalami penurunan penjualan yang signifikan menjadi Rp.197,22 miliar atau setara dengan penurunan sebesar 39,70% dibandingkan tahun sebelumnya. Penurunan kinerja ini menjadi sinyal penting bagi PT Pelita Teknologi Global untuk melakukan evaluasi strategi bisnis secara menyeluruh. Chen et al (2022) dalam jurnal nya menjelaskan bahwa penurunan penjualan lebih dari 30% dalam satu periode menunjukkan adanya strategi *drift* atau kegagalan perusahaan dalam merespons perubahan lingkungan



Optimized using
trial version
www.balesio.com

Tabel 1.1 Kinerja Penjualan PT Pelita Teknologi Global 2021-2024

Segmen Usaha	Penjualan			
	2024	2023	2022	2021
Operating System & SIM Card	IDR 155,847,536,882	IDR 300,723,176,393	IDR 122,540,937,500	IDR 26,270,100,000
Scratch Card	IDR 20,785,036,088	IDR 19,474,378,688	IDR 20,130,896,000	IDR 33,928,000,000
Fulfillment	IDR 17,220,716,042	IDR 4,215,299,830	IDR 4,271,228,920	IDR 6,258,377,200
Applications	IDR 3,368,994,000	IDR 2,635,800,000	IDR 440,000,000	IDR -
Jumlah	IDR 197,222,283,012	IDR 327,048,654,911	IDR 147,383,062,420	IDR 66,456,477,200

Sumber: Data olahan peneliti, 2025

Jika mengacu pada laporan keuangan tahunan, keadaan ini disebabkan oleh penurunan penjualan pada segmen *Operating System & Sim Card* sebesar 48,18% (IDX, 2025). Saat ini perseroan menjalankan 4 segmen utama yaitu *Operating System & SIM Card* yang menjadi kontributor utama pendapatan, lalu diikuti dengan segmen *Scratch Card*, *Fulfillment*, serta *Applications*. Kumar & Reinartz (2021) dalam penelitiannya menegaskan bahwa ketergantungan berlebihan pada satu segmen produk akan menimbulkan risiko bisnis secara signifikan ketika terjadi disrupsi teknologi. Salah satu langkah strategis yang diambil oleh korporasi untuk menghadapi tahun 2025 yaitu penguatan infrastruktur teknologi dan integrasi produk digital, inovasi dan pengembangan produk unggulan dan ekspansi pasar nasional dan internasional (Destryawan, 2025).

Namun untuk memastikan keberhasilan strategi pemulihan dan pertumbuhan jangka panjang diperlukan analisis strategis yang komprehensif. Analisis ini akan mencakup evaluasi faktor-faktor penyebab penurunan penjualan menggunakan akan kerangka *Porter's Five Forces* dan *Resource Based View*. Selain itu lisis kondisi sumber daya dan kapabilitas PT Pelita Teknologi Global



menggunakan kriteria VRIN untuk mengkaji apakah perusahaan memiliki keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dan menentukan strategi kompetitif apa yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja PT Pelita Teknologi Global.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas maka rumusan masalahnya adalah:

1. Apa saja faktor internal dan faktor eksternal yang menyebabkan penurunan kinerja PT Pelita Teknologi Global di tengah pertumbuhan pasar *SIM Card* di Indonesia?
2. Bagaimana kondisi sumber daya dan kapabilitas PT Pelita Teknologi Global berdasarkan kriteria VRIN dalam menciptakan *competitive advantage*?
3. Strategi kompetitif apa (berdasarkan *Porter's generic strategies*) yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja PT Pelita Teknologi Global?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor internal dan eksternal yang menyebabkan penurunan kinerja penjualan PT Pelita Teknologi Global meskipun pasar *SIM Card* Indonesia mengalami pertumbuhan positif.



Optimized using
trial version
www.balesio.com

2. Mengevaluasi kondisi sumber daya dan kapabilitas PT Pelita Teknologi Global berdasarkan kriteria VRIN (*Valuable, Rare, Inimitable, Non-substitutable*) dalam menciptakan *competitive advantage*.
3. Merumuskan strategi kompetitif berdasarkan *Porter's Generic Strategies* yang dapat meningkatkan kinerja penjualan PT Pelita Teknologi Global dalam memanfaatkan pertumbuhan pasar *SIM Card* Indonesia.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat teoritis

1. Memberikan kontribusi terhadap literatur manajemen strategis khususnya dalam memahami fenomena disconnect antara *industry growth* dan *firm performance* dalam konteks industri teknologi komunikasi Indonesia.
2. Memperkaya aplikasi gabungan *Resource-Based View* dan *Porter's Competitive Strategy* dalam menganalisis penurunan kinerja perusahaan di pasar yang berkembang.
3. Menambah referensi penelitian tentang *competitive strategy* dalam industri *SIM Card* dan teknologi komunikasi di Indonesia, serta menjadi dasar untuk penelitian selanjutnya.
4. Memberikan bukti empiris tentang penerapan teori *Resource-Based View* dan *Porter's Generic Strategies* dalam konteks perusahaan teknologi komunikasi Indonesia.



1.4.2 Manfaat praktis

1. Memperoleh analisis mendalam tentang faktor-faktor penyebab penurunan kinerja penjualan
2. Mendapatkan rekomendasi strategi kompetitif yang dapat diimplementasikan untuk meningkatkan *market performance*
3. Memiliki roadmap strategis untuk merebut kembali market share dalam industri *SIM Card* Indonesia
4. Mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya dan kapabilitas internal perusahaan

1.5 Sistematika Penulisan

Untuk mengetahui secara jelas isi dari penelitian maka penulis menyusun sistematika penulisan sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini berisi tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian baik akademis maupun praktis, dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi tentang kajian teori, penelitian terdahulu, serta kerangka konseptual.

METODE PENELITIAN



Pada bab ini berisi tentang jenis penelitian, tempat dan waktu penelitian, objek dan subjek penelitian, teknik pengumpulan data, teknik pengorganisasian dan analisis data, serta penelitian yang bersifat terapan.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini berisi tentang hasil penelitian dan pembahasan.

BAB V PENUTUP

Pada bab ini berisi tentang simpulan, implikasi penelitian, keterbatasan penelitian dan arah bagi penelitian selanjutnya



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen strategis

Manajemen strategis merupakan konsep perencanaan jangka panjang sederhana yang pada tahun 1960-an telah menjadi disiplin ilmu yang matang dan terintegrasi (Martin et. al, 2014). Dalam Susanto et al (2023) Fred menjelaskan bahwa manajemen strategis adalah suatu proses yang melibatkan beberapa langkah, yaitu perumusan tujuan bisnis, perumusan kebijakan, sasaran serta strategi untuk mencapai suatu tujuan dan mengelola organisasi.

Sedangkan Alharbi (2024) melihat manajemen strategis sebagai proses yang mencakup formulasi, implementasi dan evaluasi strategi. Manajemen strategis modern terdiri dari beberapa komponen kunci:

1. *Strategic Analysis*

Berkaitan dengan lingkungan bisnis, kompetitor, dan posisi perusahaan

2. *Strategic Choice*

Berkaitan dengan pemilihan strategi yang relevan dengan analisis

3. *Strategic Implementation*

Berkaitan dengan eksekusi strategi melalui alokasi sumber daya dan perubahan organisasional



4. *Strategic Control*

Berkaitan dengan evaluasi dan memantau kinerja strategi

Hunger dan Wheelen (dalam Muhsin, 2024) berpendapat bahwa terdapat empat elemen dasar dari manajemen strategis yaitu pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi dan evaluasi. Menurutnya, tahapan lingkungan harus menjadi tahapan tersendiri karena ini merupakan langkah yang harus dilakukan sebelum menyusun suatu strategi.

Sedangkan Rowe (dalam Muhsin, 2024) berpendapat bahwa manajemen strategis merupakan sebuah proses pengelolaan empat faktor untuk mencapai suatu strategi. Keempat faktor itu yaitu *strategic planning*, *organizational structure*, *strategic control* dan *resource requirements*. Dari keempat faktor tersebut menurut Rowe yang paling terpenting adalah *strategic planning* karena pada tahap ini dilakukan sebuah analisis eksternal serta analisis internal organisasi.

Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen strategis merupakan sebuah metode yang digunakan oleh korporasi atau organisasi untuk merancang, memformulasikan serta mengevaluasi strategi demi mencapai tujuan yang ditetapkan bersama.



2.1.2 Lingkungan internal dan eksternal dalam manajemen strategis

Dalam konteks manajemen strategis, analisis mengenai lingkungan eksternal dan internal merupakan sebuah strategi yang berperan sebagai fondasi dalam kesuksesan organisasi pada bisnis yang bersifat dinamis dan terus berubah (Ramadhanti & Ali, 2024). Lingkungan Eksternal merupakan kondisi lingkungan yang berada di luar kendali perusahaan namun memiliki pengaruh terhadap rencana strategi dan operasional perusahaan (Kolit et al. 2023). Fitriani et al (2020) menjelaskan bahwa faktor ini biasanya dipengaruhi oleh teknologi, konsumen, pesaing, serta kebijakan pemerintah. Sedangkan lingkungan internal merupakan faktor fungsional yang berada di perusahaan seperti pemasaran, sumber daya manusia, keuangan, produksi dan operasi, dan R&D (Fikri et al. 2024).

Yudiaris (2024) menyebutkan bahwa analisis internal dan analisis eksternal diperlukan untuk mengidentifikasi posisi perusahaan sehingga bisa dirumuskan alternatif strategi dalam menghadapi persaingan bisnis. Prastiti et al (2021) melihat bahwa analisis lingkungan baik eksternal maupun internal merupakan sebuah proses awal dalam manajemen strategis yang bertujuan untuk memantau lingkungan, mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan internal serta peluang dan ancaman eksternal. Hasil dari faktor ini menjadi dasar dalam perumusan strategi yang tepat agar perusahaan mampu bersaing dan berkembang.



elain itu penelitian lainnya menunjukkan bahwa analisa faktor internal dan penting dalam menciptakan keunggulan kompetitif karena dapat menjadi

solusi dari tantangan, persaingan serta pengembangan bisnis (Fachrezzy et al. 2025). Vigfusson et al (2024) melihat bahwa faktor internal dan eksternal merupakan suatu kesatuan karena kedua faktor ini menawarkan sudut pandang yang saling mendukung dan melengkapi untuk mengembangkan teori strategis dalam menciptakan keunggulan kompetitif.

Namun demikian, pendekatan yang berbasis pada sumber daya secara esensial mengkombinasikan kedua faktor eksternal dan internal untuk memperbaiki kinerja perusahaan melalui optimalisasi peluang dan meminimalkan ketidakpastian yang mengancam perusahaan (Kero & Bogale, 2023). Pada penelitian ini faktor internal akan dianalisis menggunakan kerangka *Resource Based View* yang menitikberatkan pada identifikasi dan pengelolaan sumber daya serta kapabilitas unik perusahaan yang bernilai langka, sulit ditiru dan terorganisasi dengan baik lalu untuk analisa faktor eksternal menggunakan *Porter's five forces* yang berfokus pada lima kekuatan kompetitif utama yaitu kekuatan persaingan antar perusahaan, ancaman produk pengganti, kekuatan tawar menawar pemasok, kekuatan tawar menawar pembeli dan ancaman masuknya pesaing baru (Amruddin, 2023).

2.1.3 Resource-based view

Pada awalnya teori RBV atau *Resource-based view* didasarkan pada pemikiran itu *Resource Based Theory* yang muncul pada tahun 1959 tentang perolehan daya bagi perusahaan untuk dapat membangun posisi pasar. Lalu analisis



tersebut dikembangkan 35 tahun kemudian oleh Birger Wernerfelt pada tahun 1984 (Mailani et al., 2024). Teori ini menjelaskan kapabilitas perusahaan dan sumber daya menjadi hal yang penting untuk menciptakan kapabilitas kompetitif dan kinerja perusahaan yang baik.

Pada tahun 1991 teori ini disempurnakan oleh Barney dengan menambahkan karakteristik VRIN/VRIO yang menjadi sumber daya terkait dan kerangka kerja untuk mendukung penerapan konsep *Resource-Based View* ini (Mailani et al., 2024). Nair (2020) menjelaskan bahwa RBV atau *Resource Based View* merupakan teori yang menekankan bahwa sumber daya bernilai harus memiliki kriteria VRIN yaitu memberi nilai tambah bagi pelanggan (*Valuable*), sulit diperoleh pesaing (*Rare*), tidak mudah ditiru (*Inimitable*) dan tidak tergantikan (*Non-substituable*).

Selain itu aset yang tak berwujud (*intangible assets*) seperti teknologi, kekayaan intelektual, dan reputasi merek lebih krusial daripada aset fisik dalam menciptakan keunggulan berkelanjutan. Kapabilitas dinamis diperlukan untuk mengonfigurasi ulang sumber daya dalam merespons disrupsi pasar. Teori RBV menjadi salah satu teori yang paling berpengaruh dan dikutip dalam literatur manajemen.

2.1.2.1 Kerangka VRIN



Salah satu hal penting dari teori ini adalah untuk memperoleh keunggulan bersaing yang berkelanjutan, sebuah perusahaan harus memiliki dan mengendalikan sumber daya dan

kapabilitas yang memenuhi kriteria bernilai, langka, sulit ditiru dan tidak mudah tergantikan atau yang biasanya disingkat dengan VRIN serta memastikan bahwa organisasi memiliki sebuah sistem yang dapat memanfaatkan sumber daya tersebut secara optimal atau biasa disingkat menjadi VRIO dimana karakteristik sebagai berikut: (Mailani et al., 2024)

1. Sumber Daya yang Bernilai (*Valuable*):

Sumber daya dikatakan bernilai jika memungkinkan perusahaan untuk menerapkan strategi yang dapat meningkatkan efisiensi maupun efektivitas operasionalnya. Aset atau kapabilitas yang dimiliki perusahaan harus memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan kerja

2. Sumber Daya yang Langka (*Rare*)

Sumber daya dikatakan langka apabila keberadaannya sulit untuk dimiliki atau diakses oleh pesaing. Keunggulan kompetitif diperoleh jika organisasi mampu menerapkan strategi penciptaan nilai yang tidak mudah ditiru atau direplikasi oleh banyak organisasi lain dalam waktu yang bersamaan

3. Sulit Ditiru (*Inimitable*)

Sumber daya dikatakan sulit ditiru jika sumber daya yang bernilai dan langka itu sulit bahkan tidak mungkin ditiru oleh pesaing. Semakin tinggi tingkat kerumitan atau keunikan sumber daya maka semakin besar kontribusinya terhadap keunggulan bersaing jangka panjang

Tidak mudah digantikan (*Non-Substituable*)



Selain langka, sumber daya strategis juga harus sulit tergantikan oleh sumber daya lain atau alternatif lain. Jika terdapat sumber daya substitutis yang dapat digunakan pesaing untuk memperoleh hasil yang sama, maka keunggulan bersaing menjadi sulit dipertahankan

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa RBV merupakan teori manajemen strategis yang menjelaskan tentang keunggulan bersaing suatu organisasi dapat ditentukan dari kemampuan perusahaan dalam mengidentifikasi, mengelola dan memanfaatkan sumber daya internal (VRIN). Dalam penelitian ini, RBV dapat digunakan untuk mengevaluasi kelangkaan dan nilai teknologi *SIM Card* yang dimiliki, mengaudit ketergantungan pada segmen *Operating System & SIM Card* serta mengidentifikasi kapabilitas inti yang dapat dikembangkan untuk diversifikasi produk.

2.1.3 Porter's five forces

Analisis 5 kekuatan pertama kali dikemukakan oleh Porter (Pangarkar, 2024) yaitu dalam makalah di *Harvard Business Review* (1979) merupakan alat yang paling sering digunakan oleh para akademisi dan praktisi strategi. Porter menawarkan evaluasi yang lebih holistik terhadap dinamika industri dibandingkan pendekatan konvensional yang hanya mempertimbangkan pertumbuhan pasar dan distribusi kekuatan pasar.

Kerangka kerja ini mengidentifikasi lima elemen kritis yang dapat mempengaruhi kemampuan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan. Model ini memberikan perspektif yang lebih komprehensif dengan pendekatan eksternal yang



melampaui analisis persaingan yang ada. *Porter's Five Forces Model* didasarkan pada ekonomi organisasi industri dan memberikan pandangan terintegrasi tentang lingkungan eksternal perusahaan (Pangarkar, 2024).

Menurut Porter (dalam Amruddin, 2023) strategi kompetitif meliputi analisis lima kekuatan atau *five forces* untuk memahami lingkungan industri yang akan berpengaruh kepada tingkat keuntungan suatu perusahaan. Kelima kekuatan itu adalah kekuatan persaingan antar perusahaan, ancaman produk pengganti, kekuatan tawar menawar pemasok, kekuatan tawar menawar pembeli dan ancaman masuknya pesaing baru. Porter mengidentifikasi lima kekuatan kompetitif yang menentukan intensitas persaingan dan daya tarik pasar sebagai berikut (Pangarkar, 2024):

1. *Competitive Rivalry* (persaingan antar pesaing yang ada)

Kekuatan ini mengacu pada persaingan langsung antar perusahaan yang ada dalam industri. tingkat persaingan ditentukan oleh:

- a. Jumlah pesaing: banyak pesaing agresif pada dimensi harga, yang mengikis profitabilitas di seluruh sektor
- b. Tingkat pertumbuhan industri: pada sektor yang dinamis, persaingan diredam karena permintaan yang berkembang, tidak seperti pasar yang melambat atau stagnan
- c. Diferensiasi produk: pasar yang terkomoditisasi dengan penawaran homogen mendorong persaingan yang ketat



- d. Hambatan keluar yang tinggi: intensitas modal, biaya tetap dan hubungan strategis memaksa perusahaan yang kesulitan terus berjuang

2. *Threat of New Entrants* (Ancaman pendatang baru)

Ancaman terhadap pendatang baru berkaitan dengan kemudahan pesaing untuk masuk ke suatu industri. Ancaman yang tinggi akan berisiko menekan harga sehingga dapat mengurangi profitabilitas. Investasi dalam branding dan teknologi merupakan salah satu cara untuk meningkatkan hambatan masuk.

3. *Bargaining Power of Suppliers* (Kekuatan Tawar Pemasok)

Kekuatan tawar menawar pasok berkaitan dengan bahan baku dan layanan yang ditawarkan. Perusahaan yang memiliki *supplier* yang kuat dapat mengurangi profitabilitas yang akan berdampak kepada biaya harga yang tinggi. Solusi untuk mengatasinya adalah mempertimbangkan integrasi ke belakang atau mengembangkan sumber pasokan alternatif agar perusahaan dapat memilih opsi dan mencari *supplier* dengan harga rendah.

4. *Bargaining Power of Buyers* (kekuatan Tawar Pembeli)

Kekuatan tawar pembeli berkaitan dengan perantara atau konsumen akhir yang membeli produk ataupun layanan yang disediakan. Semakin kuat penawaran pembeli, harga akan semakin ditekan yang dapat mengurangi profit perusahaan. Salah satu alternatif untuk mengurangi tingkat kekuatan



pembeli dengan menciptakan *switching costs* tinggi melalui *brand* unik, teknologi propietari maupun layanan yang superior.

5. *Threat of Substitute Products or Services* (Ancaman produk atau layanan substitusi)

Ancaman produk pengganti berkaitan dengan produk atau layanan yang memiliki fungsi serupa dan memberikan nilai lebih. Barang pengganti yang efektif berdampak pada pembatasan harga dan membuat pelanggan berpindah dan memilih barang substitusi. Solusi untuk menyiasati ancaman barang pengganti ialah dengan meningkatkan nilai produk atau jasa agar substitusi menjadi kurang menarik.

2.1.4 Root cause analysis

Root Cause Analysis merupakan suatu metode yang digunakan untuk mengidentifikasi berbagai faktor seperti situasi dan kondisi dengan tujuan untuk menentukan penyebab masalah tersebut yang dapat diperbaiki guna mencegah terjadi masalah yang sama. Sebuah penelitian yang dilakukan oleh Dogget dalam Azteria et al. praktik RCA menjelaskan permasalahan secara terbaik jika diselesaikan dengan memperbaiki dan menghilangkan penyebab utama, bukan dari segera mengatasi gejala yang terlihat. Praktik ini lebih menegaskan bahwa koreksi akar masalah akan lagi kemungkinan terjadinya masalah yang sama kembali (Azteria et al. 2024).



Dibutuhkan pendekatan yang terstruktur dan disiplin agar RCA dapat memberikan hasil yang tepat dan efektif (Lakshmi & Saravanakumar, 2013). Salah satu metode yang digunakan untuk melakukan *Root Cause Analysis* adalah metode *5 Why's*. Pendekatan ini dipopulerkan oleh *Toyota Production System* pada tahun 1930-an dimana metode ini berguna untuk menganalisis data kualitatif dalam menemukan akar permasalahan. Analisis ini dilakukan dengan mengajukan pertanyaan "mengapa" sebanyak lima kali yang bertujuan untuk mengidentifikasi penyebab utama masalah (Saputra & Santoso, 2024).

Terdapat langkah-langkah dalam menemukan akar masalah melalui metode *5 Why's Analysis* ini sebagai berikut (Devega, 2024):

1. Tahap 1: Definisi Masalah

Melakukan penjabaran dari permasalahan dengan mengamati masalah yang ada dan menuliskan pertanyaan yang singkat dan jelas dan tentukan area masalah

2. Tahap 2: Mengumpulkan Data

Pengumpulan data memudahkan dalam merumuskan masalah dan menyelesaikannya. Data yang dikumpul bisa berupa bukti bahwa masalah benar-benar ada, lamanya masalah terjadi dan dampak masalah tersebut

- Tahap 3: Identifikasi Penyebab



Berhubungan dengan penjabaran urutan kejadian yang merujuk pada permasalahan seperti penyebab permasalahan bisa terjadi dengan menggunakan *why* dan *why*

4. Tahap 4: Identifikasi *Root Cause*

Mencari tahu penyebab akar permasalahan dan menentukan solusi. Pada umumnya, solusi tidak mengarah kepada penyalahan orang lain namun lebih kepada perbaikan terhadap sistem

5. Tahap 5: Penerapan atau implementasi

Melakukan penerapan dari hasil yang telah didapat dengan cara melakukan formulasi strategi dan mengimplementasikannya agar masalah tidak muncul lagi

2.1.5 Porter's generic strategic

Porter's Generic Strategies merupakan kerangka strategis yang dikembangkan oleh Michael E. Porter pada tahun 1980 dan disempurnakan pada tahun 1985 dan menjelaskan tentang bagaimana sebuah korporasi dapat mencapai keunggulan kompetitif melalui pemilihan strategi yang tepat. Porter (dalam Amruddin, 2023) membedakan antara strategi biaya rendah (*cost leadership*), diferensiasi produk (*differentiation*) serta fokus pada segmen pasar tertentu (*focus strategy*) yang termasuk

strategi yang sukses.



Ali dan Anwar (2021) mendefinisikan *Porter's Generic Strategic* sebagai pendekatan sistematis yang mendemonstrasikan bahwa mengejar strategi generik kompetitif dapat menghasilkan keunggulan kompetitif yang lebih kuat. Penggunaan strategi generik pada perusahaan yang beroperasi dalam lingkungan kompetitif terletak pada kemampuannya memberikan arah strategis yang jelas (Islami et al, 2020). Porter membagi 3 strategi generik nya sebagai berikut:

1. Strategi Kepemimpinan Biaya (*Cost Leadership Strategy*)

Strategi ini menjelaskan tentang upaya perusahaan untuk menjadi produsen dengan biaya terendah dalam industri dengan mempertahankan tingkat kualitas yang dapat diterima (*affordable*). Islami et. al (2020) dalam penelitiannya menemukan bahwa perusahaan dengan strateg kepemimpinan biaya dapat mencapai kinerja superior melalui kemampuan mereka untuk menawarkan harga yang lebih rendah daripada kompetitor namun tetap mempertahankan margin keuntungan yang wajar. Ali & Anwar (2021) menjelaskan jika strategi ini menghubungkan bisnis untuk menjadi penjual atau produsen berbiaya terendah dalam industri dengan potensi keuntungan yang sama. Karakteristik yang dimiliki oleh strategi kepemimpinan biaya ini adalah:

- a. Memanfaatkan skala ekonomi secara agresif
- b. Menciptakan fasilitas produksi skala besar yang efisien
- c. Pengendalian biaya yang ketat



- d. Minimalisasi biaya dalam area seperti *R&D*, layanan, tenaga penjualan dan periklanan
- e. Pengalaman produksi yang memungkinkan kurva pembelajaran

2. Strategi Diferensiasi (*Differentiation Strategy*)

Strategi diferensiasi merupakan strategi penciptaan produk atau layanan yang memiliki nilai keunikan tersendiri bagi pelanggan sehingga mereka bersedia membayar harga lebih untuk keunikan tersebut (Ali & Anwar, 2021). Perusahaan yang dapat menonjolkan karakteristik produk atau layanan yang berbeda dari pesaing lain dapat menciptakan nilai tambah bagi pelanggan, membangun loyalitas merek, dan memperoleh keunggulan kompetitif (Jerab & Mabrouk, 2023). Terdapat beberapa elemen kunci dari strategi diferensiasi yaitu (Ali & Anwar, 2021):

- a. Fitur produk unik dan superior
- b. *Brand Image* yang kuat
- c. Teknologi Unggul
- d. Layanan pelanggan yang exceptional
- e. Jaringan dealer yang luas
- f. Inovasi berkelanjutan

3. Strategi Fokus (*Focus Strategy*)

Strategi fokus didasarkan pada usaha memenuhi kebutuhan pelanggan. Strategi ini memungkinkan korporasi melayani kebutuhan spesifik kelompok konsumen tertentu agar lebih efektif dibandingkan pesaing yang



melayani pasar yang lebih luas (Agustian & Mutiara, 2023). Strategi ini memiliki dua varian yaitu:

a. *Cost Focus*

Merupakan keunggulan biaya dalam segmen target dengan melayani segmen dengan kebutuhan khusus yang dapat dipenuhi dengan biaya lebih rendah.

b. *Differentiation Focus*

Fokus diferensiasi melayani diferensiasi dalam segmen target kebutuhan unik yang tidak bisa dipenuhi oleh pesaing yang lebih luas. Islami (2020) mengukur parameter keberhasilan strategi fokus jika segmen industri memiliki ukuran yang memadai, memiliki potensi pertumbuhan yang baik serta tidak krusial bagi kesuksesan pesaing utama lainnya.



2.2 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Nama dan Tahun	Judul	Objek dan Subjek	Teknik Pengorganisasian dan Analisis Data	Hasil Penelitian
1	Perdana et al (2025)	Strategi Sistem Informasi Telkom Akses dengan Analisis <i>Porter's Five Forces</i> dan <i>Value Chain</i> untuk Keunggulan Kompetitif	Objek: Strategi sistem informasi dan posisi kompetitif telkom akses sebagai penyedia infrastruktur telekomunikasi di Indonesia Subjek: Manajemen dan aktivitas bisnis Telkom Akses yang terkait dengan penerapan sistem informasi dan strategi kompetitif	Penelitian deskriptif metode kualitatif. Pengumpulan data: studi literatur, laporan industri dan analisis dokumentasi terkait strategi sistem informasi di industri telekomunikasi Analisis data: Analisis <i>porter's five forces</i> , <i>value chain</i>	Strategi sistem informasi yang terintegrasi dapat membantu Telkom Akses mempertahankan dan meningkatkan keunggulan kompetitif di industri telekomunikasi yang sangat kompetitif dan dinamis
2	Mailani et al (2024)	<i>Resource Based View Theory to Achieve a Sustainable Competitive Advantage of the Firm: Systematic Literature Review</i>	Objek: Peran teori RBV dalam pencapaian keunggulan bersaing pada perusahaan Subjek: Studi literatur yang membahas penerapan RBV pada berbagai bidang	Metode Systematic Literature Review Pengumpulan data: studi terdahulu yang relevan dengan RBV Analisis data: analisis tematik dan klasifikasi	RBV berperan penting dalam supply chain dengan menciptakan sumber daya VRIN



				peran RBV dalam supply chain	
3	Muzakki, et al. (2024)	Strategi Kompetitif dalam Era Disrupsi Tantangan dan Peluang bagi UMKM di Sektor Teknologi	Objek Penelitian: Strategi kompetitif UMKM dalam menghadapi era disrupsi Subjek: UMKM di sektor teknologi di Indonesia	Penelitian deskriptif dengan metode kualitatif. Pengumpulan data: wawancara semi-terstruktur, observasi lapangan, studi dokumentasi Analisis data: reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan dan verifikasi	Hasil menunjukkan bahwa tantangan yang dihadapi adalah adopsi teknologi baru serta keterbatasan akses teknologi canggih dan keterampilan digital UMKM yang mampu mengintegrasikan strategi inovasi dengan efisiensi operasional memiliki peluang lebih besar untuk tetap kompetitif
4	Faytandri et al (2023)	Analisa Strategi Lingkungan Eksternal yang dilakukan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk	Objek: Strategi lingkungan eksternal PT Telkom Indonesia Subjek: Manajemen dan tim strategi PT Telkom Indonesia yang terlibat dalam perumusan dan implementasi strategi perusahaan	Penelitian deskriptif metode kualitatif. Pengumpulan data: wawancara, observasi dan studi dokumentasi Analisis data: <i>porter's five forces</i> untuk mengidentifikasi tekanan eksternal, dan analisis swot untuk faktor internal dan eksternal.	PT Telkom mampu mengenali dan menganalisis faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi bisnisnya. Strategi yang dilakukan PT Telkom sudah selaras dengan kondisi lingkungan eksternal dan internal. Rekomendasi strategis diberikan untuk memperkuat keunggulan kompetitif melalui inovasi layanan, peningkatan kualitas sdm dan



					adaptasi teknologi baru
5	Peter Mugo (2023)	<i>Porter's Five Forces Influence on Competitive Advantage in Telecommunication Industry in Kenya</i>	Objek: Industri telekomunikasi di Kenya Subjek: Perusahaan telekomunikasi yang beroperasi di Kenya	Penelitian deskriptif metode kualitatif. Pengumpulan data: studi literatur Analisis data: analisis kualitatif terhadap dokumen dan studi terdahulu	Porter's Five Forces secara signifikan memengaruhi kinerja dan keunggulan kompetitif perusahaan telekomunikasi di Kenya
6	Kamardi et al (2022)	<i>Developing sustainable competitive advantages from the lens of resource based view: evidence from IT sector of an emerging economy</i>	Objek: <i>Sustainable Competitive Advantage</i> Subjek: perusahaan perusahaan industri IT yang berupaya mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif berdasarkan perspektif RBV	Penelitian metode campuran (kuantitatif & kualitatif) Pengumpulan data: studi literatur, delphi panel, kuisioner Analisis data: delphi linguistik z-number, <i>best worst method</i> (BWM) linguistik, TOPSIS linguistik, statistik deksriptif	Komitmen manajemen, budaya inovasi dan kemampuan finansial serta teknis menjadi faktor kunci dalam mempertahankan keunggulan kompetitif
7	Paramadita & Hidayat (2022)	<i>Industry Competitiveness Analysis Using Porter's Five Forces: indonesia Multi-Industry Study Case</i>	Objek: analisis daya saing industri di indonesia Subjek: tiga industri berbeda di Indonesia (penerbangan,	Penelitian deskriptif metode kualitatif Pengumpulan data: laporan industri literatur	Setiap industri memiliki karakteristik dan tantangan berbeda dalam menghadapi pandemi COVID-19 <i>Porter's five forces</i> memberikan gambar menyeluruh



			pendidikan, e-commerce)	Analisis data: Porter's Five Forces	tentang kekuatan dan kelemahan daya saing setiap industri
8	Pertiwi & Hadi (2020)	Analisis Strategi Pengembangan Bisnis Perusahaan Gas Negara (Studi pada PGN Sales Area Semarang)	Objek: Strategi pengembangan bisnis PT Perusahaan Gas Negara (PGN) khususnya pada area penjualan Semarang. Subjek: Kepala area dan pegawai PGN Sales Area Semarang	Penelitian deskriptif metode kualitatif Pengumpulan data: wawancara 4 narasumber dan observasi. Analisis data: SWOT	Strategi pengembangan bisnis PGN Sales Area Semarang disusun berdasarkan analisis SWOT yang mempertimbangkan kondisi internal dan eksternal perusahaan. Implementasi strategi tersebut dinilai efektif karena selaras dengan visi perusahaan dan didukung oleh sumber daya manusia, fasilitas, serta infrastruktur yang memadai. Meskipun terdapat beberapa hambatan dalam pelaksanaan, PGN tetap berkomitmen untuk terus meningkatkan strategi guna mendukung distribusi gas bumi di wilayah Semarang.
		Analisis Strategi Bersaing menggunakan porter's five forces	Objek: strategi bersaing toko oleh-oleh aneka	Penelitian deskriptif metode campuran	Toko berada di kuadran IV (tumbuh dan berkembang)



		<i>model, PESTEL dan SWOT</i> pada toko oleh oleh aneka sari rasa bandar lampung	sari rasa di bandar lampung Subjek: pelaku bisnis (pemilik) yang bergerak di penjualan makanan khas lampung	kuantitatif dan kualitatif. Pengumpulan data: wawancara, observasi, dan studi dokumen Analisis data dengan <i>porter's five forces, PESTEL, SWOT</i> dan matriks kuantitatif <i>IFE, EFE, IE</i>	Strategi rekomendasi penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk
10	Sari (2018)	Analisa Faktor Eksternal dan Internal sebagai Dasar Perumusan Strategi Bisnis UD Sekar Jati Star Jombang	Objek Penelitian: Strategi bisnis untuk mengatasi fluktuasi penjualan Subjek: UD Sekar Jati Star di Jombang	Penelitian deskriptif dengan metode campuran. Pengumpulan Data: wawancara, kuisisioner, observasi dan dokumentasi. Analisis Data: menggunakan tiga tahap analisis data QSPM	UD Sekar Jati berada dalam posisi tumbuh dan membangun sehingga strategi yang digunakan untuk meningkatkan penjualan menurut analisis QSPM yaitu <i>product development</i>

Sumber: Data Olahan Peneliti, 2025



2.3 Kerangka Penelitian

PT Pelita Teknologi Global didirikan pada tahun 2017 dan mulai beroperasi secara komersial pada tahun 2021. Perusahaan ini bergerak di bidang teknologi dan telekomunikasi dengan fokus utama pada penyediaan produk kartu SIM dan layanan bagi operator seluler serta mitra bisnis di Indonesia.

Penelitian ini menggunakan kombinasi analisis strategi antara *Porter's Five Forces* dan *Resource-based view* (RBV) agar mendapatkan gambaran menyeluruh terkait dengan penyebab penurunan penjualan PT Pelita Teknologi Global disaat pasar *SIM Card* secara makro menunjukkan pertumbuhan. Analisis *Porter's Five Forces* dipilih agar dapat memberikan pemetaan yang jelas mengenai kekuatan persaingan yang mempengaruhi industri dari sisi eksternal dengan kelima dimensi utamanya yaitu *Competitive Rivalry*, *Buyer Power*, *Supplier Power*, *Threats of Substitutes* dan *Threats of New Entrants*. Dengan analisis ini, peneliti dapat memahami sejauh mana perubahan pada struktur industri, perkembangan teknologi, daya tawar pembeli maupun pemasok serta ancaman produk substitusi yang dapat mempengaruhi posisi kompetitif perusahaan. Hal ini penting karena dinamika industri telekomunikasi dan teknologi sangat cepat berubah.

Sementara itu, *Resource-based view* (RBV) digunakan untuk menganalisis kekuatan dan kelemahan internal perusahaan. Pendekatan ini menekankan bahwa persaingan tidak hanya ditentukan oleh kondisi pasar namun kemampuan perusahaan dalam mengelola dan memanfaatkan sumber daya yang dimilikinya. Dalam



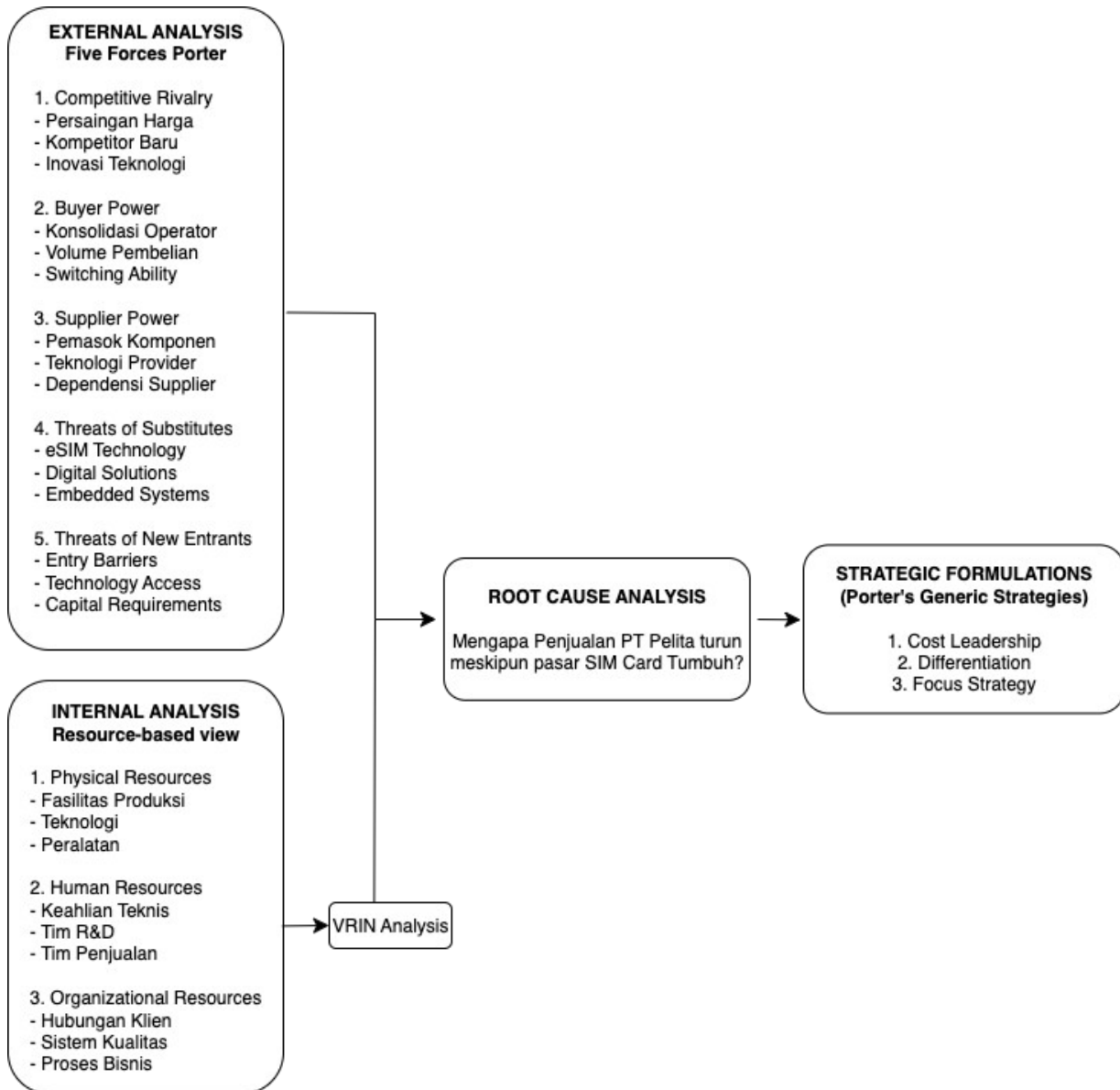
konteks PT Pelita Teknologi Global, RBV dapat diaplikasikan dengan melakukan identifikasi terhadap sumber daya fisik, sumber daya manusia, dan sumber daya organisasi yang berpotensi menciptakan nilai tambah. Melalui *VRIN Analysis* (*valuable, rare, inimitable, non-substituable*) penelitian ini dapat menilai apakah sumber daya yang dimiliki saat ini memiliki diferensiasi yang signifikan dan sulit ditiru oleh pesaing.

Kedua analisis ini akan memberikan *root cause analysis* dimana pada *Porter's Five Forces* membantu mengungkap faktor-faktor eksternal sedangkan RBV mengungkap apakah perusahaan memiliki kapabilitas internal yang cukup untuk merespons tekanan tersebut. Integrasi kedua analisis ini tidak hanya mengidentifikasi masalah secara komprehensif tetapi dapat memastikan bahwa solusi yang dihasilkan bersifat realistis, terukur dan relevan berdasarkan kondisi perusahaan.

Hasil analisis gabungan ini menjadi dasar dalam perumusan strategi pada *Porter's Generic Strategies* yaitu *cost leadership, differentiation, dan focus strategy*. Formulasi ini diharapkan mampu menjadi arah bagi PT Pelita Teknologi Global dalam mengambil langkah-langkah tepat untuk memperkuat posisi kompetitif, mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya internal serta mengantisipasi perubahan dinamika pasar. Dengan demikian rekomendasi strategis yang dihasilkan tidak hanya bertujuan mengatasi penurunan penjualan dalam jangka pendek, tetapi juga dapat

sebagai fondasi pertumbuhan berkelanjutan di masa mendatang.





Sumber: Data Olahan Peneliti, 2025
Gambar 2.2 Kerangka Penelitian