Synergy: Journal of Business, Finance and Management (SJBFM), 2026, 02(1) pp. 10-19
https://sinergijournal.id/index.php/sjbfm | e-ISSN : 3123-5514

Transformasi Digital sebagai Strategi Mencapai Keunggulan Kompetitif: Tinjauan Literatur dari Perspektif Manajemen Strategi

Digital Transformation as a Strategy to Achieve Competitive Advantage: A Literature Review from a Strategic Management Perspective

Erlinda Novika Sari[1*)], **Jessica Grace Pratiwi Napitupulu**[2]

[1,2] Prodi Manajemen, Universitas Siber Asia, Jakarta Selatan, 12550, Indonesia

Article info: Review Article

Kata kunci:

Transformasi Digital, Manajemen Strategi, Resource-Based View, Inovasi Model Bisnis, Kapabilitas Dinamis

Keywords:

Digital Transformation, Strategic Management, Resource-Based View, Business Model Innovation, Dynamic Capabilities

Article history:
Received: 18-01-2026
Accepted: 20-02-2026

[*)]Koresponden email:
erlindavika@gmail.com

(c) 2026 Erlinda Novika Sari, Jessica Grace Pratiwi Napitupulu

Creative Commons Licence
This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.

Abstrak

Transformasi digital telah menjadi paradigma krusial dalam manajemen strategi modern untuk mempertahankan relevansi di tengah disrupsi pasar yang masif. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji mekanisme bagaimana transformasi digital mendorong keunggulan kompetitif melalui lensa *Resource-Based View* (RBV) dan teori Kapabilitas Dinamis. Menggunakan metode studi literatur sistematis, penelitian ini menganalisis evolusi penciptaan nilai dari orientasi produk menuju ekosistem platform yang berbasis data. Hasil kajian menunjukkan bahwa keunggulan kompetitif di era digital tidak hanya bersumber dari kepemilikan teknologi mutakhir, melainkan dari kemampuan organisasi untuk melakukan sensing, seizing, dan transforming terhadap peluang pasar secara lincah. Data diidentifikasi sebagai aset strategis utama yang memenuhi kriteria VRIN guna menciptakan personalisasi layanan dan meningkatkan switching costs bagi pelanggan. Namun, penelitian ini juga mengungkap bahwa hambatan kultural dan inersia organisasi menjadi tantangan utama yang sering memicu kegagalan transformasi. Penelitian ini menyimpulkan bahwa keunggulan kompetitif yang berkelanjutan memerlukan harmonisasi antara orkestrasi ekosistem platform, kapabilitas dinamis, dan kepemimpinan digital yang transformasional.

Abstract

Digital transformation has emerged as a crucial paradigm in modern strategic management to maintain relevance amidst massive market disruption. This study aims to examine the mechanisms by which digital transformation drives competitive advantage through the lens of the Resource-Based View (RBV) and Dynamic Capabilities theory. Using a systematic literature review method, this research analyzes the evolution of value creation from a product-centric orientation toward data-driven platform ecosystems. The findings indicate that competitive advantage in the digital era stems not merely from the possession of cutting-edge technology, but from the organizational capacity to agilely sense, seize, and transform market opportunities. Data is identified as a primary strategic asset that meets VRIN criteria to create service personalization and increase switching costs for customers. However, this study also reveals that cultural barriers and organizational inertia remain major challenges that frequently trigger transformation failure. The research concludes that sustainable competitive advantage requires the harmonization of platform ecosystem orchestration, dynamic capabilities, and transformational digital leadership.

Kutipan: Sari, E. N., & Napitupulu, J. G. P. (2026). Digital transformation as a strategy to achieve competitive advantage: A literature review from a strategic management perspective. *Synergy: Journal of Business, Finance and Management (SJBFM)*, *2*(1), 10–19. https://doi.org/10.68111/sjbfm.v2i1.137

1. Pendahuluan

Dunia bisnis saat ini sedang berada dalam pusaran perubahan yang sangat cepat akibat fenomena disrupsi digital. Revolusi Industri 4.0 telah mengubah peta persaingan secara fundamental, di mana teknologi bukan lagi sekadar alat pendukung operasional, melainkan jantung dari strategi bisnis (Alaloul et al., 2020; Anshari & Almunawar, 2022). Perusahaan yang dulunya dominan kini terancam oleh kompetitor baru yang lebih gesit dan berbasis digital. Hal ini membuktikan bahwa penguasaan teknologi saja tidak cukup, yang dibutuhkan adalah transformasi digital yang terintegrasi (Christmann et al., 2024; Kretschmer & Khashabi, 2020).

Namun, realitas di lapangan menunjukkan tantangan yang kontras. Banyak organisasi terjebak dalam miskonsepsi bahwa transformasi digital hanyalah soal mengadopsi perangkat lunak terbaru atau melakukan automasi. Tanpa landasan manajemen strategi yang kuat, investasi teknologi yang mahal seringkali gagal memberikan hasil yang diharapkan. Kegagalan ini biasanya berakar pada ketidaksiapan budaya organisasi, struktur yang kaku, dan ketidakmampuan manajemen untuk merumuskan ulang model bisnis mereka di tengah ekosistem digital yang dinamis. Dalam perspektif manajemen strategi, inti dari setiap tindakan perusahaan adalah pencarian keunggulan kompetitif (*Competitive Advantage*) (Chotia et al., 2025; Jebril et al., 2023). Melalui lensa *Resource-Based View* (RBV) dan *Dynamic Capabilities*, transformasi digital dipandang sebagai proses pembangunan aset tak berwujud seperti data, talenta digital, dan agilitas organisasi yang sulit ditiru oleh pesaing (Rihayana et al., 2023). Transformasi ini memungkinkan perusahaan untuk menciptakan nilai tambah yang lebih besar bagi pelanggan, meningkatkan efisiensi biaya secara radikal, dan merespons perubahan pasar dengan lebih presisi (Alfaqiyah et al., 2025).

Mengingat banyaknya riset yang tersebar mengenai topik ini, diperlukan sebuah sintesis yang mendalam untuk memetakan bagaimana transformasi digital benar-benar dapat dikonversi menjadi keunggulan strategis. Oleh karena itu, studi literatur ini bertujuan untuk meninjau berbagai teori dan temuan penelitian terdahulu guna memberikan gambaran komprehensif mengenai peran transformasi digital dalam manajemen strategi modern. Dengan pemahaman yang lebih baik, diharapkan perusahaan dapat menyusun navigasi strategis yang tepat untuk tidak hanya bertahan, tetapi juga memenangkan persaingan di era digital. Dalam cakrawala manajemen strategi, transformasi digital tidak lagi dipandang sekadar sebagai isu teknis infrastruktur, melainkan sebagai redefinisi mendalam terhadap identitas dan logika penciptaan nilai organisasi. Fenomena ini, sebagaimana ditegaskan oleh (Michelotto & Joia, 2024), merupakan sebuah proses di mana entitas organisasi memicu perubahan signifikan pada sifatnya melalui integrasi teknologi informasi, komputasi, dan konektivitas yang luas. Perubahan "sifat" ini mengindikasikan bahwa transformasi digital bukan tentang melakukan hal yang sama dengan cara yang lebih cepat, melainkan tentang keberanian untuk mendefinisikan ulang model bisnis demi merespons disrupsi lingkungan yang kian masif (Elia et al., 2024).

Pemahaman yang komprehensif mengenai fenomena ini mengharuskan adanya distingsi yang tajam antara konsep digitasi, digitalisasi, dan transformasi itu sendiri. Evolusi digital dimulai dari digitasi, yakni konversi informasi analog ke format digital, yang kemudian berkembang menjadi digitalisasi melalui optimalisasi proses bisnis untuk efisiensi operasional (Trenerry et al., 2021). Namun, transformasi digital berada pada level yang jauh lebih strategis; ia menuntut perubahan sistemik yang mencakup penggunaan teknologi, penyesuaian struktur organisasi, hingga inovasi model bisnis yang radikal (Mühlburger & Krumay, 2024). Di titik inilah teknologi berperan sebagai penggerak (*driver*) eksternal yang memaksa perusahaan untuk mereposisi kapabilitas internalnya agar tetap relevan di mata pelanggan yang ekspektasinya terus berevolusi.

Lebih lanjut, keberhasilan transisi menuju organisasi digital tidak hanya bertumpu pada ketersediaan teknologi mutakhir, melainkan pada kematangan digital (*digital maturity*) yang dibangun melalui penyelarasan antara visi kepemimpinan dan budaya organisasi. Teknologi tanpa digital leadership yang kuat hanya akan menjadi beban biaya tanpa memberikan dampak kompetitif (Imran et al., 2021). Oleh karena itu, literatur terkini menekankan bahwa transformasi digital adalah sebuah proses evolusioner yang melibatkan eksperimentasi terus-menerus. Nilai strategis dari proses ini tidak hanya muncul dari penghematan biaya operasional, tetapi lebih kepada kemampuan perusahaan untuk membangun ekosistem yang resilien, di mana data menjadi aset strategis untuk memprediksi pasar dan menciptakan pengalaman pelanggan yang personal serta sulit ditiru oleh pesaing.

Diskursus manajemen strategi, pencarian sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan sering kali berakar pada teori *Resource-Based View* (RBV) (Lubis, 2022; Valaei et al., 2022). Teori yang dipopulerkan oleh Barney (1991) ini memandang perusahaan sebagai sekumpulan sumber daya dan kapabilitas yang heterogen (Patnaik et al., 2022). Agar sebuah sumber daya dapat menjadi fondasi keunggulan kompetitif, ia tidak cukup hanya tersedia bagi perusahaan, tetapi harus memenuhi empat kriteria utama yang dikenal sebagai kerangka kerja VRIO (*Valuable, Rare, Inimitable and Organized*). Pada era digital, aset teknologi informasi tidak lagi dipandang sebagai komoditas operasional, melainkan sebagai sumber daya strategis yang memungkinkan perusahaan merespons ancaman eksternal dan mengeksploitasi peluang pasar dengan lebih presisi. Penerapan RBV dalam transformasi digital menekankan bahwa keunggulan tidak lahir semata-mata dari kepemilikan perangkat lunak atau infrastruktur teknologi tercanggih, karena aset fisik tersebut sering kali bersifat mudah ditiru (*imitable*) dan dapat dibeli di pasar terbuka. Sebaliknya, keunggulan kompetitif muncul ketika teknologi tersebut berinteraksi dengan sumber daya tak berwujud (*intangible assets*) seperti algoritma eksklusif, basis data pelanggan yang masif, dan budaya inovasi organisasi. Menurut Amit dan Schoemaker, kapabilitas organisasi untuk mengintegrasikan teknologi ke dalam rutinitas kerja yang unik menciptakan "hambatan imitasi" bagi pesaing (Sukrisno et al., 2022). Hal ini menjelaskan mengapa dua perusahaan yang menggunakan teknologi yang identik dapat menghasilkan performa yang berbeda, perbedaannya terletak pada bagaimana sumber daya digital tersebut dikombinasikan dengan pengetahuan spesifik perusahaan yang sulit direplikasi.

Lebih jauh lagi, kriteria Inimitable dalam transformasi digital sering kali muncul melalui kompleksitas sosial dan ambiguitas kausal. Pesaing mungkin dapat melihat hasil dari sebuah strategi digital, namun mereka akan kesulitan memahami jalinan rumit antara budaya kerja, talenta digital, dan proses pengambilan keputusan berbasis data yang ada di dalam perusahaan tersebut. Sejalan dengan argumen Wade dan Hulland, sumber daya informasi menjadi sangat bernilai secara strategis ketika ia bersifat komplementer dengan aset organisasi lainnya (Lase et al., 2025). Dengan demikian, perspektif RBV menyediakan landasan teoretis yang kuat untuk menjelaskan bahwa transformasi digital adalah upaya membangun "benteng" sumber daya unik yang memungkinkan perusahaan menciptakan nilai ekonomi yang lebih tinggi dan bertahan di tengah ketidakpastian pasar global

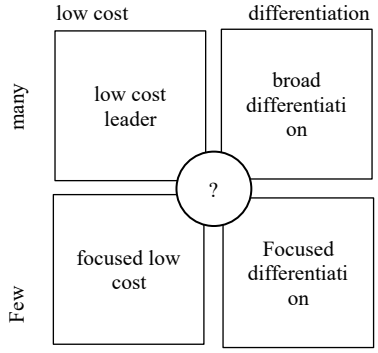
Meskipun perspektif *Resource-Based View* memberikan landasan kuat mengenai pentingnya kepemilikan sumber daya unik, para kritikus berpendapat bahwa teori tersebut kurang mampu menjelaskan bagaimana perusahaan mempertahankan keunggulan dalam lingkungan yang bergejolak tinggi (*high-velocity markets*). Menanggapi keterbatasan tersebut, Teece et al., memperkenalkan teori kapabilitas dinamis, yang didefinisikan sebagai kemampuan organisasi untuk membangun, mengintegrasikan, dan merekonfigurasi kompetensi internal maupun eksternal guna menghadapi perubahan lingkungan yang cepat (Derisco et al., 2025). Dalam konteks transformasi digital, kapabilitas dinamis menjadi determinan utama yang membedakan antara perusahaan yang hanya sekadar mengadopsi teknologi dengan perusahaan yang mampu melakukan evolusi strategis secara berkelanjutan.

Secara konseptual, kapabilitas dinamis beroperasi melalui tiga mekanisme utama yang saling berkaitan, yaitu *sensing, seizing,* dan *transforming* (Engelmann, 2024). Mekanisme *sensing* melibatkan kemampuan perusahaan untuk memindai, mencari, dan menafsirkan peluang digital serta ancaman disrupsi di pasar melalui pemanfaatan *big data analytics* dan kecerdasan pasar. Setelah peluang diidentifikasi, perusahaan harus memiliki kemampuan seizing, yakni keberanian manajerial untuk mengalokasikan sumber daya dan melakukan investasi strategis pada model bisnis atau teknologi baru sebelum momentumnya hilang. Tahap terakhir adalah *transforming* atau rekonfigurasi, di mana organisasi secara terus-menerus melakukan penyelarasan ulang terhadap struktur, budaya, dan aset fisik mereka agar tetap sinkron dengan arah strategi digital yang baru.

Relevansi kapabilitas dinamis dalam transformasi digital terletak pada penekanan terhadap agilitas organisasi. Sebagaimana dikemukakan oleh (Cheng et al., 2023), di era ekonomi platform, kemampuan perusahaan untuk belajar secara cepat (*organizational learning*) dan melepaskan aset yang sudah tidak relevan (*asset shedding*) sama pentingnya dengan kemampuan mengakuisisi teknologi baru. Dengan demikian, transformasi digital dalam kacamata kapabilitas dinamis tidak dipandang sebagai satu peristiwa tunggal, melainkan sebagai proses pembelajaran organisasi yang repetitif. Perusahaan yang memiliki kapabilitas dinamis yang tinggi akan mampu mengubah

tantangan disrupsi teknologi menjadi peluang untuk memperbarui proposisi nilai mereka, sehingga keunggulan kompetitif yang dihasilkan tidak bersifat statis, melainkan terus diperbarui sesuai dengan dinamika ekosistem digital.

Paradigma manajemen strategi klasik, Porter mempostulatkan bahwa keunggulan kompetitif bersumber dari dua strategi generik utama: kepemimpinan biaya rendah (*cost leadership*) atau diferensiasi produk (Liu et al., 2025). Namun, gelombang disrupsi digital telah memaksa para akademisi dan praktisi untuk merevisi pemahaman tersebut. Di era ekonomi digital, batasan industri menjadi kabur (*blurred boundaries*), dan keunggulan yang bersifat statis menjadi tidak relevan. D'Aveni dan McGrath memperkenalkan konsep *hypercompetition* dan *transient advantage*, di mana mereka berargumen bahwa dalam lingkungan digital yang bergerak cepat, perusahaan tidak lagi dapat mempertahankan satu keunggulan kompetitif secara permanen (Salgado et al., 2022). Sebaliknya, keunggulan kompetitif kini dimaknai sebagai kemampuan untuk merangkai serangkaian keunggulan sementara (*transient*) secara berkesinambungan, berpindah dari satu peluang ke peluang lain sebelum dieksploitasi oleh pesaing.



Gambar 1. Porters generic strategic

Pergeseran ini menempatkan data sebagai aset strategis baru yang menggantikan dominasi aset fisik. Melalui pemanfaatan *Big Data Analytics* dan *Artificial Intelligence*, perusahaan mampu menciptakan bentuk diferensiasi baru yang disebut sebagai "personalisasi massal" (*mass personalization*). Porter dan Heppelmann menjelaskan bahwa produk pintar dan terkoneksi (*smart, connected products*) memungkinkan perusahaan untuk memonitor, mengontrol, dan mengoptimalkan penggunaan produk secara *real-time*, sehingga menciptakan *switching costs* yang tinggi bagi pelanggan (Asrul, 2024; Elaza et al., 2025). Dengan demikian, keunggulan kompetitif tidak lagi hanya ditentukan oleh harga atau fitur produk semata, melainkan oleh kekayaan pengalaman (*customer experience*) dan kedalaman wawasan data yang dimiliki perusahaan terhadap perilaku konsumennya

Lebih jauh, literatur terkini menyoroti fenomena efek jaringan (*network effects*) sebagai benteng pertahanan digital yang paling tangguh. Dalam model bisnis berbasis platform, nilai layanan meningkat seiring dengan bertambahnya jumlah pengguna, menciptakan siklus umpan balik positif yang sulit dipatahkan oleh pendatang baru. Hal ini menciptakan dinamika pasar winner-takes-all, di mana pemimpin pasar digital sering kali menikmati pangsa pasar yang tidak proporsional dibandingkan pesaingnya. Oleh karena itu, sintesis dari berbagai pandangan ini menyimpulkan bahwa keunggulan kompetitif di era digital adalah fungsi dari kecepatan adaptasi, penguasaan data, dan orkestrasi ekosistem, bukan sekadar efisiensi produksi.

Berangkat dari kesenjangan antara pesatnya adopsi teknologi dan tingginya angka kegagalan strategi tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menyintesis literatur mengenai bagaimana transformasi digital dapat dikonversi menjadi keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Melalui lensa teoritis *Resource-Based View* (RBV) dan kapabilitas dinamis, studi ini berupaya membedah mekanisme internal perusahaan dalam mengelola aset digital sebagai sumber daya strategis serta merespons dinamika pasar yang volatil. Lebih jauh, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi pergeseran fundamental dalam model bisnis dari orientasi produk menuju orkestrasi ekosistem platform sekaligus memetakan hambatan-hambatan organisasional yang sering kali menghambat efektivitas transformasi. Dengan demikian, kajian ini diharapkan mampu memberikan kerangka

konseptual yang komprehensif bagi para praktisi dan akademisi dalam memahami determinan kesuksesan organisasi di era ekonomi digital yang serba cepat.

2. Metode

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan Tinjauan Literatur Sistematis (*Systematic Literature Review*). Proses pengumpulan data dilakukan dengan menelusuri berbagai basis data akademik bereputasi, antara lain *Google Scholar, ScienceDirect,* dan *ResearchGate*. Untuk menjaga aktualitas dan relevansi temuan, penulis menetapkan kriteria inklusi berupa artikel jurnal ilmiah yang diterbitkan dalam rentang waktu sepuluh tahun terakhir, yakni antara tahun 2015 hingga 2025, baik dalam skala nasional maupun internasional. Artikel yang telah dikumpulkan kemudian melalui tahap seleksi yang ketat, di mana hanya artikel yang secara spesifik membahas hubungan strategis antara teknologi dan performa organisasi yang diikutsertakan. Tahap analisis data dilakukan melalui teknik sintesis konten, di mana penulis mengidentifikasi pola, persamaan, dan perbedaan dari temuan-temuan penelitian terdahulu. Data tersebut kemudian dikelompokkan berdasarkan tema-tema utama, seperti kapabilitas dinamis dan inovasi model bisnis, untuk menghasilkan kesimpulan yang komprehensif mengenai bagaimana transformasi digital dapat menjadi instrumen strategis dalam mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

3. Hasil dan Pembahasan

Berdasarkan analisis terhadap berbagai literatur yang dikumpulkan, transformasi digital dalam manajemen strategi bukan sekadar adopsi teknologi, melainkan sebuah rekayasa ulang terhadap cara perusahaan menciptakan nilai. Hasil tinjauan menunjukkan tiga pilar utama bagaimana transformasi digital membentuk keunggulan kompetitif.

3.1. Transformasi Digital sebagai Mekanisme Penciptaan Nilai Strategis

Transformasi digital dalam lanskap manajemen strategi kontemporer telah berevolusi dari sekadar instrumen pendukung operasional menjadi mekanisme utama dalam penciptaan, penghantaran, dan penangkapan nilai organisasi. Hasil analisis literatur menunjukkan bahwa nilai strategis yang dihasilkan oleh transformasi digital tidak lagi bersifat linier, melainkan multidimensional, di mana fokus perusahaan bergeser secara radikal dari efisiensi internal menuju sentrisitas pelanggan yang mendalam. Sebagaimana ditegaskan oleh Verhoef *et al*. dan Berman, teknologi digital memungkinkan organisasi untuk mendesain ulang pengalaman pelanggan (*customer experience*) melalui personalisasi berbasis data yang presisi (Prihandono et al., 2024). Nilai tidak hanya diciptakan melalui produk fisik, tetapi melalui solusi digital yang mampu mengantisipasi kebutuhan konsumen bahkan sebelum kebutuhan tersebut muncul secara eksplisit. Keunggulan kompetitif yang lahir dari pendekatan ini bersifat lebih resilien karena membangun loyalitas pelanggan yang tinggi dan menciptakan hambatan masuk (*barriers to entry*) bagi pesaing yang masih menggunakan logika bisnis konvensional.

Konsekuensi logis dari fokus pada pengalaman pelanggan ini adalah reposisi data sebagai aset strategis yang paling kritikal. Melalui kacamata *Resource-Based View* (RBV), data kini diakui sebagai sumber daya yang memenuhi kriteria VRIN (*Valuable, Rare, Inimitable, Non-substitutable*). Namun, literatur menekankan bahwa nilai strategis data tidak terletak pada volume atau penyimpanannya, melainkan pada kapabilitas analitik organisasi untuk mengubah data mentah menjadi wawasan prediktif (Gleißner et al., 2022). Dengan memanfaatkan *Artificial Intelligence* (AI) dan *Machine Learning*, perusahaan dapat melakukan eksperimentasi cepat dan inovasi produk secara berkelanjutan. Di era ini, strategi bisnis adalah strategi digital; kemampuan perusahaan untuk mengorkestrasi aset digital guna melakukan *rapid prototyping* memberikan keunggulan kecepatan (*speed-to-market*) yang sulit ditandingi oleh organisasi yang masih terjebak dalam siklus inovasi tahunan yang lambat (Antonopoulou et al., 2023).

Lebih jauh lagi, transformasi digital memfasilitasi perubahan radikal dalam model bisnis melalui fenomena servitisasi dan ekosistem platform. Munculnya produk pintar yang terkoneksi memungkinkan perusahaan beralih dari penjualan aset satu arah menuju model layanan berkelanjutan (*Product-as-a-Service*) (Frandsen et al., 2022). Pergeseran ini tidak hanya menstabilkan arus kas melalui pendapatan berulang (*recurring revenue*), tetapi juga memungkinkan perusahaan untuk terus memonitor dan mengoptimalkan nilai produk sepanjang siklus hidupnya. Di puncak evolusi ini,

model bisnis platform muncul sebagai bentuk penciptaan nilai yang paling dominan dengan memanfaatkan efek jaringan (*network effects*). Menurut (Cennamo et al., 2025), nilai dalam platform diciptakan melalui orkestrasi interaksi antara pengguna dan penyedia pihak ketiga, di mana semakin besar ekosistem yang terbentuk, semakin tinggi nilai strategis yang ditangkap oleh perusahaan. Dengan demikian, sintesis literatur menyimpulkan bahwa transformasi digital telah mendefinisikan ulang keunggulan kompetitif sebagai fungsi dari penguasaan data, kedalaman hubungan pelanggan, dan kemampuan untuk memimpin ekosistem digital yang luas.

3.2. Inovasi Model Bisnis: Dari Produk ke Ekosistem

Inovasi model bisnis merupakan manifestasi paling nyata dari transformasi digital dalam menciptakan keunggulan kompetitif yang resilien. Berdasarkan temuan literatur, pergeseran ini ditandai dengan transisi dari logika *product-centric* (berpusat pada produk) menuju logika *service-dominant* yang berbasis ekosistem. Teece berpendapat bahwa di era digital, memiliki produk yang superior saja tidak cukup, perusahaan harus memiliki model bisnis yang mampu menangkap nilai secara berkelanjutan (Derisco et al., 2025). Fenomena ini sering kali dimulai dengan servitisasi, di mana perusahaan manufaktur tradisional mengintegrasikan layanan digital ke dalam produk fisik mereka untuk menciptakan aliran pendapatan baru melalui model langganan (*subscription-based*) atau *Pay-per-Use*. Sebagaimana dijelaskan oleh (Cennamo et al., 2025; Frandsen et al., 2022), produk pintar yang terkoneksi mengubah hubungan transaksi yang tadinya "putus" setelah penjualan menjadi hubungan berkelanjutan yang memungkinkan perusahaan memanen data penggunaan secara real-time untuk terus menyempurnakan proposisi nilai mereka.

Lebih jauh lagi, literatur menyoroti bahwa puncak dari inovasi model bisnis digital adalah pembentukan ekosistem platform. Berbeda dengan model bisnis linier (rantai pasok tradisional) yang mengandalkan kontrol ketat atas sumber daya internal, model platform berfokus pada orkestrasi sumber daya eksternal. Dalam ekosistem platform, nilai diciptakan melalui interaksi antara produsen, konsumen, dan pihak ketiga yang difasilitasi oleh infrastruktur digital perusahaan (Cennamo et al., 2025). Keunggulan kompetitif dalam model ini tidak lagi bersumber dari skala ekonomi internal, melainkan dari efek jaringan (*network effects*) yang masif. Semakin banyak pengguna yang bergabung dalam ekosistem tersebut, semakin tinggi nilai yang dirasakan oleh seluruh partisipan, yang pada akhirnya menciptakan pertahanan strategis yang sangat sulit ditembus oleh pesaing baru. Kekuatan platform terletak pada kemampuannya untuk melakukan upscaling tanpa pertumbuhan aset fisik yang proporsional, menjadikannya model bisnis yang sangat efisien dan sulit ditiru.

Namun, transisi menuju ekosistem digital menuntut perusahaan untuk mengubah peran mereka dari seorang pengontrol menjadi seorang orkestrator. Literatur menunjukkan bahwa keberhasilan dalam model ekosistem sangat bergantung pada kemampuan perusahaan untuk membangun kepercayaan dan berbagi nilai dengan mitra di dalam jaringan tersebut (Cusumano et al., 2024). Perusahaan yang gagal memahami dinamika ekosistem sering kali terjebak dalam upaya mempertahankan kendali penuh, yang justru menghambat inovasi pihak ketiga dan melemahkan daya saing platform secara keseluruhan. Oleh karena itu, diskusi ini menyimpulkan bahwa transformasi dari produk ke ekosistem bukan sekadar perubahan teknologi, melainkan reposisi strategis di mana keunggulan kompetitif ditentukan oleh seberapa luas dan dalam perusahaan mampu mengintegrasikan diri ke dalam kehidupan digital konsumen melalui jalinan kemitraan yang saling menguntungkan dalam sebuah ekosistem yang kohesif.

3.3. Kapabilitas Dinamis dan Adaptasi Organisasi

Keberhasilan dalam menciptakan model bisnis berbasis ekosistem tidak hanya bergantung pada ketersediaan modal atau teknologi, melainkan pada kapasitas organisasi untuk terus menerus menyesuaikan diri dengan lingkungan yang bergejolak. Dalam diskursus ini, Kapabilitas Dinamis muncul sebagai faktor determinan yang membedakan antara perusahaan yang sekadar bertahan dengan perusahaan yang memimpin pasar. Menurut (Mele et al., 2024), kapabilitas dinamis di era digital dioperasikan melalui tiga fungsi esensial: *sensing, seizing*, dan *transforming*. Hasil analisis literatur menunjukkan bahwa fungsi sensing saat ini telah bertransformasi melalui pemanfaatan *advanced analytics* yang memungkinkan perusahaan untuk mendeteksi pergeseran preferensi pelanggan dan ancaman kompetitor baru secara *real-time*. Perusahaan yang unggul mengembangkan mekanisme radar digital untuk memindai ekosistem eksternal, sehingga mereka tidak lagi terjebak

dalam respons reaktif, melainkan mampu melakukan antisipasi strategis yang proaktif (Ogrean, 2025).

Setelah peluang terdeteksi, aspek seizing atau pengambilan keputusan strategis menjadi krusial. Literatur menyoroti bahwa banyak perusahaan tradisional gagal bukan karena mereka tidak tahu adanya perubahan, melainkan karena ketidakmampuan untuk mengalokasikan sumber daya secara cepat ke arah inovasi digital tersebut. Proses seizing di era digital memerlukan agilitas organisasi yang tinggi, di mana struktur hierarki yang kaku harus digantikan oleh tim lintas fungsional yang bekerja dalam siklus sprint yang cepat (Liu et al., 2024). Kemampuan untuk melakukan investasi berani pada teknologi yang belum tentu memberikan *return on investment* (ROI) jangka pendek namun krusial untuk jangka panjang adalah ciri dari kepemimpinan digital yang matang. Hal ini membuktikan bahwa kapabilitas dinamis bukan sekadar soal prosedur manajerial, melainkan soal keberanian organisasi untuk keluar dari zona nyaman dan melakukan kanibalisasi terhadap produk lama demi merangkul masa depan digital.

Tahap terakhir, yaitu transforming atau rekonfigurasi, sering kali menjadi hambatan terbesar karena bersinggungan langsung dengan budaya organisasi. Transformasi digital yang berkelanjutan menuntut perubahan DNA organisasi secara total (Aghimien et al., 2023). Rekonfigurasi ini mencakup penyelarasan kembali aset fisik, sumber daya manusia, dan sistem tata kelola agar sinkron dengan visi digital perusahaan. Sintesis dari berbagai studi kasus menunjukkan bahwa perusahaan yang sukses melakukan transformasi adalah perusahaan yang mampu membangun budaya belajar secara kontinu (*continuous learning*) dan toleransi terhadap kegagalan eksperimen. Dengan demikian, pembahasan ini menyimpulkan bahwa kapabilitas dinamis adalah kekuatan yang memungkinkan perusahaan untuk tetap lentur di tengah badai disrupsi, di mana keunggulan kompetitif tidak lagi bersifat statis, melainkan sebuah proses pembaruan diri yang tidak pernah berakhir.

3.4. Hambatan Strategis dalam Transformasi Digital

Meskipun potensi nilai yang ditawarkan sangat besar, literatur secara konsisten melaporkan tingkat kegagalan yang signifikan dalam inisiatif transformasi digital. Berbagai studi menunjukkan bahwa hambatan utama sering kali bukan berasal dari keterbatasan teknologi, melainkan dari kompleksitas organisasional dan manusia. Resistensi budaya (*cultural resistance*) adalah penghambat nomor satu, banyak organisasi gagal karena mencoba menerapkan teknologi abad ke-21 dengan mindset abad ke-20 (Owais et al., 2025; Wijayarathne et al., 2024). Ketakutan akan kehilangan pekerjaan akibat otomatisasi serta keengganan untuk keluar dari proses kerja yang sudah mapan menciptakan inersia yang menghambat agilitas. Tanpa adanya digital leadership yang mampu mengomunikasikan visi secara jelas, inisiatif digital cenderung hanya menjadi proyek IT sektoral yang terisolasi daripada menjadi perubahan strategi yang kohesif.

Tantangan kedua yang sering muncul dalam literatur adalah masalah sistem warisan (*legacy systems*) dan utang teknis (*technical debt*). Perusahaan incumbent sering kali terbebani oleh infrastruktur teknologi lama yang kaku dan sulit diintegrasikan dengan platform digital modern. Menurut (Ciasullo et al., 2025), ketidaksesuaian antara sistem lama dan tuntutan digital yang serba cepat sering kali menyebabkan pembengkakan biaya dan inefisiensi, yang memicu munculnya paradoks produktivitas. Selain itu, kesenjangan talenta digital (*digital talent gap*) menjadi kendala kritis lainnya. Transformasi digital menuntut kombinasi keterampilan teknis (seperti analisis data) dan keterampilan *soft* (seperti pemikiran desain dan kolaborasi lintas fungsi), yang saat ini ketersediaannya masih sangat terbatas di pasar tenaga kerja.

Terakhir, aspek keamanan data dan privasi menjadi hambatan regulatori dan etika yang semakin kompleks. Seiring dengan peningkatan ketergantungan pada ekosistem platform, risiko serangan siber dan pelanggaran data menjadi ancaman eksistensial bagi reputasi perusahaan. Kegagalan dalam membangun kepercayaan pelanggan terkait privasi data dapat meruntuhkan seluruh proposisi nilai digital yang telah dibangun (Ciasullo et al., 2025; Sermontyte-Baniule et al., 2022). Oleh karena itu, sintesis dari bagian ini menegaskan bahwa transformasi digital memerlukan pendekatan holistik yang menyeimbangkan antara investasi teknologi dengan pengembangan kapasitas manusia, restrukturisasi proses, dan penguatan tata kelola data untuk memitigasi risiko-risiko strategis tersebut.

Secara keseluruhan, literatur menunjukkan bahwa transformasi digital memvalidasi teori *Dynamic Capabilities* dari Teece. Keunggulan kompetitif di era digital tidak bersifat statis. Perusahaan tidak bisa hanya mengandalkan satu keunggulan selamanya, melainkan harus terus-menerus melakukan *sensing* (merasakan perubahan) dan *seizing* (menangkap peluang) melalui pembaruan teknologi yang berkelanjutan

4. Kesimpulan

Berdasarkan analisis mendalam terhadap berbagai literatur, penelitian ini menyimpulkan bahwa transformasi digital bukan sekadar adopsi teknologi informasi, melainkan sebuah redefinisi strategis terhadap mekanisme penciptaan nilai organisasi. Pemanfaatan teknologi digital yang sukses berakar pada kemampuan perusahaan untuk mengubah data menjadi aset strategis yang memenuhi kriteria *Resource-Based View* (RBV), yakni bernilai, langka, dan sulit ditiru. Transformasi ini telah memicu pergeseran paradigma dari model bisnis tradisional yang berorientasi pada produk menuju model bisnis berbasis ekosistem platform yang mengandalkan efek jaringan (*network effects*) untuk mempertahankan keunggulan kompetitif. Lebih lanjut, penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan transformasi digital sangat bergantung pada kapabilitas dinamis organisasi. Kemampuan untuk melakukan *sensing*, *seizing*, dan *transforming* memungkinkan perusahaan untuk tetap lincah di tengah disrupsi pasar. Namun, tantangan terbesar yang ditemukan bukanlah faktor teknis, melainkan hambatan kultural dan kesenjangan talenta. Dengan demikian, keunggulan kompetitif di era digital adalah hasil dari harmonisasi antara strategi teknologi yang mutakhir, kapabilitas organisasi yang adaptif, dan budaya inovasi yang kuat. Bagi peneliti selanjutnya, studi literatur ini memiliki batasan pada cakupan yang masih bersifat umum. Oleh karena itu, disarankan untuk melakukan penelitian empiris yang lebih spesifik pada sektor industri tertentu, seperti UMKM atau industri manufaktur, guna melihat bagaimana implementasi strategi digital ini bekerja secara nyata di lapangan.

Daftar Pustaka

Aghimien, D., Aigbavboa, C., & Matabane, K. (2023). Dynamic capabilities for construction organizations in the fourth industrial revolution era. *International Journal of Construction Management*, *23*(5). https://doi.org/10.1080/15623599.2021.1940745

Alaloul, W. S., Liew, M. S., Zawawi, N. A. W. A., & Kennedy, I. B. (2020). Industrial Revolution 4.0 in the construction industry: Challenges and opportunities for stakeholders. *Ain Shams Engineering Journal*, *11*(1). https://doi.org/10.1016/j.asej.2019.08.010

Alfaqiyah, E., Alzubi, A., Aljuhmani, H. Y., & Öz, T. (2025). How Industry 4.0 Technologies Enhance Supply Chain Resilience: The Interplay of Agility, Adaptability, and Customer Integration in Manufacturing Firms. *Sustainability (Switzerland)*, *17*(17). https://doi.org/10.3390/su17177922

Anshari, M., & Almunawar, M. N. (2022). Adopting open innovation for SMEs and industrial revolution 4.0. In *Journal of Science and Technology Policy Management* (Vol. 13, Number 2). https://doi.org/10.1108/JSTPM-03-2020-0061

Antonopoulou, K., Begkos, C., & Zhu, Z. (2023). Staying afloat amidst extreme uncertainty: A case study of digital transformation in Higher Education. *Technological Forecasting and Social Change*, *192*. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122603

Asrul, A. (2024). Penerapan Strategi Manajemen Teknologi untuk Meningkatkan Daya Saing di Industri 4.0. *INVESTASI : Inovasi Jurnal Ekonomi Dan Akuntansi*, *2*(4). https://doi.org/10.59696/investasi.v2i4.71

Cennamo, C., Gianiodis, P., Krestschmer, T., McIntyre, D., Ozcan, P., & Van Alstyne, M. (2025). Platform Regulation: Beyond Power and Size. *Academy of Management Perspectives*. https://doi.org/10.5465/amp.2025.0261

Cheng, R., Tao, L., Wang, Q., & Zhao, X. (2023). The impact of value co-creation orientation on radical service innovation: Exploring a serial mediation mechanism. *International Journal of Production Economics*, *262*. https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2023.108902

Chotia, V., Khoualdi, K., Broccardo, L., & Yaqub, M. Z. (2025). The role of cyber security and digital transformation in gaining competitive advantage through Strategic Management Accounting. *Technology in Society*, *81*. https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2025.102851

Christmann, A. S., Crome, C., Graf-Drasch, V., Oberländer, A. M., & Schmidt, L. (2024). The Twin Transformation Butterfly: Capabilities for an Integrated Digital and Sustainability Transformation. *Business and Information Systems Engineering*, *66*(4). https://doi.org/10.1007/s12599-023-00847-2

Ciasullo, M. V., Ferrara, M., & Lim, W. M. (2025). Dynamic capabilities and data-driven culture for digital transformation: evidence from agri-food SMEs. *British Food Journal*. https://doi.org/10.1108/BFJ-02-2025-0119

Cusumano, M. A., Gawer, A., Yoffie, D. B., von Bargen, S., & Acquay, K. (2024). The impact of platform business models on the valuations of unicorn companies. *Information and Organization*, *34*(3). https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2024.100521

Derisco, A., Pohan, A., & Siregar, N. A. (2025). The Influence of Dynamic Capabilities on Sustainable Competitive Advantage in the Creative Industry. *EDUCTUM: Journal Research*.

Elaza, F. R., Taftazani, H. S., Ollivia, J., & Warsan, W. (2025). Optimalisasi Sistem Manajemen E-Commerce untuk Meningkatkan Daya Saing Perhotelan di Era Industri 4.0. *Jurnal Ekonomika Dan Bisnis (JEBS)*, *5*(1). https://doi.org/10.47233/jebs.v5i1.2523

Elia, G., Solazzo, G., Lerro, A., Pigni, F., & Tucci, C. L. (2024). The digital transformation canvas: A conceptual framework for leading the digital transformation process. *Business Horizons*, *67*(4). https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.03.007

Engelmann, A. (2024). A performative perspective on sensing, seizing, and transforming in small- and medium-sized enterprises. *Entrepreneurship and Regional Development*, *36*(5–6). https://doi.org/10.1080/08985626.2023.2262430

Frandsen, T., Raja, J. Z., & Neufang, I. F. (2022). Moving toward autonomous solutions: Exploring the spatial and temporal dimensions of business ecosystems. *Industrial Marketing Management*, *103*. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.03.004

Gleißner, W., Günther, T., & Walkshäusl, C. (2022). Financial sustainability: measurement and empirical evidence. *Journal of Business Economics*, *92*(3). https://doi.org/10.1007/s11573-022-01081-0

Imran, F., Shahzad, K., Butt, A., & Kantola, J. (2021). Digital Transformation of Industrial Organizations: Toward an Integrated Framework. *Journal of Change Management*, *21*(4), 451–479. https://doi.org/10.1080/14697017.2021.1929406

Jebril, I., Almaslmani, R., Jarah, B. A. F., Mugableh, M. I., & Zaqeeba, N. (2023). The impact of strategic intelligence and asset management on enhancing competitive advantage: The mediating role of cybersecurity. *Uncertain Supply Chain Management*, *11*(3). https://doi.org/10.5267/j.uscm.2023.4.018

Kretschmer, T., & Khashabi, P. (2020). Digital Transformation and Organization Design: An Integrated Approach. *California Management Review*, *62*(4). https://doi.org/10.1177/0008125620940296

Lase, D., Absah, Y., Lumbanraja, P., Giawa, Y., & Gulo, F. (2025). Infrastruktur Digital dalam Perspektif Konseptual: Kajian Teoretis, Temuan Empiris, dan Agenda Riset Masa Depan. *Tuhenori: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, *3*(1). https://doi.org/10.62138/tuhenori.v3i1.131

Liu, Y., Guo, M., Han, Z., Gavurova, B., Bresciani, S., & Wang, T. (2024). Effects of digital orientation on organizational resilience: a dynamic capabilities perspective. *Journal of Manufacturing Technology Management*, *35*(2). https://doi.org/10.1108/JMTM-06-2023-0224

Liu, Y., Zhu, X., & Deng, S. (2025). How platform enterprises compete through suppliers: the mediation role of supplier value co-creation between digital platform capabilities and competitive advantage. *Technological Forecasting and Social Change*, *216*. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2025.124142

Lubis, N. W. (2022). Resource Based View (RBV) in Improving Company Strategic Capacity. *Research Horizon*, *2*(6). https://doi.org/10.54518/rh.2.6.2022.587-596

Mele, G., Capaldo, G., Secundo, G., & Corvello, V. (2024). Revisiting the idea of knowledge-based dynamic capabilities for digital transformation. In *Journal of Knowledge Management* (Vol. 28, Number 2). https://doi.org/10.1108/JKM-02-2023-0121

Michelotto, F., & Joia, L. A. (2024). Organizational Digital Transformation Readiness: An Exploratory Investigation. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, *19*(4), 3283–3304. https://doi.org/10.3390/jtaer19040159

Mühlburger, M., & Krumay, B. (2024). Towards a context-sensitive conceptualisation of digital transformation. *Journal of Information Technology*, *39*(4), 716–731. https://doi.org/10.1177/02683962231219514

Ogrean, C. (2025). Rethinking Dynamic Capabilities for a Digital World: A Bibliometric Analysis of Emerging Trends and Conceptual Shifts. *Studies in Business and Economics*, *20*(1). https://doi.org/10.2478/sbe-2025-0021

Owais, O. A., Poshdar, M., GhaffarianHoseini, A., Ying, F., Jaafar, K., Sarhan, S., & Sheikhkhoshkar, M. (2025). Digital Competencies Framework for Project Managers: Digital Twins as an Exemplar in the Smart Built Environment. *Lecture Notes in Civil Engineering*, *591 LNCE*. https://doi.org/10.1007/978-981-96-4051-5_62

Patnaik, S., Munjal, S., Varma, A., & Sinha, S. (2022). Extending the resource-based view through the lens of the institution-based view: A longitudinal case study of an Indian higher educational institution. *Journal of Business Research*, *147*. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.091

Prihandono, D., Wijaya, A. P., Wiratama, B., Prananta, W., & Widia, S. (2024). Digital transformation to enhance Indonesian SME performance: Exploring the impact of market competition and digital strategy. *Problems and Perspectives in Management*, *22*(2). https://doi.org/10.21511/ppm.22(2).2024.09

Rihayana, I. G., Supartha, W. G., Sintaasih, D. K., & Surya, I. B. K. (2023). Rethinking Open Innovation from Resources Based View and Dynamic Capability Perspective: Determinants and Its Consequences. *Quality - Access to Success*, *24*(192). https://doi.org/10.47750/QAS/24.192.17

Salgado, C. C. R., Aires, R. F. de F., & de Araújo, A. G. (2022). Transient Competitive Advantage Model (TCAM) to Analyze Companies in the Context of Transience. *Global Journal of Flexible Systems Management*, *23*(2). https://doi.org/10.1007/s40171-021-00296-4

Sermontyte-Baniule, R., Pundziene, A., Giménez, V., & Narbón-Perpiñá, I. (2022). Role of Cultural Dimensions and Dynamic Capabilities in the Value-based Performance of Digital Healthcare Services. *Technological Forecasting and Social Change*, *176*. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121490

Sukrisno, S., Yuliamir, H., Rahayu, E., Guritno, B., Listyorini, H., & Putri, J. A. (2022). Berbagi Nilai Modal Relasional Sebuah Upaya Untuk Meningkatkan Kinerja Pemasaran Usaha Kecil Dan Menengah Di Kota Semarang. *EKOMBIS REVIEW: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, *10*(2). https://doi.org/10.37676/ekombis.v10i2.2325

Trenerry, B., Chng, S., Wang, Y., Suhaila, Z. S., Lim, S. S., Lu, H. Y., & Oh, P. H. (2021). Preparing Workplaces for Digital Transformation: An Integrative Review and Framework of Multi-Level Factors. *Frontiers in Psychology*, *12*. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.620766

Valaei, N., Rezaei, S., Bressolles, G., & Dent, M. M. (2022). Indispensable components of creativity, innovation, and FMCG companies' competitive performance: a resource-based view (RBV) of the firm. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, *14*(1). https://doi.org/10.1108/APJBA-11-2020-0420

Wijayarathne, N., Gunawan, I., & Schultmann, F. (2024). Dynamic Capabilities in Digital Transformation: A Systematic Review of Their Role in the Construction Industry. *Journal of Construction Engineering and Management*, *150*(11). https://doi.org/10.1061/jcemd4.coeng-15055