

Studi Literatur tentang Evolusi Konsep Keunggulan Bersaing dari Strategi Klasik hingga Era Digital

Tisya Angela Putri ^{1*}, Hengky Sanjaya ², Desy Putri Wahyuni ³, Indah Noviyanti⁴

^{1, 2, 3, 4} Universitas Bangka Belitung, Indonesia

* putritisyaangela@gmail.com

Abstrak

Memahami kembali konsep keunggulan kompetitif di tengah perubahan lingkungan bisnis yang semakin cepat akibat disrupsi teknologi, digitalisasi, dan perubahan perilaku pasar menjadi Urgensi Penelitian ini. Kerangka klasik seperti analisis industri *Five Forces* Porter yang berfokus pada faktor eksternal dinilai tidak lagi memadai untuk menjelaskan dinamika persaingan di era digital. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi evolusi konsep keunggulan kompetitif dalam manajemen strategis, mulai dari kerangka kerja analisis industri Porter hingga integrasi Resource-Based View (RBV), Dynamic Capabilities, dan Digital Transformation. Penelitian ini menggunakan metode penelitian tinjauan pustaka sistematis, dengan cara meninjau lebih dari 30 sumber akademis secara sistematis dan relevan terkait penelitian. Dengan menggunakan tinjauan tersebut menemukan hasil penelitian bahwa pendekatan eksternal klasik tidak lagi memadai di era disrupsi teknologi yang cepat. Keunggulan kompetitif yang berkelanjutan saat ini mengharuskan perusahaan untuk mengembangkan sumber daya internal yang berharga, langka, tak ada bandingannya, dan tidak dapat digantikan (VRIN), meningkatkan kemampuan dinamis seperti merasakan dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan, dan secara strategis mengadopsi teknologi digital. Hasilnya juga menekankan meningkatnya peran inovasi berbasis budaya dan kolaborasi multi-pemangku kepentingan sebagai pembeda dalam ekonomi digital. Makalah ini menyumbangkan perspektif komprehensif tentang bagaimana perusahaan harus menyelaraskan kekuatan internal dan strategi transformasi digital untuk mencapai daya saing jangka panjang.

Keywords: *Evolusi; Konsep Keunggulan Bersaing; Strategi Klasik; Era Digital.*

Pendahuluan

Pertumbuhan teknologi internet semakin pesat di era saat ini. Teknologi internet bukan hanya dijadikan media pembelajaran melalui aplikasi dan alat untuk mendapatkan informasi terkini. Media internet juga digunakan sebagai media perdagangan secara online tanpa konsumen repot pergi ke toko. Peningkatan pengguna internet saat ini disebabkan oleh kemudahan dalam cara penggunaannya (Quenby et al., 2023).

Salah satu keterampilan penting yang dibutuhkan adalah literasi digital, yaitu kemampuan untuk memahami, menggunakan, dan mengevaluasi teknologi digital guna mendukung aktivitas usaha, mulai dari pemasaran digital hingga manajemen keuangan berbasis aplikasi. Selain kemampuan teknologis, karakteristik kewirausahaan juga menjadi faktor internal yang berpengaruh terhadap keberhasilan bisnis. Ciri-ciri seperti inovatif, gigih, berani mengambil risiko, dan berorientasi pada solusi telah terbukti mampu mendorong pengusaha untuk bertahan menghadapi tekanan pasar serta mengeksplorasi peluang baru. Keunggulan ini dapat

diperoleh melalui strategi biaya rendah, diferensiasi produk, maupun peningkatan kualitas layanan. Transformasi digital juga telah mengubah pola pemasaran tradisional menuju digital marketing, yang memanfaatkan media sosial dan platform digital untuk menjangkau konsumen secara luas dan efisien (Saragih et al., 2025).

Keunggulan bersaing didefinisikan sebagai kemampuan perusahaan menghasilkan kinerja keuangan di atas rata-rata industri, sehingga memberikan posisi yang unggul dibanding pesaing (Porter, 1985). Sejak diperkenalkan oleh Porter, konsep ini menjadi fokus utama manajemen strategik. Menekankan pentingnya analisis eksternal melalui lima kekuatan persaingan (Five Forces) dan pemilihan strategi generik, yaitu kepemimpinan biaya, diferensiasi, atau fokus (cost leadership, differentiation, focus), untuk meraih profitabilitas jangka panjang di atas rata-rata (Porter, 1985). Namun, pandangan ini mengasumsikan struktur industri yang relatif stabil. Seiring berjalannya waktu, literatur bergeser pada peran sumber daya internal perusahaan. Resource-Based View (RBV) misalnya mengemukakan bahwa keunggulan kompetitif berkelanjutan lebih ditentukan oleh aset dan kemampuan unik perusahaan. Sumber daya yang bernilai, langka, sukar ditiru, dan tak dapat digantikan (VRIN) akan memberikan keunggulan yang sulit disaingi (Barney, 1991). Dengan demikian, perhatian beralih dari faktor eksternal menuju kekuatan internal perusahaan. Namun, pendekatan ini tidak lagi mencukupi dalam menghadapi perubahan yang cepat dan kompleks.

Perkembangan selanjutnya menyoroti dinamika lingkungan bisnis. Memperkenalkan konsep kapabilitas dinamis sebagai pelengkap RBV (Teece et al., 1997). Kapabilitas dinamis adalah kemampuan organisasi untuk secara proaktif mengembangkan, mengintegrasikan, dan mengonfigurasi ulang sumber dayanya dalam menghadapi perubahan lingkungan. Kapabilitas dinamis didefinisikan sebagai kapasitas organisasi untuk secara sengaja menciptakan, memperluas, dan memodifikasi basis sumber daya yang dimilikinya (Helfat, et al., 2009). Artinya, selain memiliki sumber daya VRIN, perusahaan perlu fleksibilitas tinggi agar dapat beradaptasi ketika kondisi pasar berubah. Lebih jauh lagi, perkembangan teknologi dan era digital mengubah cara persaingan. Transformasi digital bukan sekadar otomatisasi proses (digitalisasi), tetapi perubahan menyeluruh bagaimana perusahaan menggunakan teknologi digital untuk membangun model bisnis baru dan menciptakan nilai lebih. Transformasi digital didefinisikan sebagai perubahan dalam cara perusahaan memanfaatkan teknologi digital untuk mengembangkan model bisnis digital baru yang membantu menciptakan dan merebut nilai lebih bagi perusahaan (Verhoef, et al., 2021). Dalam konteks ini, teknologi seperti Internet of Things, big data, dan komputasi awan menjadi pendorong inovasi yang memungkinkan eksplorasi peluang baru bagi perusahaan. Oleh karena itu, kajian literatur ini bertujuan menelaah evolusi konsep keunggulan bersaing dari perspektif manajemen strategik, dengan membandingkan teori Porter, RBV, kapabilitas dinamis, dan transformasi digital.

Meskipun telah banyak penelitian yang membahas teori Porter, RBV, kapabilitas dinamis, maupun transformasi digital secara terpisah, masih sangat terbatas studi yang mengkaji keempat pendekatan tersebut secara evolusioner dan terintegrasi dalam satu kerangka. Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan literatur dalam memahami pergeseran paradigma strategi dari pendekatan klasik menuju strategi berbasis teknologi digital. Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji evolusi konsep keunggulan bersaing dalam manajemen strategik melalui tinjauan pustaka sistematis terhadap sumber-sumber akademik terbaru. Kebaruan dari kajian ini terletak pada penyusunan pemetaan konseptual yang komprehensif dari strategi eksternal Porter hingga transformasi digital, yang dapat menjadi landasan pengembangan strategi adaptif di era disrupsi.

Metode

Penelitian ini menggunakan metode tinjauan literatur sistematis (*systematic literature review*) untuk menganalisis evolusi konsep keunggulan bersaing dari perspektif klasik hingga digital. Ada 3 Tahapan metode SLR yaitu, a). *Planning* atau Perencanaan, b). *Conducting* atau Pelaksanaan, c). *Reporting* atau Pelaporan.

Planning Perencanaan

Research Question (RQ) merupakan bagian awal dan dasar dalam pelaksanaan *Systematic Literature Review* (SLR), karena berperan penting dalam menuntun proses pencarian dan ekstraksi literatur. Seluruh analisis dan sintesis data yang dihasilkan dari SLR pada dasarnya merupakan jawaban terhadap RQ yang telah ditentukan sebelumnya. Oleh karena itu, RQ yang baik harus bersifat bermanfaat, terukur, dan mengarah pada pemahaman terhadap state-of-the-art dari suatu topik penelitian. Dalam merumuskan RQ, terdapat lima elemen penting yang dikenal dengan akronim PICOC, yaitu: *Population* (P) yang merujuk pada kelompok target dari investigasi, *Intervention* (I) yang menggambarkan aspek atau isu spesifik yang menjadi fokus penelitian, *Comparison* (C) sebagai elemen pembanding terhadap intervensi yang dikaji, *Outcomes* (O) yang mencakup efek atau hasil dari intervensi tersebut, serta *Context* (C) yang menjelaskan latar belakang atau lingkungan tempat investigasi dilakukan.

Conducting Pelaksanaan

Tahapan *conducting* adalah tahapan yang berisi pelaksanaan dari SLR, dimana seharusnya sesuai dengan Protokol SLR yang telah kita tentukan. Dimulai dari penentuan *keyword* pencarian literatur (*search string*) yang basisnya adalah dari PICOC yang telah kita desain di depan. Pemahaman terhadap sinonim dan alternatif pengganti kata akan menentukan akurasi pencarian literatur kita. Kemudian langkah berikutnya adalah penentuan sumber (*digital library*) dari pencarian literatur. Karena literatur yang kita kumpulkan akan sangat banyak, mungkin ratusan atau ribuan paper, maka disarankan untuk menggunakan tool software untuk mempermudah kita mengelola literatur seperti *Mendeley*, *Zotero*, *EndNote*, dsb.

Reporting Pelaporan

Reporting adalah tahapan penulisan hasil SLR dalam bentuk tulisan, baik untuk dipublikasikan dalam bentuk paper ke jurnal ilmiah atau untuk menyusun Bab 2 tentang *Literature Review* dari skripsi/tesis/disertasi kita. Struktur penulisan dari SLR biasanya terdiri dari 3 bagian besar, yaitu: Pendahuluan (*Introduction*), Utama (*Main Body*) dan Kesimpulan (*Conclusion*). Bagian Pendahuluan akan berisi latar belakang dan landasan mengapa SLR pada suatu topik itu penting dan harus dilakukan. Sedangkan Bagian Utama akan berisi protokol SLR, hasil analisis dan sintesis temuan, serta diakhiri dengan diskusi yang membahas implikasi dari hasil SLR. Bagian Kesimpulan akan berisi rangkuman dari temuan yang kita dapatkan, sesuai dengan RQ yang kita tetapkan di depan.

Desain ini dipilih karena memungkinkan identifikasi pola, celah, dan perkembangan teori secara komprehensif melalui sintesis sumber akademik terpercaya. Data literatur dikumpulkan dari beberapa database akademik seperti *Google Scholar* dengan menggunakan kata kunci *competitive advantage*, *Porter's Five Forces*, *Resource-Based View*, *dynamic capabilities*, *digital transformation*, dan *strategic evolution*. Kriteria inklusi meliputi publikasi yang diterbitkan pada rentang waktu 1980-an hingga 2024 guna mencakup periode evolusi teori, berupa artikel jurnal atau buku yang relevan dengan topik manajemen strategik.

Proses seleksi literatur dilakukan secara bertahap, dimulai dengan identifikasi lebih dari 100 literatur awal berdasarkan kata kunci, kemudian dilanjutkan dengan tahap screening untuk mengeliminasi duplikat dan literatur yang tidak relevan berdasarkan abstrak. Setelah itu, dilakukan evaluasi *full-text* terhadap 50 literatur terpilih untuk menentukan kelayakan, hingga akhirnya diperoleh 30 literatur yang memenuhi kriteria inklusi. Analisis data dilakukan secara tematik dengan tahapan koding untuk mengelompokkan literatur berdasarkan periode teori (klasik, *Resource-Based View*, kapabilitas dinamis, dan digital) serta tema-tema kunci yang muncul. Selanjutnya dilakukan sintesis untuk membandingkan temuan antar-teori dan mengidentifikasi hubungan konseptual antar konsep yang ada.

Hasil

Strategi Bersaing Porter

Michael E. Porter memperkenalkan paradigma competitive strategy dalam dua karya terkenalnya (1980, 1985). Dikemukakan, the fundamental basis of above-average performance in the long run is sustainable competitive advantage (Porter et al., 2014). Competitive advantage grows fundamentally out of value a firm is able to create for its buyers that exceeds the firm's cost of creating it (Porter, 1985). Dua tipe utama keunggulan kompetitif adalah kepemimpinan biaya rendah dan diferensiasi. Porter juga menekankan pentingnya analisis eksternal melalui kerangka Five Forces, yang mencakup kekuatan persaingan industri, pendatang baru, kekuatan tawar-menawar pemasok dan pembeli, serta ancaman produk pengganti. Secara ringkas, pendekatan Porter memandang keunggulan bersaing sebagai hasil dari posisi yang dipilih perusahaan dalam lanskap persaingan industri dan strategi kompetitif yang dijalankan (Porter et al., 1985)). Namun, model Porter cenderung bersifat statis dan mengasumsikan kondisi industri yang relatif konstan,

Sejak diperkenalkannya kerangka strategi generik dan Five Forces oleh Porter, berbagai studi akademik telah mengeksplorasi, menguji, memperluas, dan dalam beberapa kasus mengkritisi pendekatan tersebut dalam beragam konteks industri dan waktu. Tinjauan berikut ini menyajikan kutipan-kutipan kunci dari berbagai jurnal akademik yang memberikan kontribusi terhadap penguatan, revisi, atau perluasan konsep strategi kompetitif ala Porter.

Pada tahun 1991, Jay B. Barney memperkenalkan teori Resource-Based View yang menantang pendekatan Porter yang lebih berorientasi eksternal. Dikemukakan, firm resources can be a source of sustained competitive advantage when they are valuable, rare, imperfectly imitable, and non-substitutable (Barney, 1991). Hal ini memperluas pemahaman keunggulan bersaing ke arah faktor internal perusahaan. Kemudian, menguji validitas strategi generik Porter pada industri manufaktur dan menemukan bahwa perusahaan yang fokus pada satu strategi menunjukkan kinerja lebih baik daripada yang mencoba menggabungkan semuanya (stuck in the middle) (Dess et al., 1984). Di tahun 1996, Porter kembali menegaskan bahwa strategi bukan hanya tentang efisiensi operasional, tapi tentang posisi unik di pasar, melalui artikel terkenalnya, yaitu *What Is Strategy?* yang menjelaskan pentingnya trade-offs dan fit antar aktivitas perusahaan. Masih dalam semangat memperkaya strategi, diperkenalkan Blue Ocean Strategy, dikemukakan bahwa blue ocean strategy is an approach that pushes companies out of the red ocean and creates new market space without direct competitors (Rahman et al., 2019). Pendekatan ini dianggap sebagai pergeseran dari persaingan head-to-head ala Porter.

Memasuki tahun 2010-an, teori Porter berkembang untuk menyesuaikan dengan revolusi Industri 4.0, digitalisasi, dan ekonomi berbasis big data. Fokus bergeser pada dinamika persaingan antar perusahaan serta pemanfaatan teknologi digital, seperti platform digital, ekonomi berbagi, dan teknologi disruptif. Di era ini, Porter & Heppelmann (2014) menyusun pendekatan baru dalam *How Smart, Connected Products Are Transforming Competition*, yang memperluas Five Forces dengan mempertimbangkan dampak teknologi IoT. Dikemukakan, *smart products are reshaping industry boundaries and redefining competition*. Evolusi teori pada era ini masih relevan dengan penelitian ditahun 2020-an dengan bukti peneliti di Inonesia masih menggunakan teori ini dalam penelitiannya, yaitu dikemukakan bahwa strategi five forces Porter menekankan untuk memperoleh keunggulan bersaing yang berkelanjutan, perusahaan harus mampu memahami dan merespons lima kekuatan yang mempengaruhi persaingan dalam industri, yaitu ancaman pendatang baru, ancaman produk substitusi, kekuatan tawar-menawar pembeli, kekuatan tawar-menawar pemasok, dan persaingan antar perusahaan dalam industri yang sama (Hintoro et al., 2021). Dan Porter five forces adalah suatu strategi perusahaan dalam menganalisis strategi bersaing. Analisis dan penilaian strategi yang dipakai oleh Tasco MINIMART di Tasikmalaya memperhatikan 5 elemen utama, antara lain: (1) ancaman terhadap pendatang baru, (2) kekuatan daya tawar pemasok, (3) kekuatan daya tawar pembeli, (4) ancaman produk pengganti atau substitusi, dan (5) pesaing sejenis (Wijaya et al., 2023).

Memasuki era 2020-an, teori Five Forces Porter tidak lagi cukup jika diterapkan dalam bentuk aslinya tahun 1980. Hal ini karena kondisi bisnis global berubah drastis, dipicu oleh pandemi COVID-19, disrupsi digital, serta perkembangan teknologi seperti AI, IoT, dan big data. Perusahaan tidak hanya bersaing dalam industri fisik, tetapi dalam ekosistem digital yang kompleks. Organisasi dituntut untuk beradaptasi bukan hanya pada level produk, tapi juga dalam model bisnis, struktur biaya, dan hubungan dengan pemangku kepentingan. Adaptasi teori Five Forces terlihat dari:

1. Ancaman pendatang baru meningkat karena adopsi teknologi memungkinkan pemain digital masuk lebih cepat ke pasar.
2. Kekuatan tawar-menawar pembeli makin besar karena akses terhadap informasi dan alternatif digital meningkat.
3. Persaingan dalam industri berubah menjadi persaingan lintas industri berbasis teknologi, bukan sekadar produk sejenis.
4. Produk substitusi tidak hanya dalam bentuk fisik, tapi juga digital (contoh: bank vs fintech, hotel vs Airbnb).
5. Kekuatan pemasok kini juga mencakup penyedia cloud, AI, dan platform data, bukan hanya komponen fisik.

Penelitian nasional turut menguatkan hal ini. Dikemukakan, pada era digital ini kekuatan tawar-menawar pembeli di industri e-commerce semakin besar karena konsumen memiliki banyak pilihan dan informasi mengenai produk. Selain itu, ancaman produk substitusi juga meningkat dengan adanya kemudahan teknologi yang membuat konsumen bisa beralih ke platform lain dengan mudah (Fatyandri, et al., 2023). Kutipan ini menggambarkan bagaimana kekuatan tawar-menawar pembeli telah berubah dalam industri e-commerce. Dengan munculnya berbagai platform, konsumen lebih mudah beralih dari satu produk atau merek ke merek lainnya, meningkatkan kekuatan tawar-menawar mereka. Hal ini menekankan bahwa pembeli di era digital memiliki kekuatan yang jauh lebih besar dibandingkan pada era sebelumnya.

Menghadapi dinamika persaingan di era Revolusi Industri 4.0, dikemukakan bahwa model *Porter's Five Forces* (P5F) masih memiliki relevansi strategis, namun perlu dimaknai ulang sesuai konteks zaman (Kohnova et al., 2023). *The context of the era specifics gives P5F a new dimension. We perceive that the topicality of this model is constant; however, the power in dimensions can shift due to the dimension of era specifics* (Porter et al., 2001). Tinjauan literatur dalam penelitian mereka juga menyoroti perlunya pembaruan atas model ini, karena kompleksitas lingkungan eksternal yang semakin tinggi akibat globalisasi dan digitalisasi. *dikemukakan the literature review of Porter's five forces model clearly emphasizes the need to revisit this strategy model, which has been used for decades. Some authors point out that firm-specific characteristics, as well as the role of the external environment in the context of globalization, innovation or digitalization, may affect the informative value of this analysis* (Kohnová et al., 2023).

Faktor penting yang mendorong perubahan ini adalah teknologi informasi. Perusahaan harus memanfaatkan teknologi untuk mempertahankan daya saing, karena peningkatan jumlah pesaing akan memperkuat intensitas persaingan industri. Dikemukakan, *Information technology greatly affects P5F. For example, if the number of competitors increases, the intensity of competition will also be high. Companies in the industry must use information technology to survive and gain a competitive advantage. With the help of this technology, they can differentiate products, create higher added value for customers, launch new products, and improve efficiency and cost advantages* (Kohnová et al., 2023). Oleh karena itu, meskipun masih menggunakan kerangka dasar P5F sebagai alat analisis eksternal, pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini turut mempertimbangkan transformasi digital yang sedang berlangsung. Dikemukakan, *we based our study on Porter's Five Competitive Forces (P5F) model, which allows managers to anticipate trends in the industry and changes in the competition in order to influence it with strategic decisions that will ensure a competitive advantage. It is an analysis of five forces, comprising customer bargaining power, supplier bargaining power, the threat of substitute products, the threat of new entrants and intra-industry competition* (Kohnová et al., 2023).

Teori ini dikuatkan oleh hasil dari penelitian, yaitu untuk meningkatkan strategi keunggulan kompetitif pasca pandemi, disarankan agar UKM mengeksplorasi peluang berdasarkan sumber daya yang tersedia, serta mengadopsi teknologi digital dalam operasional bisnis (Tresna et al., 2024). Negosiasi yang aktif dan transparan dengan pemangku kepentingan seperti investor, tenaga kerja, pemerintah, dan industri bisnis menjadi sangat penting untuk membangun hubungan yang saling menguntungkan. Kolaborasi Pentahelix dengan lima elemen utama (pemerintah, industri, akademisi, masyarakat, dan media) juga perlu diperluas untuk memperkuat jaringan bisnis. Strategi bisnis harus dirumuskan dalam visi dan misi yang jelas untuk jangka pendek dan panjang, dengan implementasi program dan anggaran yang terkontrol serta evaluasi berkala untuk memastikan pencapaian hasil yang diharapkan (Tresna et al., 2024).

Secara historis, pendekatan strategi bersaing Porter telah memberikan fondasi penting dalam memahami keunggulan kompetitif melalui analisis eksternal industri dan pilihan strategi generik. Namun, berbagai studi menunjukkan bahwa model ini memiliki keterbatasan dalam menangkap dinamika internal perusahaan dan perubahan lingkungan yang cepat, terutama di era digital. Meskipun relevansinya tetap diakui, teori Porter perlu disesuaikan dengan perkembangan teknologi dan tantangan kontemporer. Hal ini membuka ruang bagi pendekatan

alternatif seperti Resource-Based View (RBV) yang menekankan pentingnya sumber daya internal sebagai kunci keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

Pandangan Berbasis Sumber Daya (RBV)

Sebagai reaksi atas keterbatasan pendekatan eksternal, Resource-Based View (RBV) muncul pada akhir 1980-an dan awal 1990-an. Kerangka RBV menyoroti peran sumber daya perusahaan yang unik dan langka dalam membentuk keunggulan kompetitif. Sumber daya perusahaan mencakup semua aset, kapabilitas, proses organisasi, atribut perusahaan, informasi, dan pengetahuan yang dikendalikan oleh perusahaan yang memungkinkan perusahaan untuk merancang dan menerapkan strategi yang meningkatkan efisiensi dan efektivitasnya (Barney, 1991). Barney mengemukakan, Firm resources include all assets, capabilities, organizational processes, firm attributes, information, knowledge, controlled by a firm that enable the firm to conceive of and implement strategies that improve its efficiency and effectiveness (Barney, 1991).

Wernerfelt adalah salah satu perintis teori ini dan dia yang pertama kali memperkenalkan konsep ini, dikemukakan resources and products are two sides of the same coin. (Wernerfelt, 1984). Sementara Barney mengembangkan kerangka VRIN (Value, Rarity, Inimitability, Non-substitutability) yang kemudian berkembang menjadi VRIO (Value, Rarity, Imitability, Organization) untuk menilai potensi sumber daya dalam menciptakan keunggulan bersaing (Barney, 1991). Sumber daya yang memenuhi keempat kriteria ini dianggap mampu memberikan keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

Barney mengemukakan, to have the potential of sustained competitive advantage, a firm resource must have four attributes: (a) it must be valuable, in the sense that it exploits opportunities and/or neutralizes threats in a firm's environment, (b) it must be rare among a firm's current and potential competition, (c) it must be imperfectly imitable, and (d) there cannot be strategically equivalent substitutes for this resource that are valuable but neither rare or imperfectly imitable. (Barney, 1991). RBV menjelaskan bahwa keunggulan bersaing yang berkelanjutan dapat dicapai jika perusahaan memiliki sumber daya yang bernilai, langka, tidak dapat ditiru, dan tidak dapat digantikan (VRIN) (Zahrotun et al., 2024). Konteks ini, sumber daya tidak hanya terbatas pada aset fisik, tetapi juga mencakup pengetahuan, keterampilan, teknologi, budaya organisasi, dan reputasi.

Penelitian mengemukakan bahwa perusahaan dapat memperoleh keunggulan bersaing jika sumber daya yang dimiliki memenuhi karakteristik VRIN, serta didukung oleh kapabilitas manajerial yang mampu mengelola dan mengeksplorasi sumber daya tersebut secara efektif (Rahmatullah et al., 2023). Konsep ini menekankan pada heterogenitas sumber daya antar perusahaan dan pentingnya isolating mechanism agar kompetitor tidak mudah meniru. Penelitian memberikan studi kasus yang menegaskan bahwa RBV menekankan pentingnya penguasaan sumber daya internal, seperti teknologi, SDM, dan pengetahuan yang unik, sebagai fondasi untuk memenangkan persaingan (Manullang et al., 2019)

Setelah diperkenalkan sebagai kerangka analisis keunggulan bersaing pada awal 1990-an, teori Resource-Based View (RBV) mengalami perkembangan konseptual yang signifikan. Sejumlah studi telah memperluas dan memperdalam pemahaman tentang kondisi-kondisi yang memungkinkan perusahaan mempertahankan keunggulan bersaing secara berkelanjutan. Mengidentifikasi empat kondisi yang mendasari keunggulan bersaing yang berkelanjutan: heterogenitas sumber daya, batasan kompetisi ex post, mobilitas sumber daya yang tidak

sempurna, dan batasan kompetisi *ex ante*. Dikemukakan *Sustainable competitive advantage requires four conditions: resource heterogeneity, ex post limits to competition, imperfect resource mobility, and ex ante limits to competition* (Peteraf, 1993)

Peninjau kembali RBV setelah satu dekade dan mengemukakan bahwa pandangan berbasis sumber daya telah berkembang menjadi teori yang menjelaskan bagaimana perusahaan dapat mencapai dan mempertahankan keunggulan bersaing melalui akuisisi dan pengelolaan sumber daya yang berharga, langka, sulit ditiru, dan tidak dapat digantikan (Barney et al., 2021). Dikemukakan, *In his article in the special issue, Barney argued that sustained competitive advantage derives from the resources and capabilities a firm controls that are valuable, rare, imperfectly imitable, and not substitutable* (Barney et al., 2001).

Meskipun RBV memberikan kontribusi besar dalam menjelaskan keunggulan bersaing yang bersumber dari internal perusahaan, pendekatan ini tidak luput dari kritik. Beberapa kelemahan utama RBV mencakup kurangnya perhatian terhadap dinamika lingkungan eksternal serta kesulitan dalam mengukur nilai sumber daya secara objektif. Untuk mengatasi keterbatasan tersebut, pendekatan Dynamic Capabilities (DC) dikembangkan sebagai perluasan dari RBV yang lebih adaptif terhadap perubahan lingkungan. Mendefinisikan kapabilitas dinamis sebagai proses-proses organisasi yang memungkinkan perusahaan untuk mengintegrasikan, mengkonfigurasi ulang, memperoleh, dan melepaskan sumber daya dalam rangka merespons bahkan membentuk perubahan pasar (Eisenhardt et al., 2000). Dikemukakan, *dynamic capabilities are the firm's processes that use resources, specifically the processes to integrate, reconfigure, gain and release resources, to match and even create market change* (Eisenhardt et al., 2000). Sementara itu, dikemukakan bahwa keunggulan bersaing tidak hanya bergantung pada kepemilikan sumber daya, melainkan juga pada proses-proses khas dalam mengoordinasikan dan mengombinasikan aset, yang dipengaruhi oleh posisi strategis perusahaan dan jalur evolusi yang telah ditempuh (Teece et al., 1997). Dikemukakan, *the competitive advantage of firms is seen as resting on distinctive processes (ways of coordinating and combining), shaped by the firm's asset positions, and the evolution path it has adopted or inherited* (Teece et al., 1997).

Konteks transformasi digital, RBV tetap relevan dengan penyesuaian. Pengetahuan adalah sumber daya yang paling strategis bagi perusahaan. Dikemukakan *knowledge is the most strategically significant resource of a firm* (Grant, 1996). Seiring waktu, RBV tidak hanya digunakan sebagai kerangka evaluasi internal, tetapi juga sebagai pendekatan strategis untuk menghadapi perubahan pasar, khususnya di sektor berbasis teknologi. Dikemukakan bahwa melalui perspektif RBV, sumber daya berbasis TI dapat dikembangkan menjadi keunggulan bersaing jika dikelola secara efisien dan sesuai dengan dinamika kebutuhan pelanggan (Fabel, 2025). RBV juga menyesuaikan diri dengan konteks organisasi modern dan era digital, dikemukakan oleh Lubis pendekatan RBV mengasumsikan bahwa perbedaan antar perusahaan berasal dari kepemilikan sumber daya yang unik dan tidak mudah ditiru, sehingga memberikan posisi unggul dalam persaingan (Lubis, 2023). Dalam Konteks RBV, strategi perusahaan dikembangkan berdasarkan kekuatan internal daripada sekadar mencari celah di luar. Kafoe (2024) mengemukakan bahwa perusahaan dengan sumber daya VRIN memperoleh keunggulan berkelanjutan. Namun, pendekatan ini masih dianggap statis karena cenderung mengabaikan perubahan lingkungan. Kritik terhadap RBV menyatakan bahwa sumber daya VRIN dapat menjadi usang jika pasar berubah drastis. Oleh karena itu, lahirlah konsep kapabilitas dinamis yang menjembatani kebutuhan RBV akan pemeliharaan keunggulan dengan kebutuhan adaptasi.

Kapabilitas Dinamis

Kapabilitas Dinamis pertama kali diperkenalkan sebagai jawaban atas keterbatasan Resource-Based View (RBV) yang dianggap kurang memperhatikan dinamika lingkungan eksternal dan kemampuan perusahaan dalam menyesuaikan sumber daya secara cepat (Teece et al., 1997). Kapabilitas dinamis didefinisikan sebagai kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan, membangun, dan merekonfigurasi sumber daya internal dan eksternal guna merespon perubahan pasar dan lingkungan yang cepat. Dikemukakan bahwa *dynamic capabilities are the firm's processes that use resources, specifically the processes to integrate, reconfigure, gain, and release resources, to match and even create market change* (Eisenhardt et al., 2000).

Peneliti mengembangkan kerangka konseptual yang menjelaskan bahwa kapabilitas dinamis terdiri dari tiga elemen utama: sensing (mendeteksi peluang dan ancaman), seizing (mengambil peluang melalui investasi strategis), dan transforming (mengubah dan menyesuaikan organisasi) (Teece et al., 1997). Dikemukakan, *The competitive advantage of firms is seen as resting on distinctive processes (ways of coordinating and combining), shaped by the firm's asset positions, and the evolution path it has adopted or inherited*. (Teece et al., 1997). Memperluas pemahaman kapabilitas dinamis dengan membedakan antara kapabilitas yang stabil dan yang bersifat lebih adaptif tergantung pada konteks industri, dikemukakan bahwa *dynamic capabilities are identifiable and specific firm processes, such as product development, strategic decision making, and alliancing* (Eisenhardt et al., 2000).

Seiring perkembangan literatur mengenai dynamic capabilities, sejumlah penelitian empiris semakin menekankan pentingnya kemampuan organisasi untuk belajar dan beradaptasi secara berkelanjutan. Hal ini, mendefinisikan kapabilitas dinamis sebagai kapasitas organisasi untuk secara sengaja menciptakan, memperluas, atau memodifikasi basis sumber dayanya. Dikemukakan, *dynamic capabilities are the capacity of an organization to purposefully create, extend, or modify its resource base* (Helfat, et al., 2007). Lebih lanjut, Peneliti memandang kapabilitas dinamis sebagai pola aktivitas kolektif yang stabil dan dapat dipelajari, melalui mana organisasi secara sistematis membangun dan mengubah rutinitas operasionalnya untuk merespons perubahan. Dikemukakan, *dynamic capabilities are learned and stable patterns of collective activity through which the organization systematically generates and modifies its operational routines* (Zollo et al., 2002)

Meskipun konsep kapabilitas dinamis telah banyak digunakan dalam studi manajemen strategis, beberapa kritik muncul terkait dengan definisi yang ambigu dan kesulitan dalam pengukuran empiris. Beberapa penelitian menyoroti tantangan metodologis dalam mengoperasionalkan konsep ini. Salah satu kritik utama adalah bahwa kapabilitas dinamis sering kali dianggap sebagai konsep yang tautologis dan sulit diukur secara empiris. Dalam tinjauan literatur, dikemukakan bahwa *dynamic capability articles written by several experts are usually presented in terms and languages that are difficult for readers to understand. Some experts even asked and criticized the concept of dynamic capability* (Situmorang, 2018). Selain itu, penelitian menunjukkan bahwa dalam konteks sektor publik, pengembangan kapabilitas dinamis memerlukan pendekatan yang berbeda dibandingkan sektor swasta, karena adanya perbedaan dalam struktur organisasi dan tujuan operasional (Darusman et al., 2020). Dikemukakan, *the dynamic capabilities development in public sector will support the achievement of better governance through the development of public policies adaptive to the quick-changing organizational environments* (Darusman et al., 2020)

Dalam upaya untuk mengatasi kritik ini, beberapa peneliti telah mengusulkan model dan kerangka kerja yang lebih terstruktur untuk mengukur kapabilitas dinamis. Misalnya, penelitian mengembangkan strategi peningkatan kapabilitas dinamis pada perusahaan properti dengan fokus pada tiga prioritas: *Innovation Capability*, *Alliances/Networking Capability*, dan *Operational Capability* (Munir et al., 2023). Hasil penelitian menunjukkan tiga prioritas DC yang perlu ditingkatkan perusahaan, yaitu *Innovation Capability*, *Alliances/Networking Capability*, dan *Operational Capability* (Munir et al., 2023). Namun, meskipun ada upaya untuk memperbaiki pengukuran, tantangan tetap ada dalam mengidentifikasi dan mengukur kapabilitas dinamis secara konsisten di berbagai konteks organisasi dan industri.

Transformasi Digital

Transformasi digital telah merevolusi pendekatan manajemen strategik dengan menuntut perusahaan mengadopsi teknologi secara menyeluruh dalam setiap aspek operasional. Di era Revolusi Industri 4.0, digitalisasi menjadi kunci penting dalam membentuk ulang struktur industri dan menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Keunggulan kompetitif telah terwujud dalam berbagai bentuk dari waktu ke waktu, termasuk dalam bentuk kemampuan organisasi untuk memanfaatkan perubahan teknologi sebagai keunggulan bersaing (Nayak et al., 2022). Organisasi yang mampu mengadopsi teknologi secara cepat dan efisien akan memiliki posisi kompetitif yang lebih kuat. Perubahan ini tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga menyentuh aspek budaya organisasi, sistem nilai, dan cara berpikir strategik. Perusahaan yang dulunya hanya bergantung pada keunggulan harga atau distribusi kini harus memahami bagaimana teknologi dapat menciptakan nilai pelanggan baru. Digitalisasi memungkinkan penciptaan produk yang lebih personal, pengumpulan data pelanggan yang lebih detail, serta model bisnis baru yang lebih efisien dan terukur. Inilah mengapa transformasi digital menjadi bukan sekadar alat bantu, melainkan inti dari strategi perusahaan modern.

Seiring perkembangan lingkungan bisnis yang semakin digital, perusahaan dihadapkan pada tuntutan untuk mengembangkan kapabilitas dinamis sebagai mekanisme adaptasi yang berkelanjutan. Kapabilitas dinamis merujuk pada kemampuan perusahaan untuk secara cepat mengintegrasikan, membangun, dan merekonfigurasi kompetensi internal serta sumber daya eksternal dalam merespons perubahan lingkungan. Kapabilitas dinamik memberi dampak besar bagi keunggulan bersaing sekaligus berperan sebagai *fully mediation* dinamisme lingkungan dengan keunggulan bersaing (Khouroh et al., 2021). Dengan kata lain, dinamisme lingkungan seperti percepatan digitalisasi dan disrupsi teknologi tidak hanya menjadi tantangan eksternal, tetapi juga katalis untuk pembentukan ulang strategi perusahaan melalui kapabilitas internal yang tangguh. Perusahaan yang memiliki fleksibilitas tinggi dalam berinovasi dan mengadaptasi struktur organisasi serta proses bisnisnya akan lebih siap dalam menghadapi turbulensi digital. Transformasi digital bukanlah satu kali proyek teknologi, melainkan perjalanan panjang membangun kapasitas organisasi agar mampu terus berevolusi. Oleh karena itu, perusahaan harus mengembangkan pendekatan manajerial yang agile, berbasis data, dan berorientasi pada pembelajaran organisasi.

Penelitian yang berfokus pada UMKM di Kabupaten Kolaka memperkuat pentingnya pengembangan kapabilitas internal dalam menghadapi era digital (Zatia et al., 2023). Hasil penelitian mengemukakan bahwa kapabilitas dinamis dan kapabilitas inovasi secara signifikan memengaruhi keunggulan kompetitif. Hal ini menunjukkan bahwa bahkan pada level usaha kecil dan menengah, adopsi strategi berbasis digital sangat krusial. Transformasi digital

memungkinkan UMKM menjangkau pasar yang lebih luas melalui platform daring, meningkatkan efisiensi operasional dengan teknologi sederhana, serta menciptakan produk bernilai tambah yang berbasis data dan tren konsumen. Kapabilitas inovasi yang dikombinasikan dengan pemanfaatan teknologi menjadi kekuatan utama dalam membangun keunggulan bersaing. Lebih dari itu, transformasi digital juga menuntut perubahan dalam pola pikir pengusaha, dari sekadar pelaku bisnis lokal menjadi pelaku ekosistem digital yang dinamis dan terhubung global. Proses ini tentu membutuhkan dukungan ekosistem, mulai dari akses infrastruktur teknologi, pendampingan kapasitas digital, hingga kebijakan pemerintah yang pro-inklusif. Penelitian ini membuktikan bahwa strategi digital tidak hanya milik korporasi besar, melainkan sebuah kebutuhan mendesak untuk seluruh skala usaha di era ekonomi digital.

Selain kapabilitas internal, kekuatan keunggulan bersaing juga dapat bersumber dari nilai lokal dan kolaborasi multipihak yang disinergikan melalui platform digital. Studi Kismartini & Pujiyono (2023) mengemukakan, *dynamic capabilities in collaboration include rethinking, think across, think ahead, and think together*, yang menunjukkan bahwa pengembangan kapabilitas kolaboratif merupakan faktor penting dalam ekosistem strategis yang kompleks (Kismartini et al., 2023). Dalam konteks pengelolaan destinasi wisata seperti geopark di Bangka Belitung, transformasi digital mendukung proses perencanaan, promosi, dan pengawasan secara terintegrasi. Kolaborasi antara pemerintah daerah, masyarakat, pelaku bisnis, dan organisasi internasional seperti UNESCO menjadi kunci untuk menciptakan tata kelola wisata yang adaptif dan berkelanjutan. Dengan adanya teknologi digital, koordinasi antar pemangku kepentingan menjadi lebih efisien dan berbasis data. Kolaborasi ini juga membuka peluang inovasi produk wisata berbasis budaya lokal yang dikemas dengan pendekatan digital, sehingga menarik bagi wisatawan global. Transformasi digital dalam konteks ini tidak hanya meningkatkan daya saing destinasi, tetapi juga memperkuat identitas dan ekonomi lokal melalui pendekatan inklusif dan berkelanjutan.

Pentingnya menekankan keunggulan bersaing sebagai perantara antara perencanaan strategis dan kinerja perusahaan. Dikemukakan, keunggulan kompetitif mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi (Soebroto et al., 2021). Artinya, keunggulan bersaing berperan vital dalam menentukan bagaimana strategi diterjemahkan menjadi hasil nyata bagi perusahaan. Dalam konteks transformasi digital, hal ini berarti bahwa perusahaan yang mampu menyusun perencanaan strategis yang efektif dan berfokus pada penciptaan keunggulan bersaing, baik dalam hal inovasi produk, kualitas layanan, kecepatan ke pasar, maupun efisiensi biaya, akan lebih siap dalam menghadapi persaingan digital yang semakin ketat. Hasil penelitian juga mengemukakan bahwa semakin baik penerapan perencanaan strategis oleh perusahaan maka akan semakin baik pula keunggulan kompetitif perusahaan tersebut. Oleh karena itu, strategi digital yang disusun dengan mempertimbangkan aspek keunggulan bersaing seperti kualitas produk, inovasi teknologi, dan kemampuan menjawab kebutuhan pasar dengan cepat akan sangat menentukan keberhasilan perusahaan di era ekonomi digital. Transformasi digital tidak hanya mempercepat proses bisnis, tetapi juga menuntut ketepatan dalam perencanaan dan eksekusi strategi agar dapat menciptakan posisi unggul yang berkelanjutan.

Peneliti menambahkan bahwa teknologi seperti kecerdasan buatan dan Internet of Things (IoT) berperan sebagai enabler utama dalam mendukung inovasi produk dan model bisnis (Judijanto et al., 2024). Namun, mereka juga menggarisbawahi bahwa tantangan besar seperti resistensi terhadap perubahan dan ketidakpastian pasar perlu diatasi dengan strategi

transformasi yang tepat. Organisasi perlu membangun budaya inovasi, meningkatkan literasi digital di semua level, dan menciptakan struktur organisasi yang lincah. Dalam ekosistem yang terus berubah, kelincahan menjadi kemampuan utama untuk menangkap peluang baru, beradaptasi cepat, dan menghindari disrupsi. Oleh karena itu, transformasi digital bukan hanya investasi teknologi, tetapi juga transformasi manusia dan struktur organisasi. Dalam konteks ini, kepemimpinan visioner dan partisipatif sangat diperlukan untuk membimbing proses perubahan agar selaras dengan tujuan strategis jangka panjang.

Melanjutkan pembahasan sebelumnya mengenai peran krusial transformasi digital dalam menciptakan keunggulan kompetitif, penting untuk memahami bahwa keberhasilan strategi digital tidak hanya bergantung pada aspek teknologi semata, tetapi juga pada kesiapan strategis dan pemahaman konteks bisnis yang menyeluruh. Seperti yang dikemukakan oleh peneliti, strategi bisnis digital yang inovatif berdasarkan solusi TI yang canggih dan selaras dengan SDGs adalah peluang besar bagi perusahaan untuk menyimpang dari pesaing dan mendapatkan keunggulan kompetitif (Rochmawati et al., 2023). Artinya, transformasi digital yang dirancang dengan baik mampu menjadi fondasi untuk pertumbuhan jangka panjang dan respons yang adaptif terhadap tantangan pasar global. Strategi tersebut mencakup integrasi data, penguatan digitalisasi proses operasional, dan keterlibatan aktif dalam pembangunan model bisnis baru yang responsif terhadap perubahan perilaku konsumen.

Lebih lanjut, penerapan teknologi seperti kecerdasan buatan (AI) juga memainkan peran penting dalam meningkatkan efisiensi operasional dan personalisasi layanan pelanggan. AI memproses data dalam jumlah besar, memberikan wawasan yang lebih baik untuk pengambilan keputusan bisnis. Dikemukakan, penggunaan AI, analytics, dan cloud computing membantu bisnis memahami preferensi pelanggan secara mendalam dan merespons secara cepat dan tepat (Wijayaningsih et al., 2024). Hal ini terbukti sangat relevan terutama bagi pelaku usaha kecil dan menengah (UKM). Dalam konteks ini, menegaskan pentingnya tren digital seperti SMAC (Social Media), Mobile Application, Analytics, dan Cloud Computing) sebagai landasan strategi transformasi digital UMKM karena pemahaman dan pemanfaatan trend digital ini sangat penting dalam transformasi digital UMKM untuk meningkatkan keunggulan bersaing (Indra et al., 2023). Dengan demikian, transformasi digital yang berorientasi pada strategi dan penguatan kapabilitas internal membuka peluang besar untuk penciptaan nilai tambah dan diferensiasi yang berkelanjutan.

Pendekatan manajemen strategi yang mengintegrasikan kreativitas produk berbasis budaya lokal juga terbukti efektif dalam menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Seperti yang dikemukakan oleh (Mardatillah et al., 2022) bahwa model ini melahirkan mediasi penuh dari indigenous product creativity untuk memperkuat manajemen pengetahuan dan inovasi dalam mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan. Dalam konteks ini, strategi transformasi digital yang mampu mengangkat potensi lokal menjadi produk inovatif berbasis budaya tidak hanya memberikan keunikan, tetapi juga meningkatkan daya saing di pasar global. Contohnya terlihat pada pengembangan produk kreatif berbahan limbah lidi kelapa sawit oleh IKM di Rokan Hilir yang menggabungkan inovasi, teknologi, dan budaya lokal. Dengan strategi semacam ini, perusahaan atau unit usaha tidak hanya mengatasi masalah lingkungan dan keterbatasan sumber daya, tetapi juga menciptakan nilai tambah yang berbeda dan sulit ditiru oleh pesaing. Model ini menekankan pentingnya pemanfaatan knowledge-based resources dan budaya sebagai landasan keunggulan kompetitif jangka panjang.

Sebagai kesimpulan, perusahaan yang ingin bertahan dan berkembang dalam era digital harus mengintegrasikan kapabilitas dinamis, inovasi berbasis budaya, dan kolaborasi strategis dalam satu kerangka transformasi digital yang utuh. Transformasi digital bukan hanya tentang penggunaan perangkat lunak atau platform digital, melainkan tentang bagaimana teknologi digunakan untuk menciptakan nilai strategis baru. Seperti dijelaskan dalam buku Manajemen Strategi bahwa perusahaan yang tidak aktif menerapkan manajemen strategis dan hanya berdiam diri akan terlindas dalam persaingan. Dengan kata lain, adopsi teknologi harus disertai dengan kemampuan refleksi strategis, fleksibilitas operasional, serta keterbukaan terhadap perubahan dan pembelajaran berkelanjutan. Perusahaan yang berhasil melakukan transformasi digital secara strategis akan memiliki keunggulan kompetitif yang tidak hanya sementara, tetapi juga berkelanjutan dan mampu menjawab tantangan masa depan. dalam era digital harus mengintegrasikan kapabilitas dinamis, inovasi berbasis budaya, dan kolaborasi strategis dalam satu kerangka transformasi digital yang utuh. Transformasi digital bukan hanya tentang penggunaan perangkat lunak atau platform digital, melainkan tentang bagaimana teknologi digunakan untuk menciptakan nilai strategis baru.

Pembahasan

Evolusi Konsep Keunggulan Bersaing: Dari Eksternal ke Internal

Konsep keunggulan bersaing telah mengalami perkembangan yang signifikan sejak pertama kali diperkenalkan oleh Porter pada awal 1980-an. Pada fase awal, pendekatan Porter menekankan pentingnya posisi perusahaan dalam struktur industri sebagai penentu utama keunggulan kompetitif. Analisis Five Forces dan strategi generik (diferensiasi, biaya rendah, dan fokus) menjadi landasan utama dalam merancang strategi perusahaan. Pendekatan ini secara luas digunakan karena memberikan kerangka sistematis untuk menganalisis lingkungan eksternal dan memilih strategi yang tepat.

Namun, seiring dengan meningkatnya kompleksitas pasar dan perubahan lingkungan yang lebih dinamis, pendekatan eksternal dianggap kurang memadai untuk menjelaskan keunggulan yang berkelanjutan. Oleh karena itu, fokus strategi mulai bergeser ke arah sumber daya internal perusahaan. Resource-Based View (RBV) menawarkan paradigma baru dengan menekankan bahwa sumber daya yang unik, langka, sulit ditiru, dan tidak tergantikan merupakan dasar dari keunggulan bersaing jangka panjang. Dalam pendekatan ini, keberhasilan strategi tidak hanya ditentukan oleh posisi eksternal, tetapi juga oleh kemampuan internal perusahaan dalam mengelola sumber dayanya secara efektif.

Integrasi Perspektif Internal dan Dinamika Lingkungan

Meskipun RBV memberikan kerangka yang lebih mendalam untuk memahami sumber keunggulan bersaing, pendekatan ini masih dipandang kurang responsif terhadap perubahan lingkungan yang cepat. Sebagai respons terhadap keterbatasan ini, dikembangkanlah konsep kapabilitas dinamis (dynamic capabilities) yang berfungsi sebagai jembatan antara stabilitas internal dan ketidakpastian eksternal. Menggaris bawahi pentingnya proses organisasi yang dapat secara sengaja mendeteksi peluang (sensing), merespons secara strategis (seizing), dan menyesuaikan struktur internal (transforming) (Teece et al., 1997). Ini berarti bahwa perusahaan tidak cukup hanya memiliki sumber daya VRIN, tetapi juga memerlukan kemampuan untuk menyesuaikan dan mengonfigurasi ulang sumber daya tersebut dalam menghadapi perubahan pasar.

Kapabilitas dinamis memperluas pemahaman strategi dari sekadar penguasaan sumber daya menjadi pengelolaan perubahan secara aktif. Dalam praktiknya, perusahaan yang memiliki learning organization yang kuat serta kemampuan untuk berinovasi secara berkelanjutan akan lebih mampu mempertahankan keunggulan bersaing meskipun lingkungan bisnis terus berubah.

Tantangan dan Adaptasi Strategi di Era Digital

Perubahan besar dalam lanskap bisnis global, terutama akibat digitalisasi, disrupti teknologi, dan pandemi COVID-19, menyebabkan batas-batas industri menjadi kabur. Perusahaan tidak lagi hanya bersaing dalam ruang industri tradisional, tetapi juga dalam ekosistem digital yang luas dan kompleks. Transformasi digital menjadi elemen sentral dalam strategi modern. Di sini, teknologi tidak hanya digunakan untuk efisiensi operasional, tetapi juga sebagai enabler dalam menciptakan model bisnis baru dan inovasi nilai. Integrasi antara kapabilitas dinamis dan transformasi digital memberikan kerangka strategis baru bagi perusahaan. Mereka yang mampu mengembangkan sistem berbasis data, mengadopsi AI, cloud computing, dan big data secara strategis akan memiliki fleksibilitas dan kecepatan adaptasi yang tinggi. Hal ini terbukti tidak hanya pada perusahaan besar, tetapi juga pada UMKM yang mulai memanfaatkan teknologi digital untuk memperluas pasar dan meningkatkan efisiensi. Namun demikian, keberhasilan transformasi digital sangat bergantung pada kesiapan sumber daya manusia, budaya organisasi, serta dukungan ekosistem. Resistensi terhadap perubahan dan keterbatasan literasi digital masih menjadi tantangan besar, terutama di sektor usaha kecil. Oleh karena itu, transformasi digital tidak dapat dilihat sebagai proyek teknologi semata, tetapi sebagai perubahan menyeluruh dalam pendekatan strategis perusahaan.

Relevansi Pendekatan Kolaboratif dan Budaya Lokal

Dalam konteks Indonesia, kolaborasi multipihak dan pemanfaatan potensi budaya lokal juga menjadi faktor penting dalam strategi keunggulan bersaing. Pendekatan seperti model pentahelix (pemerintah, industri, akademisi, masyarakat, dan media) terbukti dapat memperkuat daya saing melalui integrasi berbagai sumber daya dan perspektif. Transformasi digital memungkinkan kolaborasi ini terjadi secara lebih efisien dan terukur, sehingga mempercepat proses inovasi. Kreativitas produk berbasis budaya lokal yang dipadukan dengan teknologi juga terbukti menciptakan diferensiasi yang unik. Hal ini sejalan dengan semangat RBV dan kapabilitas dinamis, yang menekankan pentingnya pengembangan sumber daya berbasis pengetahuan dan inovasi sebagai fondasi keunggulan bersaing jangka panjang.

Kesimpulan

Evolusi konsep keunggulan bersaing dari perspektif klasik hingga era digital, dengan fokus pada integrasi teori Porter, Resource-Based View (RBV), kapabilitas dinamis, dan transformasi digital. Temuan utama menunjukkan bahwa pendekatan eksternal Porter, meskipun memberikan fondasi analitis yang kuat, tidak lagi memadai dalam menghadapi dinamika pasar yang cepat dan disruptif. RBV melengkapi teori Porter dengan menekankan sumber daya internal yang unik (VRIN) sebagai dasar keunggulan berkelanjutan. Namun, RBV juga memiliki keterbatasan dalam merespons perubahan lingkungan. Konsep kapabilitas dinamis muncul sebagai solusi, menekankan kemampuan adaptasi melalui sensing, seizing, dan transforming. Di era digital, transformasi teknologi menjadi kunci utama, di mana integrasi AI, big data, dan kolaborasi multistakeholder menciptakan nilai tambah dan diferensiasi.

Penelitian ini memiliki keterbatasan, yaitu belum dilengkapi dengan data empiris langsung untuk menguji sintesis konseptual yang dihasilkan. Oleh karena itu, penelitian lanjutan direkomendasikan untuk menguji kerangka integratif ini melalui pendekatan studi kasus, survei kuantitatif, atau eksperimen lapangan guna memperkuat validitas dan relevansinya dalam konteks industri spesifik maupun lintas budaya. Implikasi dari penelitian ini mendorong perlunya penyusunan strategi berbasis teknologi yang adaptif dan kontekstual, termasuk memperhatikan budaya lokal serta perubahan dalam ekosistem digital. Studi ini diharapkan berkontribusi pada pengembangan teori manajemen strategis yang relevan di tengah disrupsi dan transformasi digital yang terus berlangsung.

Acknowledgment

-

Daftar Pustaka

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J., Wright, M., & Ketchen Jr, D. J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of management*, 27(6), 625-641.
- Darusman, F., & Wijaya, C. (2020). Kapabilitas dinamis sektor publik: Sebuah tinjauan literatur. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 18(2), 1-12.
- Dess, G. G., & Davis, P. S. (1984). Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance. *Academy of Management journal*, 27(3), 467-488. <https://doi.org/10.5465/256040>
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic management journal*, 21(10-11), 1105-1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11%3C1105::AID-SMJ133%3E3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11%3C1105::AID-SMJ133%3E3.0.CO;2-E)
- Fabel, F. (2025). Applying Resource-Based View for Competitive Advantage in the IT Industry: A Case Study on PT Metro Indonesian Software (Doctoral dissertation, Universitas Andalas).
- Fatyandri, A. N., Tan, J., Rahayu, P. S. S., Fahira, A., & Reqha, C. A. (2023). Analysis Industry Rivalry and Competition: Analisis Persaingan Kompetitif Perusahaan E-Commerce Shopee Dengan Menggunakan Metode Porter's Five Forces. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis (EK dan BI)*, 6(1), 101-110. <https://doi.org/10.37600/ekbi.v6i1.804>
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 109-122. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., & Winter, S. G. (2009). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. John Wiley & Sons.
- Hintoro, S., & Wijaya, A. F. (2021). Analisis strategi bersaing pada biznet branch Salatiga menggunakan porter's five forces. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 2(6), 729-738. <http://dx.doi.org/10.31933/jemsi.v2i6.613>

- Indra, A. M., Aribowo, M. F., Setiawan, E., & Effendy, Y. (2023). Pemahaman Dan Kebermanfaatan Digital Trend Dalam Transformasi Digital Usaha Mikro, Kecil dan Menengah. *Teknomatika*, 13(02), 61-69. <https://doi.org/10.61423/teknomatika.v13i02.629>
- Judijanto, L., Maqfirah, P. A.-V., & Ralahallo, F. N. (2024). Tinjauan Literatur mengenai Strategi Inovasi dalam Meningkatkan Keunggulan Kompetitif. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen West Science*, 3(04), 474-485. <https://doi.org/10.58812/jbmws.v3i04.1730>
- Khourouh, U., Windhyastiti, I., & Ratnaningsih, C. S. (2020). Kapabilitas Dinamik dan Keunggulan Bersaing: Dinamisme Lingkungan Moderator ataukah Driver? *Jurnal Samudra Ekonomi Dan Bisnis*, 12(1), 18-34. <https://doi.org/10.33059/jseb.v12i1.2322>
- Kismartini, K., & Pujiyono, B. (2023). Dynamic Capabilities in Collaboration Based Management of GeoPark in Bangka Belitung, Indonesia. *Journal of Tourism and Development*, 41, 79-94. <https://doi.org/10.34624/rtd.v41i0.27712>
- Kohnová, L., & Salajová, N. (2023). Re-thinking Industry 4.0 effect on competitive forces: Empirical study on innovation. *Sustainability*, 15(3), 2637. <https://doi.org/10.3390/su15032637>
- Lubis, N. W. (2023). Resource Based View (Rbv) Dalam Meningkatkan Kapasitas Strategis Perusahaan. *Jurnal Ilmu Manajemen METHONOMIX*, 6(1), 14-26. <https://doi.org/10.46880/mtx.Vol6No1.pp14-26>
- Manullang, R. R., & Panjaitan, F. (2019). Analisis Strategi Resource Based View (Rbv) Dalam Rangka Meningkatkan Daya Saing Studi Kasus Pt. Asia Surya Perkasa Pangkalpinang. *Jurnal Progresif Manajemen Bisnis*, 6(2), 248-257.
- Mardatillah, A., & Prayuda, R. R. (2022). Manajemen Strategi: Keunggulan Bersaing Berkelanjutan Berbasis Indigenous Product Creativity. www.marpoyantujuh.co.id
- Munir, N. S., Cahyono, R. D., & Patricia, M. C. (2023). Strategi Peningkatan Kapabilitas Dinamis Perusahaan Properti. *INOBIIS: Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia*, 7(1), 18-29. <https://doi.org/10.31842/jurnalinobis.v7i1.299>
- Nayak, B., Bhattacharyya, S. S., & Krishnamoorthy, B. (2022). Exploring the black box of competitive advantage – An integrated bibliometric and chronological literature review approach. *Journal of Business Research*, 139, 964-982. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.10.047>
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic management journal*, 14(3), 179-191. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140303>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2014). How smart, connected products are transforming competition. *Harvard business review*, 92(11), 64-88.
- Quenby, C. C., & Ikaningtyas, M. (2023). Penerapan digital marketing sebagai strategi pemasaran pada UMKM Pakan Super Klasik. *Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 2(2), 90-96. <https://doi.org/10.55606/jpkm.v2i2.153>

- Rahman, M. H., & Choudhury, S. (2019). The influence of blue ocean strategy on organizational performance. *Global Disclosure of Economics and Business*, 8(2), 91-104.
- Rahmatullah, F., Wijyantini, B., & Wibowo, Y. G. (2023). Analisis RBV (Resources Based View) untuk Menentukan Keunggulan Bersaing Perusahaan Pada UD. Tiga Putra. *Journal of Economics, Assets, and Evaluation*, 1(1), 1-17. <https://doi.org/10.47134/jeeae.v1i1.23>
- Rochmawati, D. R., Hatimatunnisani, H., & Veranita, M. (2023). Mengembangkan Strategi Bisnis di Era Transformasi Digital. <https://doi.org/10.32670/coopetition.v14i1.3076>
- Saragih, N. P., Annisa, N., Simamora, D. R., Munte, G. D. F., & Umar, A. T. (2025). Pengaruh Literasi Digital, Karakter Kewirausa. <https://doi.org/10.58192/ebismen.v4i2.3502>
- Situmorang, J. R. (2018). Mengenal lebih dalam apa itu kapabilitas dinamik. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 14(1), 20-27. <https://doi.org/10.26593/jab.v14i1.3846.20-27>
- Soebroto, G., & Budiyanto, B. (2021). The role of competitive advantage as mediating the effect of strategic planning on company performance. *IJEBD (International Journal of Entrepreneurship and Business Development)*, 4(2), 121-133.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z)
- Tresna, P. W., & Novel, N. J. A. (2024). Keunggulan Kompetitif Setelah Pandemi: Strategi Reformulasi. *Jurnal Lentera Bisnis*, 13(2), 1220-1231. <https://doi.org/10.34127/jrlab.v13i2.1141>
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of business research*, 122, 889-901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- Wijaya, R., Yusuf, I., Indonesia, U. P., & Author, C. (2023). Strategic Analysis Of Tasco Minimart In Tasikmalaya City By Porter Five Forces Analisis Strategi Pada Tasco Minimart Di Kota Tasikmalaya Dengan Porter Five Forces.
- Wijayaningsih, R., Andini, N., Lestary, R. I., Rahma, A. I. H., Ramadani, N. T., Prawirodinata, J., ... & Maulana, Y. R. (2024). Pemanfaatan kecerdasan buatan dalam transformasi intelegen bisnis untuk <https://doi.org/10.55606/cemerlang.v4i3.3016>
- Zahrotun, F., Windarti, R. A., Farleni, S., & Sanjaya, V. F. (2024). Pendekatan Resource-Based View (RBV) dalam Manajemen Bisnis: Strategi untuk Keunggulan Kompetitif yang Berkelanjutan. *Al-A'mal: Jurnal Manajemen Bisnis Syariah*, 1(2), 176-183.
- Zatia, Z., Kumalasari, F., & Wonua, A. R. (2023). Pengaruh Kapabilitas Dinamis Dan Kapabilitas Inovasi Terhadap Keunggulan Kompetitif: Studi Kasus UMKM Kabupaten Kolaka. *Manajemen Kreatif Jurnal*, 1(4), 176-188. <https://doi.org/10.55606/makreju.v1i4.2168>
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization science*, 13(3), 339-351. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.339.2780>