

THE EFFECT OF GENERIC STRATEGY: DIGITALIZATION ON COMPETITIVE ADVANTAGE

Pengaruh Strategi Generic: Digitalisasi Terhadap Keuntungan Bersaing

Florenzia Judith Widyarini

Magister Ilmu Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Katolik
Parahyangan, Bandung
florenzijudith16@gmail.com

ABSTRACT

Technological developments support changes in people's behavior, especially the business environment which must adapt to face technological advances. Digitalization, one of the strategies used by companies to develop services and products that can be offered to customers. Digitalization can be analyzed with a focus on competition, data, innovation, value and can become an effective generic strategy. This strategy can support competitive advantage values for companies based on the influence of globalization, consumer expectations, and technological innovations, Digital Transformation, Business Resilience, Continuity, Artificial Intelligence and Analytics, Climate Change and the Environment, Political and Economic Uncertainty, Labor and Skill Migration, Cyber Security, and Inclusion and Diversity In this research, we are looking for a relationship between Digitalization as a way for companies to implement their generic strategy and Competitive Advantage for the company and its competitors. This research uses the Resourced Based View or RBV method and the Market Based View or MBV method to determine this relationship. The results of this paper show that with several studies and theories explained, there is an influence between digitalization strategic and competitive advantage for companies if it can be managed and analyzed well.

Keywords: *Digitalization, Generic Strategic, Competitive Advantage.*

ABSTRAK

Perkembangan teknologi mendukung adanya perubahan pada perilaku masyarakat khususnya lingkungan bisnis yang harus beradaptasi untuk menghadapi kemajuan teknologi. Digitalisasi, salah satu strategi yang digunakan perusahaan untuk mengembangkan layanan dan produk yang dapat ditawarkan untuk para pelanggan. Digitalisasi dapat dianalisis dengan fokus persaingan, data, inovasi, value dapat menjadi strategi generik yang efektif. Strategi ini dapat mendukung nilai nilai keuntungan, bersaing, ekspektasi konsumen bagi perusahaan berdasarkan pengaruh globalisasi, dan inovasi teknologi, transformasi digital, Ketahanan Bisnis, Kontinuitas, Kecerdasan dan Analisis Buatan, Perubahan Iklim dan Lingkungan, Ketidakpastian Politik dan Ekonomi, Migrasi Tenaga Kerja dan Keterampilan, Keamanan Siber, serta Inklusi dan Keberagaman. Dalam penelitian ini dilakukan pencarian hubungan apakah Digitalisasi sebagai cara perusahaan dalam menerapkan strategi generik dengan keuntungan bersaing bagi perusahaan dengan para pesaingnya. Penelitian ini menggunakan metode Resourced Based View atau RBV dan metode Market Based View atau MBV untuk mengetahui hubungan tersebut. Hasil dari paper ini menunjukkan bahwa dengan adanya beberapa penelitian dan teori yang dijelaskan, bahwa adanya pengaruh antara strategi digitalisasi terhadap keuntungan bersaing bagi perusahaan jika dapat dikelola dan dianalisis dengan baik.

Kata Kunci: Digitalisasi, Strategi Generik, Keunggulan Kompetitif.

PENDAHULUAN

Perubahan dan perkembangan teknologi yang terus berkembang memberikan warna pada dinamika persaingan bagi setiap perusahaan. Perusahaan yang mampu beradaptasi

untuk melakukan perkembangan zaman dan situasi saat ini dengan perkembangan teknologi informasi dan komunikasi dalam bentuk digitalisasi adalah salah satu bentuk usaha perusahaan dalam mengikuti perkembangan zaman melalui eksperimen model bisnis dan inovasi yang secara terus menerus dilakukan untuk perusahaan

dapat melakukan improve dalam melakukan strategi untuk merancang dan merumuskan keinginan untuk konsumen agar mencapai hasil yang lebih baik. Eksperimen model bisnis dan inovasi memberikan pengaruh positif bagi model bisnis tradisional. Pengaruh yang diberikan salah satunya kondisi yang dominan dan stabil bagi model bisnis tradisional. Model bisnis tradisional yang cenderung dominan dan stabil menghadirkan model bisnis digital. (Li,F.2015) (Furrer, O.,et al. 2008)

Digitalisasi yang salah satunya dapat mempengaruhi bisnis ini meningkat khususnya pada situasi kondisi COVID-19 yang membuat kondisi seluruh dunia menjadi New Normal'. Kondisi yang membuat seluruh kegiatan, cara maupun perilaku konsumen menjadi berubah membuat setiap bisnis untuk dapat beradaptasi dengan menciptakan sesuatu yang sesuai dengan keadaan baru bagi masyarakat untuk berinteraksi satu sama lain secara langsung. Hal ini semakin mendukung model bisnis digital karena adanya pola konsumsi yang baru. (Suartini, N. M.,2021) Berkembangnya model bisnis digital dapat dilakukan dengan penyesuaian dan personalisasi sesuai dengan kebutuhan, keinginan, dan kondisi konsumen. Identifikasi terhadap tren menjadi salah satu kemudahan yang dapat dicapai dalam bisnis digitalisasi yang memberikan ide-ide 'bisnis' bagi perusahaan untuk dapat melampaui konsep tradisional 'seni', ' nilai budaya dan kreatif', 'kerajinan', dan 'kebaruan' yang sesuai dengan estimasi pasar, pencapaian manfaat bisnis, pengaruh pemasaran dan tingkat risiko untuk meminimalisir biaya produksi yang tinggi versus biaya reproduksi yang rendah, dan sifat barang yang semi-publik yang mengharuskan

terciptanya kelangkaan untuk menghadapi bisnis yang berkelanjutan.

Namun dalam perkembangan digitalisasi pada lanskap bisnis, perusahaan bersinggungan dengan strategi yang tepat sesuai dengan situasi perusahaan serta keunggulan bersaing yang harus ditingkatkan dan dihadapi untuk menyesuaikan keadaan segmentasi perusahaan saat ini dalam menyesuaikan diri terhadap pesaing. Konsep yang sesuai akan membantu perusahaan untuk menjadikan digitalisasi dapat menjadi pilihan tepat dan efektif bagi perusahaan dalam menentukan strategi yang dapat dilakukan dalam langkah inovasi kedepan untuk menghadapi perubahan teknologi dan informasi. (Ritter, T., & Pedersen, C. L.,2020)

TUJUAN PENELITIAN

Berdasarkan latar belakang yang sudah dijelaskan, penelitian memiliki tujuan sebagai sasaran dari pemecahan masalah yang diteliti. Sehingga dapat dijelaskan bahwa tujuan penelitian yang ingin dicapai oleh peneliti antara lain, untuk mengetahui adanya pengaruh antara strategi digitalisasi terhadap keuntungan bersaing bagi perusahaan.

METODE PENELITIAN

Menurut Sugiyono (2014), metode penelitian merupakan salah satu prosedur dan teknik penelitian yang dapat digunakan dalam pemecahan masalah yang terdapat dalam penelitian. Penelitian dilakukan untuk mengetahui *pengaruh penerapan strategi generik dengan competitive advantage menggunakan RBV dan MBV analysis method*. Sehingga penulis dapat mengumpulkan data, mengidentifikasi, melakukan pengembangan dari pengetahuan atau data yang ditemukan guna dalam mengatasi

masalah dan mencapai tujuan yang ingin dicapai. (Raco, M.E, M.S.c. & Setiawan). Dalam analisis ini, dapat menemukan hubungannya dengan menggunakan metode MBV dan RBV.

Penelitian ini akan menggunakan metode penelitian kualitatif. Berdasarkan penelitian, penelitian kualitatif merupakan suatu prosedur yang dapat membantu perusahaan dalam menghasilkan data deskriptif dalam bentuk sebuah ucapan maupun tulisan. (Bogdan dan Taylor (1992) (dalam dengan pendekatan yang dapat membantu perusahaan dalam mengamati lebih dekat setiap individu, kelompok, atau pun kumpulan masyarakat dan organisasi yang yang dikaji dari sudut pandang utuh, komprehensif, dan holistik. (Myers, 2011). Penelitian yang dilakukan tentunya memerlukan sebuah data dalam mengatasi permasalahan yang ada. Maka data yang dapat membantu penelitian ini diambil dari data sekunder.

Menurut Sugiyono (2016) data sekunder merupakan sumber data yang bersifat tidak langsung yang diberikan kepada pengumpul data. Contohnya; data yang diberikan melalui orang lain atau melalui suatu dokumen. Data sekunder dapat menjadi sumber data pelengkap yang menjadi pendukung. Antara lain, jurnal publikasi pemerintah, informasi yang dipublikasikan atau tidak diterbitkan dan tersedia baik dari dalam atau di luar organisasi, data dari penelitian sebelumnya, websites, dan data dari internet.

HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

Pengaruh Strategi Digitalisasi terhadap Keuntungan Bersaing Digitalisasi dalam Lanskap Bisnis

Digitalisasi dengan penggunaan teknologi digital yang erat kaitannya dalam perkembangan bisnis saat ini, dapat

efektif untuk dapat mengubah dan meningkatkan operasi, proses, dan model bisnis sebuah organisasi. Digitalisasi bukan hanya tentang implementasi teknologi, tetapi juga melibatkan perubahan budaya dan adaptasi organisasi terhadap perubahan tersebut.

Perusahaan yang mampu beradaptasi dengan kondisi dan melakukan transformasi digital akan menjadikan digitalisasi sebagai sebuah sarana dalam menyesuaikan diri untuk menghadapi keadaan di masa depan serta tetap bersiap dalam keadaan bersaing di era modern yang serba digital. Perusahaan juga akan memperoleh keunggulan kompetitif yang semakin digital. Hal ini memunculkan beberapa akses kunci yang dapat menjadi poin penting dalam melakukan digitalisasi dalam lanskap bisnis, antara lain:

1. Teknologi *Cloud Computing*

Cloud computing akan membantu perusahaan dalam mengelola dan mengakses data yang lebih fleksibel dan dapat digunakan secara efektif dan efisien. Teknologi ini juga dapat membantu dalam menjalankan aplikasi yang mengoptimalkan kinerja operasional.

2. Big Data dan Analitik

Big data merupakan sistem dalam mengumpulkan data besar hingga dapat dianalisis dan diinterpretasi yang memberikan pengetahuan dalam berbagai aspek untuk perusahaan mengambil keputusan bisnisnya. Pengetahuan yang terkumpul dapat memberikan pemahaman bagi perusahaan untuk memahami tren, mengidentifikasi peluang, dan meningkatkan efisiensi operasional.

3. IoT (Internet of Things)

Digitalisasi teknologi juga dapat menjadikan IoT sebagai aspek penting

dalam perkembangan bisnis. IoT dapat membantu perusahaan untuk mengumpulkan semakin banyak sumber data untuk melakukan kinerja yang lebih efisien untuk memantau aset, dan menciptakan pengalaman pelanggan yang lebih baik.

4. Kecerdasan Buatan (Artificial Intelligence, AI)

Kecerdasan buatan dengan menggunakan teknologi Implementasi AI dapat menjadi aspek kunci untuk bisnis melakukan digitalisasi khususnya sebagai alat dalam menganalisis atau memprediksi sebagai sarana pengambilan keputusan yang sesuai dengan personalisasi masing-masing pelanggan.

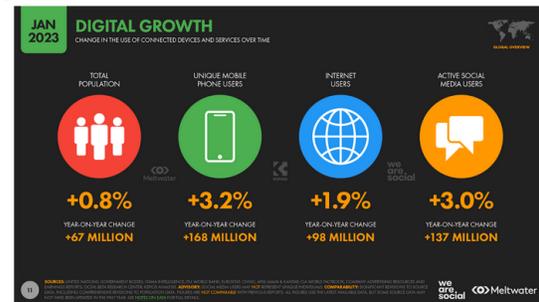
5. E-commerce dan Platform Digital

Perubahan teknologi membuat digitalisasi juga dapat mempengaruhi perilaku dan cara konsumen dalam melakukan pembelian ataupun pembayaran. Pengalaman yang berbeda salah satunya dengan melakukan pembelian secara tidak langsung. Maka, perusahaan dapat memanfaatkan platform e-commerce dan online untuk menghadirkan produk atau layanan mereka kepada pelanggan secara lebih luas salah satunya dengan penerapan penjualan tidak langsung atau dengan sistem online

Perubahan Paradigma Digitalisasi Evolusi Teknologi Digital

Perkembangan teknologi saat ini, membuat setiap perusahaan atau organisasi harus dapat menyesuaikan dirinya pada situasi dunia saat ini. Kondisi dimana digitalisasi bukan lagi sebagai pilihan melainkan dapat digunakan sebagai fasilitas tambahan yang dapat diberikan oleh perusahaan untuk para konsumen. Melalui bisnis digital yang dilakukan perusahaan, perusahaan dapat

menjangkau pasar yang lebih luas dan menjadi tidak terbatas karena adanya kemudahan yang diberikan digitalisasi. Jika perusahaan menutup diri dalam melakukan digitalisasi sebagai model bisnis yang sesuai dengan situasi dunia, maka dampak yang akan mereka rasakan adalah kemungkinan jika pasar yang mereka miliki dapat direbut oleh perusahaan lain.



Gambar 1. Peningkatan Digital Growth Dunia tahun 2023

Sumber : We Are Social (2023)

COVID-19 salah satu yang mempercepat digitalisasi terjadi di semua sektor perusahaan saat ini. Situasi COVID-19 yang mendunia dan memberikan dampak ke seluruh dunia yang akhirnya secara nyata melakukan transformasi digital secara menyeluruh. Salah satunya keadaan saat ini dimana perusahaan sudah tidak perlu menggunakan gedung sebagai lahan mereka dalam melakukan aktivitas bisnis, dikarenakan adanya platform-platform yang digunakan perusahaan untuk mendukung aktivitas bisnis yang sesuai dengan metode digitalisasi khususnya dalam menghadapi COVID-19. Dampak dari digitalisasi yang digunakan untuk menghadapi COVID-19, dapat menjadi perubahan yang dilakukan perusahaan sampai akhirnya menjadi perubahan yang dipakai berlanjut atau terus dikembangkan. Perubahan digitalisasi ini juga disebabkan karena adanya perubahan dari gaya hidup

masyarakat yang juga ikut berubah, yang membuat perusahaan atau organisasi tidak bisa memungkiri bahwa terdapat keterkaitan dampak dari COVID-19 dengan digitalisasi yg mempermudah masyarakat. UMKM yang tidak dapat menyesuaikan dengan adanya perubahan ini membuat pemerintah yang harus mengedepankan *fairness* untuk memberikan kebijakan yang dapat dilakukan untuk masyarakat.

Evolusi bisnis digital yang terjadi dalam sebuah organisasi dan perusahaan bermula pada saat bentuk promosi hanya dilakukan dalam bentuk brosur sampai munculnya aplikasi yang dapat membantu penjualan atau interaksi pasar dengan konsumen yang lebih luas. Menurut Roger, dalam melakukan transformasi digital terdapat 5 area konsumen data persaingan yang harus menjadi fokus perusahaan, antara lain;

1. **Pemahaman Konsumen (*Customer Understanding*):**

Perusahaan harus dapat mengumpulkan, menganalisis, dan memahami data konsumen dengan lebih baik. Hal ini termasuk memahami perilaku, preferensi, dan kebutuhan konsumen. Berdasarkan data-data yang terkumpul, perusahaan dapat menggunakan data tersebut untuk menciptakan produk dan layanan yang lebih relevan serta meningkatkan pengalaman konsumen secara keseluruhan.

2. **Analisis Data yang Mendalam (*Deep Data Analytics*):**

Penggunaan teknologi berupa sarana dalam melakukan analisis data yang canggih untuk mengidentifikasi tren, pola, dan wawasan yang tidak terlihat sebelumnya dalam data perusahaan. Kegiatan ini dapat membantu dalam mengambil keputusan yang lebih baik

dan menciptakan inovasi yang lebih efektif.

3. **Kolaborasi dan Kemitraan (*Collaboration and Partnerships*):**

Perusahaan membangun serta menjalin kemitraan dengan perusahaan lain, startup, atau pemangku kepentingan lainnya untuk berbagi data dan sumber daya. Hal ini dapat membantu dalam mengakselerasi inovasi dan meningkatkan daya saing perusahaan.

4. **Penggunaan Teknologi Baru (*Adoption of New Technologies*):**

Melakukan pemantauan terhadap teknologi baru yang muncul dan mengintegrasikannya ke dalam operasi perusahaan. Ini dapat termasuk penggunaan kecerdasan buatan (AI), Internet of Things (IoT), atau teknologi lainnya yang dapat menghasilkan nilai tambah. Bahkan menurut Indra Utoyo selaku CEO dari OCBC menyatakan bahwa dalam langkah transformasi digital, perusahaan tidak perlu totalitas melakukan digitalisasi melainkan bisa melakukan penggabungan dengan gaya konvensional dan digital atau hybrid sebagai penyesuaian dengan digitalisasi yang dilakukan.

5. **Kepemimpinan dan Budaya Inovasi (*Leadership and Innovation Culture*):**

Melakukan penciptaan budaya perusahaan yang dapat mendorong inovasi dan eksperimen. Hal ini melibatkan kepemimpinan yang mendukung, insentif yang sesuai, dan lingkungan di mana ide-ide baru diberi ruang untuk berkembang. Selain itu terdapat Area yang menjadi fokus dalam melakukan transformasi digital: Pelanggan, Persaingan, Data, Inovasi, Value.

Drivers Utama Digitalisasi Exponential Growth

Perubahan yang terjadi dalam dunia bisnis yang berkaitan dengan transformasi digital akan berkaitan dengan fokus perusahaan dalam faktor internal dan eksternal yang menjadi dasar perusahaan melakukan transformasi digital serta proses dalam perkembangannya yang berkaitan dengan strategi dalam bentuk content atau proses. (Ismail, M. H., Khater, M., & Zaki, M., 2017). Dalam melakukan transformasi digital perusahaan harus mengetahui langkah transformasi yang tepat dilakukan. Salah satunya dengan memperkuat core bisnis yang sudah ada dan menambahkan model digital sebagai fasilitas tambahan atau dengan benar-benar menciptakan transformasi digital dengan mengakuisisi perusahaan agar dapat mempercepat kegiatan perusahaan untuk beradaptasi dengan konsep digital saat ini. Transformasi digital dapat dilakukan dengan tahapan pertumbuhan eksponensial seperti berikut:

1. **Digitalization (Digitalisasi):** Tahap ini dimulai dengan mengubah informasi, produk, atau layanan dari bentuk fisik ke bentuk digital. Contoh umumnya adalah konversi buku fisik menjadi buku elektronik (*e-book*) atau transformasi bisnis tradisional ke platform digital.
2. **Deception (Pengelabuhan):** Pada tahap ini, teknologi sering kali muncul secara lambat dan tidak menarik perhatian banyak orang. Namun, di balik penampilan ini, pertumbuhan dan kemajuan teknologi terjadi dengan cepat, dan perubahan yang besar sedang berkembang.
3. **Disruption (Gangguan):** Tahap ini terjadi ketika teknologi baru mulai menggantikan model bisnis lama secara

signifikan. Ini bisa merusak bisnis tradisional dan menciptakan peluang baru yang mengganggu industri atau sektor tertentu.

4. **Demonetization (Demonetisasi):** Ini adalah tahap di mana teknologi baru dapat menghilangkan biaya yang sebelumnya melekat pada produk atau layanan tertentu. Sebagai contoh, layanan digital sering kali lebih terjangkau daripada solusi fisik.
5. **Dematerialization (Dematerialisation):** Tahap ini melibatkan perubahan dari bentuk fisik ke bentuk digital atau virtual. Contoh yang bagus adalah perpindahan dari CD fisik ke musik digital yang dapat diunduh.
6. **Democratization (Demokratisasi):** Tahap terakhir adalah saat teknologi dan akses ke inovasi menjadi lebih mudah diakses oleh banyak orang. Ini memungkinkan lebih banyak orang untuk berpartisipasi dalam proses kreatif dan berkontribusi pada inovasi. (Jane,O.2022)

Theme (Globalization, Consumer Expectations, And Technological Innovations, Dll)

Dalam digitalisasi terdapat driver berupa 12 tema yang dapat memberikan pengaruh yang signifikan terhadap perkembangan, strategi, model operasional, dan hubungan bisnis digital dengan pelanggan saat ini untuk menghadapi keunggulan kompetitif yang berkembang di pasar digital, antara lain :

1. **Globalization**
Adanya perubahan dalam digitalisasi yang mempengaruhi bisnis dalam lingkup ekonomi global, perdagangan internasional maupun konektivitas lintas batas. Hal ini memberikan dampak pada integrasi ekonomi global

khususnya untuk perusahaan dan segmentasi pasar yang dimiliki perusahaan.

2. ***Consumer Expectations***

Kepuasan pelanggan dapat menjadi dampak dalam perubahan digitalisasi. Perubahan digitalisasi memberikan perubahan juga pada perilaku dan ekspektasi konsumen terkait pengalaman produk atau layanan. Sehingga perubahan digitalisasi ini mempengaruhi pula bisnis untuk tetap fokus pada personalisasi. Keberlanjutan, dan transparansi.

3. ***Technological Innovation***

Perubahan digitalisasi dipengaruhi dari inovasi teknologi yang berkaitan dengan kemajuan dalam teknologi seperti kecerdasan buatan, *Internet of Things (IoT)*, dan *blockchain*. Hal ini memberikan dampak inovasi teknologi terhadap model bisnis dan proses operasional.

4. ***Digital Transformation***

Transformasi Digital mempengaruhi lingkup bisnis dalam perubahan digitalisasi. Digitalisasi akan mempengaruhi integrasi teknologi digital untuk melakukan proses bisnis maupun keberlanjutan transformasi digital.

5. ***Business Resilience***

Business Resilience atau ketahanan bisnis merupakan keadaan dimana perusahaan mampu untuk bertahan dan beradaptasi di tengah perubahan lingkungan eksternal. Hal ini dapat menjadi fokus tema untuk perusahaan melakukan digitalisasi, khususnya dalam mengatur ketahanan pasokan, keamanan data, dan untuk langkah bisnis keberlanjutan.

6. ***Continuity***

Keberlanjutan adalah langkah perusahaan untuk melakukan tanggung jawab sosialnya, khususnya pada dampak lingkungan, dan inisiatif keberlanjutan. Keberlanjutan dengan menggunakan digitalisasi adalah tuntutan dari konsumen yang mengharuskan perusahaan mengikuti perkembangan zaman dan kebutuhannya saat ini.

7. ***Artificial Intelligence and Analytics***

Perkembangan digitalisasi dengan menggunakan AI atau kecerdasan buatan dan analitik dapat dimanfaatkan sebagai fokus perusahaan untuk pengambilan keputusan yang lebih baik. Berdasarkan lingkup bisnis, data yang ada dalam penerapan kecerdasan buatan dapat digunakan untuk mendapatkan wawasan bisnis yang lebih mendalam.

8. ***Climate Change and the Environment***

Perubahan digitalisasi untuk lingkup bisnis dapat terpengaruh dari adanya dampak perubahan iklim terhadap operasi bisnis dan keberlanjutan. Maka dari itu perubahan digitalisasi ini dapat memunculkan inisiatif yang dapat mengurangi dampak buruk pada lingkungan.

9. ***Political and Economic Uncertainty***

Perubahan digitalisasi dalam lingkup bisnis juga mempengaruhi adanya perubahan dalam kebijakan politik dan faktor ekonomi global. Kebijakan politik dan faktor ekonomi global dapat dilakukan karena digitalisasi yang dapat menyebabkan ketidakpastian politik terhadap keputusan bisnis.

10. ***Labor and Skill Migration***

Migrasi tenaga kerja dan keterampilan adalah dampak dari digitalisasi, dimana akan muncul perubahan dalam lingkup bisnis, yaitu kebutuhan pasar untuk tenaga kerja global dan keterampilan

baru akan semakin diperlukan. Hal ini dikarenakan perubahan digitalisasi yang mengharuskan perusahaan untuk beradaptasi terhadap tren migrasi tenaga kerja yang ada,

11. **Cyber Security**

Semakin canggih teknologi khususnya dalam perkembangan digitalisasi di lingkup bisnis, mengharuskan setiap organisasi bisnis memberikan fokus pada setiap ancaman keamanan siber dan perlindungan data untuk internal perusahaan maupun pelanggan. Perusahaan harus mampu berinvestasi pada keamanan informasi dan perlindungan *cyber* untuk meningkatkan kepercayaan dari konsumen atau pelanggan.

12. **Inclusion and Diversity**

Digitalisasi akibat perkembangan teknologi akan merubah kondisi dan situasi yang terjadi dalam lingkungan kerja. Maka dari itu, diperlukan inklusi dan diversitas dengan tujuan menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif.

Generic Strategic di Era Digital

Generic Strategic merupakan suatu pendekatan yang dapat dilakukan perusahaan untuk tujuannya dalam mencapai tujuan memperoleh keunggulan kompetitif. *Generic strategi* melibatkan pemusatan upaya pada segmen pasar tertentu (diferensiasi terfokus) atau mencapai kepemimpinan biaya dalam segmen pasar tertentu (kepemimpinan biaya terfokus). Selain itu, Pandangan Berbasis Sumber Daya dan Pandangan Berbasis Pasar, sebagaimana disebutkan dalam tanggapan sebelumnya, menawarkan perspektif alternatif mengenai strategi. Pilihan strategi bergantung pada berbagai faktor, termasuk sumber daya organisasi, kemampuan, dan

lingkungan pasar eksternal. Menurut Michael Porter, terdapat dua strategi yang dapat diidentifikasi dalam penerapan digitalisasi, antara lain :

1. Kepemimpinan Biaya

Digitalisasi yang menjadi salah satu alat dalam penerapan generic strategic tetap mengedepankan tujuan pengembangan yang tidak terlalu mengeluarkan biaya yang besar. Digitalisasi diharapkan dapat membantu perusahaan dalam mencapai skala ekonomi, proses produksi yang efisien, pengendalian biaya, dan pengurangan biaya. Di sisi lain, juga dapat membantu perusahaan dalam memberikan keuntungan bagi pelanggan sekaligus memberikan potensi dalam melakukan perluasan segmentasi pangsa pasar.

2. Diferensiasi

Digitalisasi yang menjadi strategi bagi perusahaan untuk melakukan pengembangan produk maupun layanan yang sesuai dengan perkembangan teknologi merupakan strategi yang dapat digunakan dalam melakukan investasi. Investasi dapat dilakukan dengan digitalisasi yang dikembangkan berdasarkan penelitian dan pengembangan, inovasi, pemasaran, dan kualitas untuk menciptakan produk atau layanan yang menonjol. Digitalisasi dapat dilakukan perusahaan untuk generic strateginya dalam menentukan harga premium, membangun loyalitas merek, dan berpotensi mengurangi sensitivitas terhadap perubahan harga.

Strategi Perusahaan terkait dengan Market Based View

Strategi yang terkait dengan Pandangan Berbasis Pasar atau (MBV) merupakan perspektif strategis lain yang

berfokus pada lingkungan pasar eksternal, kebutuhan pelanggan, dan kekuatan kompetitif. Berbeda dengan Pandangan Berbasis Sumber Daya, yang menekankan kemampuan internal, Pandangan Berbasis Pasar menyarankan bahwa organisasi harus menyelaraskan strategi mereka dengan peluang pasar dan permintaan pelanggan. Berikut adalah beberapa strategi umum berdasarkan Pandangan Berbasis Pasar:

1. Pendekatan yang Berpusat pada Pelanggan
Perusahaan dapat memprioritaskan kebutuhan dan preferensi pelanggan. Contohnya, dengan digitalisasi perusahaan berusaha untuk memenuhi dan menyesuaikan produk, layanan, dan strategi pemasaran untuk dapat sesuai atau dapat melampaui harapan pelanggan.
2. Inovasi dan Pengembangan Produk Baru
Digitalisasi yang sesuai dengan kondisi pasar dengan tujuan menyesuaikan persaingan dengan terus berinovasi dan memperkenalkan produk atau layanan baru yang memenuhi kebutuhan pasar negara berkembang. Menjadi pemimpin pasar dalam inovasi dapat memberikan keunggulan kompetitif.
3. Kemitraan dan Aliansi
Bentuk kemitraan atau aliansi strategis dengan organisasi lain untuk memanfaatkan kekuatan yang saling melengkapi. Hal ini dapat meningkatkan kemampuan perusahaan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dan memperluas kehadiran pasar yang ada.
4. Kepemimpinan Biaya melalui Skala Ekonomi
Mencapai kepemimpinan biaya dengan memanfaatkan skala ekonomi. Hal ini dapat melibatkan produksi barang atau

jasa dalam volume besar untuk mengurangi biaya per unit, sehingga membuat penawaran perusahaan lebih kompetitif di pasar.

5. Transformasi Digital
Memanfaatkan teknologi digital untuk meningkatkan pengalaman pelanggan, meningkatkan efisiensi operasional, dan tetap kompetitif dalam lanskap bisnis yang berubah dengan cepat.
6. Manajemen Hubungan Pelanggan (CRM)
Menerapkan sistem CRM yang kuat untuk mengelola dan memelihara hubungan pelanggan. Fokus pelanggan yang kuat dapat meningkatkan loyalitas pelanggan dan bisnis yang berulang.

Singkatnya, Pandangan Berbasis Pasar menekankan penyelarasan strategi dengan kondisi pasar, kebutuhan pelanggan, dan kekuatan kompetitif. Dengan tetap berpusat pada pelanggan, berinovasi, dan beradaptasi dengan dinamika pasar, organisasi dapat memposisikan diri mereka untuk sukses di pasar. Penting untuk terus memantau lingkungan eksternal dan tangkas dalam merespons perubahan dan peluang.

Strategi Perusahaan terkait dengan *Resourced Based View*

Strategi perusahaan yang berkaitan dengan *Resourced Based View* atau pandangan Berbasis Sumber Daya (RBV) merupakan kerangka kerja manajemen yang berfokus pada pemanfaatan sumber daya dan kemampuan internal organisasi untuk mendapatkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Dalam pandangan berbasis Sumber Daya atau RBV dijelaskan jika nilai yang ditawarkan oleh Sumber Daya dinilai sama sehingga perusahaan harus dapat melakukan

identifikasi sebagai tujuan dalam mengembangkan sumber daya yang berbeda daripada yang sudah dilakukan pesaing. Nilai yang sama bukan berarti memiliki arah bahwa *resourced based view* merupakan sumber daya yang tidak berharga, namun sebaliknya, bahwa RBV merupakan sumber daya yang berharga, langka, dan sulit ditiru atau digantikan oleh pesaing. RBV dapat membantu perusahaan untuk dapat terus menyempurnakan dan mengadaptasi basis sumber daya agar dapat sejalan dengan lingkungan bisnis yang dinamis sangat penting untuk keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Maka dari itu, terdapat strategi perusahaan yang dapat dilakukan berdasarkan *Resourced Based View*, antara lain :

1. Identifikasi Kompetensi Inti dan evaluasi sumber daya :
Kompetensi inti merupakan suatu kemampuan dan sumber daya unik yang memberikan keunggulan kompetitif bagi organisasi. Identifikasi dan fokus pada pengembangan kompetensi inti ini, karena kompetensi ini merupakan landasan bagi keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.
2. Membangun dan Melindungi Aset Strategis
Melakukan investasi khususnya dalam pengembangan digitalisasi yang dapat dijadikan aset strategis yang berharga, langka, dan sulit ditiru. Hal ini dapat mencakup investasi dalam penelitian dan pengembangan, membangun merek yang kuat, atau menciptakan teknologi eksklusif.
3. Inovasi Berkelanjutan
Perusahaan melakukan digitalisasi yang dapat dijadikan implementasi sebagai cara dalam menumbuhkan budaya inovasi berkelanjutan untuk

tetap menjadi yang terdepan di pasar. Tujuan Inovasi dapat mengarah pada pengembangan sumber daya baru dan berharga yang sulit ditiru oleh pesaing.

4. Kepemimpinan Biaya melalui Efisiensi
Perusahaan melakukan pengembangan digitalisasi dengan tetap mengacu pada kepemimpinan biaya yang diharapkan. Tujuannya, agar perusahaan dapat mengelola sumber daya dan operasi secara efisien. Hal ini tidak berarti mengambil jalan pintas, melainkan mencari cara untuk memberikan nilai secara lebih efisien dibandingkan pesaing.

1. Fokus pada Hubungan Pelanggan

Perusahaan dapat dilakukan dengan melakukan investasi dalam membangun hubungan yang kuat dengan pelanggan. Loyalitas dan kepuasan pelanggan dapat dianggap sebagai sumber daya tak berwujud yang berharga dan berkontribusi terhadap kesuksesan jangka panjang.

Berdasarkan penelitian, beberapa perusahaan yang mempunyai posisi yang berdekatan dalam bidang strategi memiliki kinerja yang berbeda-beda; beberapa perusahaan yang mempunyai posisi yang berdekatan dalam bidang strategi mempunyai konfigurasi sumber daya yang sangat berbeda; perusahaan-perusahaan yang memiliki konfigurasi sumber daya yang sama (yaitu berdekatan dalam ruang sumber daya dan berjauhan satu sama lain) memiliki kinerja yang berbeda-beda; mengingat asal usul (yaitu konfigurasi sumber daya) pendatang baru, terdapat strategi optimal yang dapat didefinisikan secara teoritis; dan sesuai dengan setiap konfigurasi sumber daya, tampaknya terdapat wilayah optimal yang unik dalam ruang strategi.

Competitive Advantage di Era Digital Keunggulan Bersaing terkait dengan Market Based View

Pada dasarnya *Competitive Advantage* dapat menggunakan *Market Based View* sebagai sarana dalam melakukan identifikasi serta melakukan pemetaan industri digital. Khususnya di era digital ini, *market based view* dapat membantu untuk memberikan pandangan lain tentang perkembangan digital saat ini untuk memberi pandangan berbeda bagi perusahaan. Pandangan ini juga dapat memberikan manfaat berupa upaya dalam meningkatkan keunggulan kompetitif khususnya digital industri di Indonesia. Berdasarkan penelitian yang dilakukan dengan pendekatan *Market Based View*, dipaparkan bahwa adanya digitalisasi yang terus berkembang mampu untuk membantu perusahaan dalam menentukan segmentasi pasar yang baru, termasuk pula pasar internasional. Menurut penelitian ini juga dijelaskan bahwa perkembangan teknologi berupa digitalisasi dengan salah satunya pengembangan infrastruktur yaitu akses teknologi dan internet yang mudah dan cepat akan memberikan keunggulan bersaing lebih bagi perusahaan.

Perusahaan yang juga mampu menyediakan Sumber Daya Manusia yang dapat berkembang secara aktif, kreatif, inovatif akan membantu perusahaan dalam melakukan pembangunan pasar dalam negeri bagi produk dan pengembang lokal untuk mendukung pertumbuhan dan pengembangan industri digital Indonesia yang lebih kompetitif.

Keunggulan Bersaing terkait dengan Resourced Based View

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Madhani, P. M. (2010), *Resource Based View* (RBV) dapat

digunakan sebagai alternatif selain kelima pendekatan PORTER, yakni sebagai sarana dalam melakukan analisis dalam menghadapi keunggulan bersaing. Lingkungan bisnis yang akan dihadapi oleh setiap perusahaan salah satunya yang dapat dianalisis merupakan sumber daya internal organisasi dengan tujuan untuk menekan sumber daya dan menemukan kemampuan perusahaan untuk mencapai strategi dalam menghadapi keunggulan bersaing yang terjadi saat ini dan berkelanjutan.

Resourced based view yang dimiliki perusahaan harus dapat dianalisis berdasarkan kemampuannya untuk memberi masukan yang tepat terkait langkah-langkah strategis sebagai strategi perusahaan untuk bersaing. Jika perusahaan memiliki sumber analisis sesuai maka perusahaan akan memiliki kemampuan untuk menambah nilai dalam rantai nilai pelanggan, sampai melakukan perkembangan terkait dengan produk baru atau melakukan perluasan dengan segmentasi pasar yang baru.

Berdasarkan *Resourced based view*, perusahaan dapat mengembangkan daya saing yang berkelanjutan dengan melakukan pemanfaatan dari sumber daya yang tidak seluruhnya bersifat strategis menjadi sebuah kemampuan yang dimiliki setiap organisasi untuk mendapatkan maksimal keuntungan dengan memiliki keunggulan bersaing. Keunggulan bersaing dapat terjadi saat situasi heterogenitas sumber daya (sumber daya yang berbeda antar perusahaan) dan sumber daya imobilitas (ketidakmampuan perusahaan pesaing untuk memperoleh sumber daya dari perusahaan lain).

Berdasarkan penelitian Madhani (2010), sumber daya tidak dapat secara bebas untuk bergerak atau fleksibel mengikuti perusahaan, berpindah antar

perusahaan, atau jika perusahaan tanpa sumber daya menghadapi biaya yang besar beban dalam mengembangkan, memperoleh atau menggunakannya, yang dilakukan oleh perusahaan yang sudah menggunakannya, maka sumber daya tersebut kemungkinan besar akan menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Jika suatu sumber daya ditiru atau diganti maka keuntungan yang diperoleh mungkin akan berkurang hidup. Singkatnya, semakin mobile suatu sumber daya, semakin tidak berkelanjutan manfaatnya diperoleh dari sumber daya itu. Di era globalisasi yang berubah dengan cepat dunia, jika suatu organisasi mampu berubah dengan cepat dan lebih waspada terhadap perubahan pasar yang kompetitif, maka mereka lebih berpeluang memperoleh dan mempertahankan *competitive advantage*.

Generic Strategic for Competitive Advantage

Generic Strategic adalah suatu strategi yang dapat memberikan *competitive advantage* yang memberikan hasil bagi perusahaan untuk mendapatkan keuntungan yang lebih besar daripada keuntungan yang dapat diperoleh oleh pesaing lain di pasar yang sama. *Generic Strategic* akan memberikan gambaran perusahaan dimasa depan untuk dapat bersaing, melakukan pengkategorian berdasarkan posisi yang sesuai. Maka dari itu, menurut Wahyudi (2016) keunggulan yang tinggi dan kuat akan memberikan keuntungan yang lebih besar juga bagi perusahaan. *Competitive advantage* memiliki 3 generic strategi yang menjadi dasar perusahaan untuk menghadapi persaingan, antara lain : keunggulan biaya, diferensiasi, dan fokus (Porter, 1985).

Dalam menentukan *generic strategic* untuk mencapai tujuan *competitive advantage*, diperlukan analisis dengan pendekatan-pendekatan yang sesuai dengan internal perusahaan. Menurut Amirullah & Budiyo (2005) untuk tujuan ini, dapat dilakukan pendekatan fungsional dengan mengetahui persaingan (kekuatan dan kelemahan) perusahaan yang dapat dilihat pada berbagai fungsi bisnis yang ada dan dijalankan dalam perusahaan seperti fungsi pemasaran, fungsi keuangan, fungsi sumber daya manusia, dan fungsi produksi.

Perkembangan bisnis mengakibatkan semakin tingginya persaingan antar bisnis dan semakin beragamnya teknik yang digunakan untuk mendapatkan keuntungan tersendiri. Arti dari strategi bersaing adalah menemukan hubungan perusahaan dengan lingkungan persaingannya. Untuk menganalisis sumber daya dan kompetensi yang ada pada suatu perusahaan, perlu dilakukan identifikasi kelemahan dan kekuatan perusahaan dengan mencoba menggali keunggulan kompetitif dari perusahaan tersebut. (Porter, 2007) dalam analisisnya mengenai strategi bersaing melalui analisis lingkungan industri atau *Porter's Five Forces*, menyatakan bahwa sangat penting bagi suatu perusahaan untuk menganalisis lingkungan persaingan industri.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan penelitian ini dijelaskan bahwa terdapat pengaruh antara strategi digitalisasi terhadap keuntungan bersaing bagi perusahaan jika dapat dikelola dan dianalisis dengan baik. Namun, dalam implementasinya strategi digitalisasi tentunya menghadapi beberapa

hambatan atau implikasi yang dapat terjadi, antara lain :

1. Peningkatan Efisiensi Operasional
Berdasarkan beberapa penelitian, peningkatan efisiensi operasional merupakan salah satu implikasi yang dapat terjadi, hal ini dikarenakan tantangan perusahaan untuk mengantisipasi keamanan data atau perubahan keterampilan tenaga kerja yang sesuai membuat perusahaan harus dapat melakukan perombakan efisiensi faktor operasional yang akan dilakukan. Berkaitan dengan kepemimpinan biaya, agar setiap strategi digitalisasi yang muncul tidak akan membuat peningkatan yang signifikan untuk biaya yang harus dikeluarkan perusahaan.
2. Aksesibilitas Global
Aksesibilitas Global merupakan salah satu implikasi yang berkaitan dengan tantangan perusahaan dimana terjadi persaingan yang semakin ketat di pasar digital. Sehingga, perusahaan harus dapat menguasai strategi digitalisasi dengan membuka seluruh akses di pasar global dan tetap berusaha menguasai pasar persaingan di bisnis produk atau layanan yang serupa.
3. Peluang Inovasi yang Lebih Besar
Digitalisasi yang dilakukan perusahaan merupakan salah satu inovasi untuk perusahaan beradaptasi dengan adanya kemajuan teknologi. Namun, implikasi berupa munculnya peluang inovasi yang lebih besar akan menghambat perkembangan digitalisasi dalam lingkup bisnis. Maka dari itu, perusahaan harus dapat benar benar melakukan analisis untuk menentukan inovasi mana yang dapat memberikan dampak yang cukup efisien dan efektif untuk menuju bisnis yang berkelanjutan.

Saran

Berdasarkan implikasi dan hasil bahasan paper ini, maka diperlukan rekomendasi untuk mengantisipasi adanya masalah dan tantangan yang dapat terjadi, antara lain :

1. Evaluasi Kebutuhan Bisnis
Perusahaan harus dapat melakukan identifikasi terhadap setiap area bisnis yang dapat memberikan manfaat besar dari implementasi teknologi. Hal ini dapat dilakukan dengan melakukan fokus pada aspek-aspek yang dapat meningkatkan efisiensi, produktivitas, atau pengalaman pelanggan. Salah satunya dengan perusahaan memberikan perhatian khusus pada keamanan data. Hal ini dengan ,memastikan bahwa sistem yang diimplementasikan mematuhi standar keamanan yang ketat dan lakukan pelatihan keamanan informasi kepada karyawan.
2. Pilih Teknologi yang Tepat
Perusahaan melakukan analisis dalam menentukan solusi teknologi yang sesuai dengan kebutuhan bisnisnya. Perusahaan menyesuaikan pilihan dengan skala bisnis, anggaran, dan kemampuan tim teknologi perusahaan. Strategi ini dibuat untuk mempersiapkan setiap karyawan pula untuk dapat memiliki kemampuan yang sesuai dengan melaksanakan training. Training akan membantu setiap karyawan agar mereka dapat menguasai teknologi baru. Hal ini dapat membantu mengurangi resistensi terhadap perubahan dan meningkatkan efektivitas implementasi serta membantu perusahaan untuk mengontrol dan menganalisis dengan memanfaatkan data yang dihasilkan oleh digitalisasi untuk mendapatkan wawasan yang berharga. Analisis data

dapat membantu dalam pengambilan keputusan yang lebih baik dan memberikan keunggulan kompetitif.

DAFTAR PUSTAKA

- Furrer, O., Sudharshan, D., Thomas, H., & Tereza Alexandre, M. 2008. Resource configurations, generic strategies, and firm performance: Exploring the parallels between resource-based and competitive strategy theories in a new industry. *Journal of Strategy and Management*, 1(1), 15-40.
- Jane, Orpha. 2022. *Strategic Management+*. Bandung: Refika Aditama
- Li, F. 2015, January. Digital technologies and the changing business models in creative industries. In *2015 48th Hawaii International Conference on System Sciences* (pp. 1265-1274). IEEE.
- Madhani, P. M. 2010. Resource based view (RBV) of competitive advantage: an overview. *Resource based view: concepts and practices*, Pankaj Madhani, ed, 3-22.
- Noviyana, D., & Sitorus, R. R. 2023. Pengaruh Competitive Advantage dan Digital Business Strategy terhadap Financial Performance dengan Digital Marketing Sebagai Variabel Moderasi. *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, 4(2), 1288-1304.
- Purbasari, R., Sari, D. S., & Muttaqin, Z. 2020. Mapping of digital industry competitive advantages: Market-based view approach. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 9, 380-398.
- Ritter, T., & Pedersen, C. L. 2020. Digitization capability and the digitalization of business models in business-to-business firms: Past, present, and future. *Industrial Marketing Management*, 86, 180-190.
- Suartini, N. M. 2021. Business Strategies in Improving Competitive Advantage in The New Normal. *Enrichment: Journal of Management*, 11(2), 447-451.