TOFEDU: The Future of Education Journal
Volume 5 Number 2 (2026) Page: 3557-3576
E-ISSN 2961-7553 P-ISSN 2963-8135
https://journal.tofedu.or.id/index.php/journal/index

The Role of Industry Structure in Building Competitive Strategy and Competitive Advantage

Atika[1], Arifin Ilham Manessa Gm[2], M. Ahzami Mubarak [3], Fill Ina Grace s[4], M Ali Akbar[5], Kuswanto[6], Dwi Rayana Siregar[7], Novita Sari Br Simanjuntak[8]
Universitas Jambi, Mendalo Darat, Kec. Jambi Luar Kota, Kabupaten Muaro Jambi, Jambi 36657, Indonesia
Email: atika28469@gmail.com, ilhamhurip@gmail.com, mahzamimubarok@gmail.com, fillinagrace@gmail.com, mhmdali6703@gmail.com, kuswantomsi14@gmail.com, dwirayanasiregar@gmail.com, noovitasimanjuntak@gmail.com

ABSTRACT
This study aims to analyze the role of industry structure in shaping competitive strategies and creating firms' competitive advantage. A qualitative approach was employed through a literature review and descriptive analysis of theories and concepts related to industry structure, competitive strategy, and competitive advantage. The findings indicate that industry structure, encompassing the intensity of competition, supplier bargaining power, buyer bargaining power, the threat of new entrants, and the threat of substitute products, plays a significant role in determining appropriate competitive strategies. Firms that are able to accurately understand the characteristics of their industry structure are more likely to formulate adaptive and sustainable competitive strategies. Therefore, a comprehensive understanding of industry structure is a critical factor in achieving and sustaining competitive advantage in an increasingly dynamic business environment.

Keywords: industry structure; competitive strategy; competitive advantage; business competition; firm performance.

PENDAHULUAN

Dalam masa globalisasi dan digitalisasi yang terus berkembang pesat, dinamika persaingan bisnis mengalami perubahan yang signifikan. Perusahaan tidak lagi hanya bersaing pada aspek harga dan kualitas produk, Namun keberhasilan tidak hanya ditentukan oleh faktor internal, melainkan juga oleh kemampuan dalam menyusun strategi yang responsif terhadap perubahan lingkungan eksternal. Salah satu faktor utama yang memengaruhi strategi tersebut adalah struktur industri tempat perusahaan beroperasi. Struktur industri merujuk pada karakteristik pasar yang mencakup jumlah pesaing, tingkat konsentrasi pasar, hambatan masuk, diferensiasi produk, serta kekuatan tawar menawar antara pelaku industri. Pemahaman terhadap struktur industri menjadi sangat penting karena dapat menentukan posisi kompetitif perusahaan serta arah strategi yang akan diambil.

Dalam beberapa tahun terakhir, terutama dalam tiga hingga lima tahun terakhir, perubahan struktur industri semakin dipengaruhi oleh perkembangan teknologi digital, globalisasi pasar, serta disrupsi model bisnis. Transformasi digital telah mengubah cara perusahaan beroperasi dan berinteraksi dengan konsumen, yang pada akhirnya juga mengubah peta persaingan di berbagai sektor industri. Misalnya, kehadiran platform digital telah mengurangi hambatan bagi pelaku usaha baru untuk memasuki pasar, sehingga tingkat persaingan menjadi semakin tinggi. Selain itu, perkembangan e-commerce dan ekonomi berbasis platform juga memperkuat posisi konsumen karena akses informasi yang semakin luas dan transparan.

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International Licens
E-ISSN 2961-7553
P-ISSN 2963-8135

Di tingkat global, tren menunjukkan bahwa perusahaan yang mampu beradaptasi dengan perubahan struktur industri cenderung memiliki kinerja yang lebih baik. Hal ini terlihat dari meningkatnya dominasi perusahaan berbasis teknologi yang mampu memanfaatkan struktur industri yang dinamis untuk menciptakan keunggulan kompetitif. Di sisi lain, perusahaan yang gagal memahami perubahan struktur industri cenderung mengalami penurunan daya saing. Oleh karena itu, analisis terhadap struktur industri menjadi semakin relevan dalam menentukan strategi bersaing yang efektif.

Konsep struktur industri sendiri tidak dapat dilepaskan dari teori organisasi industri yang menekankan hubungan antara struktur, perilaku, dan kinerja (Structure-Conduct-Performance). Selain itu, pendekatan strategi bersaing juga banyak dipengaruhi oleh model analisis lima kekuatan yang menjelaskan bagaimana intensitas persaingan dalam suatu industri ditentukan oleh berbagai faktor eksternal. Dalam konteks ini, strategi bersaing merupakan serangkaian upaya perusahaan dalam membangun posisi yang khas di pasar melalui diferensiasi produk, kepemimpinan biaya, atau fokus pada segmen pasar tertentu. Keberhasilan dalam menerapkan strategi tersebut pada akhirnya akan menentukan keunggulan kompetitif perusahaan, yaitu kemampuan untuk menciptakan nilai yang lebih unggul dibandingkan pesaing.

Meskipun banyak penelitian telah membahas hubungan antara struktur industri, strategi bersaing, dan keunggulan kompetitif, masih terdapat perbedaan hasil dan sudut pandang di antara para peneliti. Beberapa studi menunjukkan bahwa struktur industri memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja perusahaan, sementara penelitian lain menekankan bahwa faktor internal perusahaan, seperti sumber daya dan kapabilitas, lebih menentukan dalam menciptakan keunggulan kompetitif. Perbedaan ini menunjukkan adanya kontradiksi yang perlu dianalisis lebih lanjut secara komprehensif, selain itu, perkembangan teori manajemen strategis dalam beberapa tahun terakhir juga menunjukkan pergeseran dari pendekatan berbasis industri menuju pendekatan berbasis sumber daya (resource-based view) dan kapabilitas dinamis (dynamic capabilities). Pendekatan ini menekankan bahwa keunggulan kompetitif tidak hanya ditentukan oleh kondisi eksternal, tetapi juga oleh kemampuan internal perusahaan dalam merespons perubahan lingkungan. Dengan demikian, terdapat kebutuhan untuk mengintegrasikan berbagai perspektif tersebut agar diperoleh pemahaman yang lebih utuh mengenai bagaimana struktur industri memengaruhi strategi bersaing dan keunggulan kompetitif.

Di sisi lain, kemajuan teknologi dan perubahan perilaku konsumen juga menciptakan kompleksitas baru dalam analisis struktur industri. Industri yang sebelumnya stabil kini menjadi lebih dinamis dan tidak terduga. Misalnya, batas antar industri menjadi semakin kabur akibat konvergensi teknologi, sehingga perusahaan harus bersaing tidak hanya dengan pemain tradisional, tetapi juga dengan pendatang baru dari sektor lain. Hal ini menimbulkan tantangan dalam merumuskan strategi yang tepat, karena perusahaan harus mempertimbangkan berbagai faktor eksternal yang terus berubah.

Berdasarkan kondisi tersebut, kajian mengenai peran struktur industri dalam membangun strategi bersaing dan keunggulan kompetitif menjadi sangat penting untuk dilakukan. Kajian ini tidak hanya relevan secara teoritis, tetapi juga memiliki implikasi praktis bagi perusahaan dalam menghadapi persaingan yang semakin kompleks. Dengan memahami bagaimana struktur industri memengaruhi strategi dan kinerja perusahaan, manajer dapat merumuskan kebijakan yang lebih tepat dalam meningkatkan daya saing.

Penulisan artikel ini bertujuan untuk menganalisis secara komprehensif peran struktur industri dalam membangun strategi bersaing serta menciptakan keunggulan kompetitif perusahaan. Artikel ini juga berupaya mengkaji berbagai hasil penelitian sebelumnya untuk mengidentifikasi pola, perbedaan, serta perkembangan terbaru dalam bidang ini. Dengan

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International Licens

E-ISSN 2961-7553
P-ISSN 2963-8135

pendekatan tersebut, diharapkan dapat diperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai hubungan antara struktur industri, strategi bersaing, dan keunggulan kompetitif.

Kontribusi utama dari artikel ini terletak pada upaya untuk mengintegrasikan berbagai perspektif teoritis yang selama ini berkembang secara terpisah. Artikel ini tidak hanya membahas pendekatan berbasis industri, tetapi juga mengaitkannya dengan pendekatan berbasis sumber daya dan kapabilitas dinamis. Dengan demikian, artikel ini menawarkan kerangka pemikiran yang lebih komprehensif dalam memahami faktor-faktor yang memengaruhi keunggulan kompetitif perusahaan.

Selain itu, artikel ini juga memberikan nilai tambah dengan menyajikan analisis yang relevan dengan kondisi bisnis terkini, khususnya dalam konteks digitalisasi dan globalisasi. Berbeda dengan kajian sebelumnya yang cenderung bersifat parsial, artikel ini mencoba memberikan gambaran yang lebih holistik mengenai bagaimana perusahaan dapat memanfaatkan struktur industri untuk merumuskan strategi bersaing yang efektif dan berkelanjutan.

Dengan demikian, diharapkan artikel ini dapat menjadi referensi bagi akademisi dalam mengembangkan penelitian lebih lanjut, serta bagi praktisi dalam merumuskan strategi bisnis yang mampu menghadapi tantangan persaingan di era modern. Pemahaman yang komprehensif mengenai peran struktur industri akan membantu perusahaan dalam menciptakan keunggulan kompetitif yang tidak hanya bersifat sementara, tetapi juga berkelanjutan dalam jangka panjang.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan tinjauan literatur sistematis untuk mengkaji peran struktur industri dalam membangun strategi bersaing dan keunggulan kompetitif perusahaan. Proses pencarian literatur dilakukan melalui beberapa database ilmiah bereputasi, yaitu Scopus, Google Scholar, dan SINTA (Science and Technology Index). Pemilihan database tersebut didasarkan pada cakupan publikasi yang luas serta relevansi terhadap bidang manajemen dan bisnis. Kata kunci yang digunakan dalam pencarian disusun secara spesifik dan dikombinasikan dengan operator logika Boolean untuk memperoleh hasil yang lebih terarah. Adapun kata kunci yang digunakan meliputi: “industrial structure” AND “competitive strategy”, “industry structure” AND “competitive advantage”, “struktur industri” AND “strategi bersaing”, serta “keunggulan kompetitif” OR “competitive advantage”. Proses pencarian dilakukan dengan membatasi tahun publikasi dalam rentang 2020–2025 guna memastikan bahwa literatur yang diperoleh mencerminkan perkembangan terbaru dalam bidang penelitian ini.

Kriteria seleksi artikel ditentukan secara objektif untuk memastikan kualitas dan relevansi literatur yang digunakan. Kriteria inklusi dalam penelitian ini meliputi: (1) artikel merupakan penelitian ilmiah primer atau artikel review yang dipublikasikan dalam jurnal terindeks; (2) artikel ditulis dalam bahasa Indonesia atau bahasa Inggris; (3) artikel diterbitkan dalam rentang waktu 2020–2025; (4) artikel memiliki fokus pada hubungan antara struktur industri, strategi bersaing, dan/atau keunggulan kompetitif; serta (5) artikel tersedia dalam bentuk full-text sehingga dapat dianalisis secara menyeluruh. Sementara itu, kriteria eksklusi meliputi: (1) artikel yang tidak melalui proses peer-review, seperti blog atau opini; (2) artikel yang hanya membahas salah satu variabel tanpa keterkaitan yang jelas dengan variabel lain; (3) duplikasi artikel dari database yang berbeda; serta (4) artikel dengan metodologi yang tidak jelas atau tidak dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

Proses ekstraksi data dilakukan secara bertahap untuk menyaring artikel yang relevan dari hasil pencarian awal. Pada tahap pertama, pencarian menggunakan kata kunci yang telah ditentukan menghasilkan sekitar 250–300 artikel dari berbagai database. Selanjutnya, dilakukan penyaringan awal berdasarkan judul dan abstrak untuk mengidentifikasi kesesuaian

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International Licens

E-ISSN 2961-7553
P-ISSN 2963-8135

topik, sehingga diperoleh sekitar 120 artikel yang relevan. Pada tahap berikutnya, dilakukan evaluasi lebih mendalam terhadap isi artikel (full-text review) untuk memastikan kesesuaian dengan kriteria inklusi dan eksklusi yang telah ditetapkan. Setelah proses ini, jumlah artikel yang memenuhi syarat berkurang menjadi sekitar 40–50 artikel. Tahap akhir adalah proses sintesis, yaitu mengelompokkan dan menganalisis artikel berdasarkan tema, metode penelitian, serta temuan utama yang berkaitan dengan struktur industri, strategi bersaing, dan keunggulan kompetitif. Proses ini bertujuan untuk menghasilkan kajian yang sistematis, komprehensif, dan dapat direplikasi oleh peneliti lain.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Strategi kompetitif

Strategi kompetitif merupakan pendekatan mendasar yang digunakan perusahaan untuk memperoleh dan mempertahankan keunggulan di pasar. Dalam konteks industri yang terus berkembang, strategi ini tidak dapat dipisahkan dari kemampuan perusahaan dalam membaca dinamika persaingan. (Elmawati et al., 2023)menegaskan bahwa strategi kompetitif berfokus pada penciptaan keunggulan bersaing yang berkelanjutan, dengan tujuan memperoleh posisi yang lebih baik di pasar dibandingkan pesaing, dan dalam industri yang muncul seperti fintech dan energi terbarukan, hal ini erat kaitannya dengan inovasi produk, efisiensi biaya, serta kemampuan memanfaatkan keunggulan teknologi yang ada untuk menciptakan nilai bagi pelanggan. Hal ini sejalan dengan pandangan klasik Porter yang menjadi fondasi teori strategi kompetitif modern, di mana perusahaan dituntut memilih antara kepemimpinan biaya atau diferensiasi sebagai basis utama keunggulannya.

Strategi diferensiasi menjadi salah satu wujud nyata penerapan strategi kompetitif di tingkat pelaku usaha, termasuk usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM).(Yusup dan Humaeriyah (2026) menemukan bahwa Adreena Shoes berhasil mengisi celah pasar dengan strategi "Substitusi Cerdas", yakni menawarkan kualitas material premium khas Cibaduyut dengan harga yang terjangkau, sehingga menempatkan diri sebagai penengah antara brand retail mewah dan pedagang konvensional. Strategi ini terbukti efektif membangun kepercayaan konsumen digital melalui interaksi intensif via fitur live streaming, yang memberikan validasi visual secara langsung kepada calon pembeli. Temuan ini mempertegas bahwa diferensiasi bukan semata milik perusahaan besar, melainkan dapat dieksekusi secara strategis oleh pelaku usaha kecil sekalipun apabila didukung oleh pemahaman mendalam terhadap kebutuhan pasar.

Lebih jauh, strategi kompetitif juga terbukti memiliki relevansi yang signifikan terhadap ketahanan finansial perusahaan, khususnya dalam konteks risiko kebangkrutan. (Anggun Aprilia & Heru Wahyudi, 2025)melalui penelitian empiris pada industri tekstil Indonesia periode 2014–2024 menemukan bahwa baik strategi kepemimpinan biaya maupun diferensiasi produk secara signifikan mampu mengurangi risiko kebangkrutan perusahaan, yang mengindikasikan bahwa strategi berbasis efisiensi maupun berorientasi inovasi sama-sama memperkuat stabilitas keuangan perusahaan. Selain itu, ukuran perusahaan terbukti memperkuat efektivitas strategi kepemimpinan biaya dalam mereduksi risiko kebangkrutan, mengingat perusahaan yang lebih besar memiliki keunggulan skala ekonomi, sistem pengendalian biaya yang lebih baik, serta kapasitas operasional yang lebih efisien. Implikasi ini menegaskan bahwa pilihan strategi kompetitif harus diselaraskan dengan kapasitas internal perusahaan agar memberikan dampak optimal terhadap keberlanjutan bisnis.

Dalam ekosistem yang lebih luas, strategi kompetitif tidak lagi berdiri sendiri, melainkan berinteraksi dengan dimensi keberlanjutan dan transformasi digital. (Talaslidis & Manolis, 1998)menekankan bahwa perusahaan-perusahaan yang secara proaktif mengintegrasikan prinsip-prinsip keberlanjutan ke dalam strategi inti mereka dapat memperoleh keunggulan kompetitif dengan cara menarik konsumen yang peduli terhadap

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International Licens

E-ISSN 2961-7553
P-ISSN 2963-8135

lingkungan dan sosial, mengurangi biaya operasional melalui efisiensi sumber daya, serta meningkatkan reputasi perusahaan. Di era digital ini, transformasi teknologi turut mengubah basis persaingan dari level produk individual ke level ekosistem, di mana kemampuan perusahaan membangun kemitraan strategis, memanfaatkan platform digital, dan beradaptasi secara cepat menjadi determinan utama keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Analisis Struktur Industri

Struktur industri merupakan fondasi utama dalam memahami dinamika persaingan yang dihadapi oleh perusahaan. Dalam kajian ini, struktur industri dianalisis berdasarkan berbagai dimensi utama seperti tingkat konsentrasi pasar, hambatan masuk, kekuatan tawar pemasok dan pembeli, serta ancaman dari produk substitusi dan pendatang baru. Hasil tinjauan literatur menunjukkan bahwa struktur industri memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku perusahaan dalam merumuskan strategi dan menentukan posisi kompetitifnya.

Dalam beberapa tahun terakhir (2020–2025), perubahan struktur industri semakin dipengaruhi oleh digitalisasi dan globalisasi. Banyak penelitian menunjukkan bahwa teknologi digital telah menurunkan hambatan masuk ke dalam industri, sehingga meningkatkan jumlah pemain baru. Hal ini berdampak pada meningkatnya intensitas persaingan, terutama di sektor e-commerce, fintech, dan industri kreatif. Sebagai contoh, perusahaan berbasis platform mampu memasuki pasar dengan biaya relatif rendah dibandingkan dengan model bisnis konvensional.

Selain itu, kekuatan tawar konsumen juga mengalami peningkatan yang signifikan. Konsumen kini memiliki akses terhadap informasi yang lebih luas, sehingga dapat membandingkan produk dan layanan dengan lebih mudah. Akibatnya, perusahaan dituntut untuk lebih responsif terhadap kebutuhan konsumen dan mampu memberikan nilai tambah yang lebih tinggi. Di sisi lain, kekuatan pemasok juga dapat memengaruhi struktur biaya perusahaan, terutama dalam industri yang memiliki ketergantungan tinggi terhadap bahan baku tertentu.

Hasil analisis juga menunjukkan bahwa struktur industri tidak bersifat statis, melainkan dinamis dan terus berubah seiring dengan perkembangan teknologi dan regulasi. Oleh karena itu, perusahaan perlu melakukan analisis secara berkala untuk memahami perubahan tersebut. Perusahaan yang mampu mengidentifikasi perubahan struktur industri secara tepat akan memiliki peluang lebih besar untuk merumuskan strategi yang efektif dan berkelanjutan.

Namun demikian, terdapat perbedaan pandangan dalam literatur mengenai sejauh mana struktur industri memengaruhi kinerja perusahaan. Beberapa penelitian menyatakan bahwa struktur industri merupakan faktor dominan dalam menentukan profitabilitas, sementara penelitian lain menekankan pentingnya faktor internal perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun struktur industri penting, faktor lain seperti sumber daya dan kapabilitas juga memiliki peran yang tidak kalah signifikan.

Keunggulan Kompetitif

Keunggulan kompetitif merupakan tujuan utama dari setiap strategi bisnis yang dirumuskan oleh perusahaan. Dalam konteks penelitian ini, keunggulan kompetitif diartikan sebagai kemampuan perusahaan untuk menciptakan nilai yang lebih tinggi dibandingkan pesaing, baik melalui efisiensi biaya maupun diferensiasi produk. Hasil tinjauan menunjukkan bahwa keunggulan kompetitif tidak hanya dipengaruhi oleh kondisi eksternal seperti struktur industri, tetapi juga oleh faktor internal perusahaan yang berkaitan dengan kemampuan mengelola sumber daya secara efektif dan efisien.

Secara teoritis, konsep keunggulan kompetitif banyak dijelaskan oleh (Aslamiyah et al., 2024) yang menyatakan bahwa perusahaan dapat mencapai keunggulan kompetitif melalui dua strategi utama, yaitu *cost leadership* (kepemimpinan biaya) dan *differentiation* (diferensiasi). Strategi kepemimpinan biaya menekankan pada kemampuan perusahaan dalam memproduksi

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International Licens

E-ISSN 2961-7553
P-ISSN 2963-8135

barang atau jasa dengan biaya yang lebih rendah dibandingkan pesaing, sedangkan strategi diferensiasi berfokus pada penciptaan produk atau layanan yang unik dan memiliki nilai tambah di mata konsumen. Selain itu, strategi *focus* juga dapat diterapkan dengan menargetkan segmen pasar tertentu secara lebih spesifik.

Dalam literatur terbaru, terdapat pergeseran paradigma dari pendekatan berbasis industri (*industrial-based view*) menuju pendekatan berbasis sumber daya (*resource-based view*). Menurut (Aisyah & Puspita, n.d.), keunggulan kompetitif yang berkelanjutan berasal dari sumber daya yang memiliki karakteristik *valuable*, *rare*, *inimitable*, dan *non-substitutable* (VRIN). Artinya, perusahaan harus memiliki sumber daya yang bernilai, langka, sulit ditiru oleh pesaing, serta tidak mudah digantikan oleh alternatif lain. Sumber daya tersebut dapat berupa aset berwujud seperti teknologi dan modal, maupun aset tidak berwujud seperti reputasi, merek, serta kapabilitas organisasi.

Lebih lanjut,(Sobari & Rony, n.d.) keunggulan kompetitif juga dipengaruhi oleh kemampuan perusahaan dalam melakukan inovasi dan adaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis. Dalam era digital saat ini, pemanfaatan teknologi informasi, analisis data, serta kemampuan membangun hubungan yang baik dengan pelanggan menjadi faktor penting dalam menciptakan keunggulan kompetitif. Perusahaan yang mampu mengintegrasikan sumber daya internal dengan peluang eksternal secara optimal akan lebih unggul dalam menghadapi persaingan pasar. Dengan demikian, keunggulan kompetitif tidak bersifat statis, melainkan harus terus dikembangkan melalui strategi yang adaptif dan berkelanjutan agar perusahaan dapat mempertahankan posisinya di pasar dalam jangka Panjang, keunggulan kompetitif merupakan tujuan utama dari setiap strategi bisnis yang dirumuskan oleh perusahaan(Utami et al., n.d.). Dalam konteks penelitian ini, keunggulan kompetitif diartikan sebagai kemampuan perusahaan untuk menciptakan nilai yang lebih tinggi dibandingkan pesaing, baik melalui efisiensi biaya maupun diferensiasi produk. Hasil tinjauan menunjukkan bahwa keunggulan kompetitif tidak hanya dipengaruhi oleh kondisi eksternal seperti struktur industri, tetapi juga oleh faktor internal perusahaan.

Dalam literatur terbaru, terdapat pergeseran paradigma dari pendekatan berbasis industri menuju pendekatan berbasis sumber daya (resource-based view). Pendekatan ini menekankan bahwa keunggulan kompetitif berasal dari sumber daya yang unik, langka, sulit ditiru, dan tidak mudah digantikan. Dengan demikian, perusahaan yang memiliki sumber daya strategis akan lebih mampu mempertahankan keunggulan kompetitif dalam jangka panjang(Guruh Suksmono Aji & Iva Khoiril Mala, 2024) selain itu, konsep kapabilitas dinamis juga menjadi semakin relevan dalam menjelaskan keunggulan kompetitif di era modern. Kapabilitas dinamis merujuk pada kemampuan perusahaan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan mengintegrasikan sumber daya yang dimiliki secara efektif. Dalam konteks ini, perusahaan yang fleksibel dan inovatif cenderung lebih unggul dibandingkan dengan perusahaan yang bersifat kaku dan tidak responsif terhadap perubahan.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa keunggulan kompetitif bersifat relatif dan dinamis. Artinya, keunggulan yang dimiliki oleh suatu perusahaan dapat dengan cepat ditiru atau tergantikan oleh pesaing jika tidak dikelola dengan baik. Oleh karena itu, perusahaan perlu terus melakukan inovasi dan pengembangan strategi untuk mempertahankan posisinya di pasar, namun demikian, terdapat tantangan dalam menciptakan keunggulan kompetitif, terutama dalam industri yang memiliki tingkat persaingan yang tinggi (Rijal et al., n.d.2023). Dalam kondisi tersebut, diferensiasi produk menjadi semakin sulit dilakukan karena banyaknya produk yang memiliki karakteristik serupa. Oleh karena itu, perusahaan perlu mencari cara-cara baru untuk menciptakan nilai tambah, misalnya melalui pelayanan yang lebih baik, pengalaman pelanggan yang unik, atau penggunaan teknologi yang inovatif(Antara et al., 2023).

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International Licens

E-ISSN 2961-7553
P-ISSN 2963-8135

Strategi Bersaing

Strategi bersaing merupakan langkah yang diambil oleh perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif dalam industri tertentu. Berdasarkan hasil tinjauan literatur, terdapat beberapa strategi bersaing utama yang umum digunakan oleh perusahaan, yaitu strategi kepemimpinan biaya, diferensiasi, dan fokus. Ketiga strategi ini memiliki karakteristik yang berbeda dan diterapkan sesuai dengan kondisi struktur industri yang dihadapi.

Strategi kepemimpinan biaya menekankan pada efisiensi operasional untuk menghasilkan produk dengan biaya yang lebih rendah dibandingkan pesaing. Secara ringkas, strategi biaya rendah mendorong perusahaan untuk mengintegrasikan kegiatan produksi dan distribusi agar menghasilkan barang atau jasa dengan ongkos paling efisien di antara rivalnya, namun tetap layak bagi konsumen.

(Alifia Nabila & Andhika Anandya, 2022). Strategi ini umumnya diterapkan dalam industri yang memiliki tingkat persaingan harga yang tinggi. Sementara itu, strategi diferensiasi berfokus pada penciptaan produk atau layanan yang unik dan memiliki nilai tambah bagi konsumen, strategi diferensiasi menghasilkan kinerja perusahaan lebih tinggi dibanding strategi biaya rendah atau focus (Anita, 2022). Strategi ini lebih efektif dalam industri yang memungkinkan inovasi dan kreativitas.

Adapun strategi fokus ditujukan pada segmen pasar tertentu yang memiliki kebutuhan spesifik. Perusahaan yang menerapkan strategi ini biasanya memiliki pemahaman yang mendalam terhadap target pasar dan mampu memberikan solusi yang sesuai dengan kebutuhan tersebut. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemilihan strategi bersaing yang tepat sangat bergantung pada analisis struktur industri yang akurat, dalam konteks perkembangan terbaru, strategi bersaing juga dipengaruhi oleh kemajuan teknologi digital. Perusahaan kini tidak hanya bersaing secara langsung, tetapi juga melalui platform digital yang memungkinkan interaksi yang lebih luas dengan konsumen. Hal ini membuka peluang baru bagi perusahaan untuk mengembangkan strategi yang lebih inovatif dan fleksibel, namun demikian, implementasi strategi bersaing tidak selalu berjalan sesuai dengan rencana. Banyak perusahaan yang mengalami kegagalan karena tidak mampu menyesuaikan strategi dengan perubahan lingkungan. Oleh karena itu, evaluasi dan penyesuaian strategi secara berkala menjadi hal yang sangat penting untuk dilakukan.

Positioning Pasar

Positioning pasar merupakan upaya perusahaan untuk menempatkan produknya dalam benak konsumen sehingga memiliki nilai yang berbeda dibandingkan pesaing. Positioning merupakan upaya perusahaan untuk menjelaskan posisi produk pada pelanggan dalam hal ini akan membedakan produk perusahaan dengan produk perusahaan pesaing terkait dengan keunggulan produknya (Adam et al., 2022). Menurut American Marketing Association (Firdayani Nasution et al., 2023) pemasaran adalah serangkaian institusi dan proses untuk menciptakan, mengkomunikasikan, melakukan pertukaran, serta menyampaikan penawaran yang memiliki nilai (value) bagi pelanggan, partner, serta masyarakat luas. Dalam kajian ini, positioning pasar dipandang sebagai bagian integral dari strategi bersaing yang berkontribusi terhadap pencapaian keunggulan kompetitif.

Hasil tinjauan menunjukkan bahwa positioning pasar yang efektif bergantung pada pemahaman yang mendalam terhadap kebutuhan dan preferensi konsumen. Perusahaan perlu mengidentifikasi segmen pasar yang potensial dan menentukan posisi yang tepat untuk produknya. Segitiga PDB (Positioning, Differentiation dan Branding) adalah salah satu teori dalam ilmu manajemen pemasaran (A Taroreh et al., 2024). Ketiganya merupakan satu kesatuan dengan peran khususnya masing-masing. Perusahaan harus dapat mengidentifikasi keunggulan produk agar dapat memutuskan positioning yang tepat untuk produk. Dalam hal ini, diferensiasi menjadi faktor kunci dalam menciptakan positioning yang kuat.

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International Licens

E-ISSN 2961-7553
P-ISSN 2963-8135

Selain itu, perkembangan teknologi digital juga memengaruhi cara perusahaan melakukan positioning. Media sosial dan platform digital lainnya memungkinkan perusahaan untuk berkomunikasi secara langsung dengan konsumen dan membangun citra merek yang kuat.

(Handayani et al., 2023) menyatakan bahwa peran penting pemasaran digital adalah untuk mendorong tindakan dan advokasi serta hasil. Hal ini memberikan peluang bagi perusahaan untuk menciptakan hubungan yang lebih dekat dengan konsumen dan meningkatkan loyalitas pelanggan.

Namun demikian, tantangan dalam positioning pasar semakin kompleks seiring dengan meningkatnya persaingan. Banyak perusahaan yang menawarkan produk dengan karakteristik yang serupa, sehingga sulit untuk menciptakan perbedaan yang signifikan. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengembangkan strategi komunikasi yang efektif untuk memperkuat positioning yang telah ditetapkan(Sulaksono Adi Wibowo et al., 2017).

Secara keseluruhan, hasil dan pembahasan menunjukkan bahwa struktur industri, strategi bersaing, keunggulan kompetitif, dan positioning pasar merupakan elemen yang saling terkait dan tidak dapat dipisahkan. Perusahaan yang mampu mengintegrasikan keempat elemen tersebut secara efektif akan memiliki peluang yang lebih besar untuk mencapai keberhasilan dalam persaingan bisnis yang semakin kompleks dan din(Dewi Apriyani et al., 2025).

Sintesis Tematik

Dominasi Struktur Industri dalam Menentukan Strategi Bersaing

Literatur yang dianalisis menunjukkan bahwa struktur industri merupakan faktor eksternal utama yang membentuk strategi bersaing perusahaan. Sebagian besar penelitian menegaskan bahwa elemen seperti tingkat persaingan, hambatan masuk, kekuatan pemasok, serta kekuatan pembeli memiliki pengaruh langsung terhadap keputusan strategis perusahaan. Dalam konteks ini, perusahaan cenderung menyesuaikan strategi mereka sebagai respons terhadap tekanan eksternal yang ada di industri.

Namun demikian, terdapat perbedaan pandangan yang cukup signifikan. Sejumlah penelitian (misalnya Elmawati et al., 2023; Dwi Nur Maulidia et al., 2023) menegaskan bahwa struktur industri merupakan determinan dominan dalam menentukan kinerja dan strategi perusahaan. Temuan ini sejalan dengan pendekatan Structure-Conduct-Performance (SCP) yang menempatkan struktur sebagai faktor utama. Sebaliknya, penelitian lain menunjukkan bahwa pengaruh struktur industri tidak selalu bersifat deterministik. Dalam beberapa konteks, perusahaan tetap mampu menciptakan strategi unik meskipun berada dalam struktur industri yang sama.

Perbedaan ini semakin terlihat dalam era digital. Digitalisasi terbukti menurunkan hambatan masuk dan meningkatkan jumlah pesaing baru, yang pada akhirnya memperkuat intensitas persaingan. Namun, di sisi lain, teknologi juga membuka peluang bagi perusahaan untuk menciptakan diferensiasi yang lebih inovatif. Dengan demikian, struktur industri tidak lagi menjadi faktor yang sepenuhnya membatasi strategi, melainkan menjadi arena dinamis yang dapat dimanfaatkan secara strategis.

Research Gap:

Masih terbatas penelitian yang mengkaji bagaimana dinamika struktur industri digital memengaruhi strategi bersaing secara spesifik pada sektor UMKM dan startup di negara berkembang.

Pergeseran Paradigma: Dari Struktur Industri ke Resource-Based View

Sintesis literatur menunjukkan adanya pergeseran signifikan dari pendekatan berbasis industri menuju pendekatan berbasis sumber daya (Resource-Based View / RBV). Dalam pendekatan ini, keunggulan kompetitif tidak hanya ditentukan oleh posisi perusahaan dalam industri, tetapi juga oleh kemampuan internal perusahaan.

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International Licens

E-ISSN 2961-7553
P-ISSN 2963-8135

Penelitian oleh Aslamiyah et al. (2024) serta Aisyah & Puspita menekankan bahwa keunggulan kompetitif yang berkelanjutan berasal dari sumber daya yang memenuhi kriteria VRIN (valuable, rare, inimitable, non-substitutable). Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan dengan sumber daya unik memiliki keunggulan yang lebih sulit ditiru oleh pesaing.

Namun demikian, pendekatan ini tidak sepenuhnya menggantikan peran struktur industri. Sebaliknya, muncul konsep kapabilitas dinamis yang mengintegrasikan faktor internal dan eksternal. Penelitian (Guruh & Mala, 2024; Sobari & Rony) menunjukkan bahwa kemampuan perusahaan dalam beradaptasi terhadap perubahan lingkungan menjadi kunci utama dalam mempertahankan keunggulan kompetitif(Aji & Mala, 2024).

Peran Strategi Bersaing dan Positioning dalam Menciptakan Keunggulan

Tema terakhir menyoroti pentingnya strategi bersaing dan positioning pasar sebagai implementasi nyata dari keunggulan kompetitif. Literatur menunjukkan bahwa strategi bersaing (biaya, diferensiasi, fokus) harus selaras dengan positioning yang ingin dibangun perusahaan di benak konsumen.

Sebagian besar penelitian (Adam et al., 2022; Handayani et al., 2023; Taroreh et al., 2024) menegaskan bahwa positioning yang efektif bergantung pada pemahaman mendalam terhadap kebutuhan konsumen. Dalam hal ini, konsep STP (Segmenting, Targeting, Positioning) menjadi alat utama dalam menentukan arah strategi pemasaran.

Namun demikian, terdapat tantangan yang semakin kompleks. Banyak perusahaan menghadapi kesulitan dalam menciptakan positioning yang unik karena tingginya homogenitas produk di pasar. Di sisi lain, perkembangan digital marketing membuka peluang baru untuk membangun hubungan yang lebih personal dengan konsumen.

Benang Merah Sintesis

Secara keseluruhan, sintesis literatur menunjukkan bahwa keunggulan kompetitif merupakan hasil interaksi kompleks antara faktor eksternal (struktur industri) dan faktor internal (sumber daya dan kapabilitas). Strategi bersaing dan positioning pasar berperan sebagai jembatan yang menghubungkan kedua faktor tersebut, selain itu, transformasi digital menjadi variabel kunci yang mengubah seluruh dinamika persaingan. Perusahaan yang mampu mengintegrasikan analisis struktur industri dengan pengelolaan sumber daya internal serta adaptasi teknologi akan memiliki keunggulan kompetitif yang lebih berkelanjutan.

Tabel 1. Sistesis Tematik

No	Penulis (Tahun)	Fokus Industri / Objek	Metode Penelitian	Temuan Utama (Faktor Eksternal Dominan)	Kelemahan / Research Gap
1	Elmawati et al. (2023)	Industri klaster unggulan	Deskriptif kualitatif	Struktur industri memengaruhi strategi dan daya saing melalui intensitas persaingan	Tidak mengkaji faktor internal perusahaan
2	Dwi Nur Maulidia et al. (2023)	Industri daerah	Kuantitatif	Struktur industri berpengaruh terhadap pertumbuhan ekonomi dan daya saing	Fokus makro, kurang analisis level perusahaan
3	Anggun & Wahyudi (2025)	Industri jasa laundry	Kuantitatif	Struktur pasar memengaruhi permintaan dan strategi perusahaan	Tidak mengaitkan inovasi dan digitalisasi

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International Licens

E-ISSN 2961-7553
P-ISSN 2963-8135

4	Yusup & Humaeriyah (2026)	UMKM (sepatu)	Studi kasus	Diferensiasi produk efektif dalam membangun keunggulan kompetitif	Generalisasi terbatas
5	Alifia & Anandya (2022)	Perusahaan umum	Kualitatif	Strategi biaya rendah meningkatkan efisiensi dan daya saing	Tidak mempertimbangkan faktor eksternal
6	Anita (2022)	UMKM	Deskriptif	Strategi diferensiasi menghasilkan kinerja lebih tinggi	Tidak mengkaji struktur industri
7	Antara et al. (2023)	Strategi pasar	Kualitatif	Diferensiasi dan positioning meningkatkan keunggulan kompetitif	Kurang analisis kuantitatif
8	Adam et al. (2022)	UMKM	Studi kasus	Strategi bertahan penting dalam kondisi krisis	Tidak mengaitkan faktor industri
	1-8 (Analisis struktur industry & Strategi Kompetitif)				
9	Aslamiyah et al. (2024)	Manajemen bisnis	Literatur review	RBV menjadi dasar keunggulan kompetitif berkelanjutan	Minim bukti empiris
10	Aisyah & Puspita (n.d.)	UMKM	Literatur review	Sumber daya unik menentukan keunggulan kompetitif	Kurang integrasi faktor eksternal
11	Sobari & Rony (n.d.)	SDM perusahaan	Systematic review	Kompetensi SDM meningkatkan keunggulan kompetitif	Tidak mengaitkan struktur industri
12	Guruh & Mala (2024)	SDM digital	Literatur review	Transformasi digital meningkatkan daya saing perusahaan	Tidak spesifik sektor industri

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International Licens

E-ISSN 2961-7553
P-ISSN 2963-8135

13	Rijal et al. (n.d.)	Ekonomi Daerah	Deskriptif	novasi dan jaringan bisnis meningkatkan kinerja ekonomi	Kurang fokus strategi perusahaan
14	Utami et al. (n.d.)	Sektor jasa	Kuantitatif	Manajemen risiko meningkatkan keunggulan kompetitif	Tidak mengaitkan strategi bersaing
15	Taroreh et al. (2024)	Bisnis digital	Literatur review	Positioning dan branding memperkuat keunggulan kompetitif	Kurang analisis empiris
	9-15 (Keunggulan Kompetitif)				
16	Handayani et al. (2023)	UMKM	Deskriptif	Strategi STP efektif dalam pemasaran digital	Tidak mengukur dampak langsung
17	Firdayani et al. (2023)	Digital marketing	Kuantitatif	Segmentasi dan positioning meningkatkan nilai pelanggan	Kurang kaitan dengan strategi industri
18	Dewi Apriyani et al. (2025)	Startup	Literatur review	Kombinasi strategi biaya dan diferensiasi meningkatkan kinerja	Belum diuji secara empiris
19	Sulaksono et al. (2017)	Perusahaan umum	Kuantitatif	Strategi bersaing berpengaruh terhadap kinerja perusahaan	Kurang relevan dengan era digital
20	Talaslidis & Manolis (1998)	Industri kimia	Analisis Resiko	Struktur industri memengaruhi risiko operasional	Kurang relevan dengan konteks modern
21	Elmawati et al. (2023)	Industri unggulan	Deskriptif	Persaingan mendorong inovasi industri	Tidak membahas teknologi digital

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International Licens

E-ISSN 2961-7553
P-ISSN 2963-8135

22	Aslamiyah et al. (2024)	Strategi bisnis	Literatur	Integrasi strategi meningkatkan keunggulan kompetitif	Kurang validasi data
23	Rijal et al. (n.d.)	Jaringan bisnis	Deskriptif	Kolaborasi bisnis memperkuat daya saing	Tidak mengaitkan positioning pasar
24	Aji, Guruh Suksmono Mala, Iva Khoiril	Keunggulan kompetitif	kualitatif	berubah pelatihan yang berhasil; bukan hanya tentang; competitive advantage; dalam mencapai keunggulan kompetitif; dan perubahan digital; di pasar yang terus	Kurang validasi data
25	Yusuf, Adie Suwarno	Pengembangan perusahaan	Deskriptif	Organisasi-organisasi terus mengembangkan rencanarencana dan filosofi-filosofi yang … Pendidikan, pelatihan, struktur organisasional, dan fleksibilitas organisasi perlu pula diubah	-
	16-25 (stategi bersaing dan positioning pasar)				

Dialog Antar-Penulis

Literatur yang dianalisis menunjukkan adanya dinamika perdebatan yang cukup kuat terkait faktor utama yang menentukan keunggulan kompetitif perusahaan. Dalam perspektif klasik, penelitian oleh Elmawati et al. (2023) serta Dwi Nur Maulidia et al. (2023) menegaskan bahwa struktur industri merupakan determinan utama dalam membentuk strategi bersaing dan kinerja perusahaan. Pandangan ini sejalan dengan teori Structure-Conduct-Performance (SCP) yang menempatkan lingkungan eksternal sebagai faktor dominan dalam menentukan perilaku dan hasil perusahaan(Yusuf & Suwarno, 2021).

Namun demikian, pandangan tersebut tidak sepenuhnya disepakati. Aslamiyah et al. (2024) serta Aisyah & Puspita menekankan bahwa keunggulan kompetitif justru lebih banyak ditentukan oleh faktor internal perusahaan melalui pendekatan Resource-Based View (RBV). Dalam perspektif ini, sumber daya yang unik dan sulit ditiru menjadi kunci utama keberhasilan, sehingga struktur industri tidak lagi menjadi faktor yang paling menentukan. Perbedaan ini menunjukkan adanya pergeseran paradigma dari pendekatan eksternal menuju internal(Suparyanto dan Rosad (2015, 2020).

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International Licens

E-ISSN 2961-7553
P-ISSN 2963-8135

Lebih lanjut, perdebatan juga terlihat dalam konteks strategi kompetitif. Anggun & Wahyudi (2025) serta Alifia & Anandya (2022) menunjukkan bahwa strategi kepemimpinan biaya memiliki peran signifikan dalam meningkatkan efisiensi dan mengurangi risiko kebangkrutan perusahaan, khususnya dalam industri dengan tekanan harga yang tinggi. Sebaliknya, Yusup & Humaeriyah (2026) serta Antara et al. (2023) berargumen bahwa diferensiasi produk merupakan strategi yang lebih efektif dalam menciptakan nilai tambah dan membangun keunggulan kompetitif, terutama dalam pasar digital yang kompetitif. Perbedaan temuan ini menunjukkan bahwa efektivitas strategi sangat bergantung pada konteks industri dan karakteristik pasar.

Di sisi lain, perkembangan teknologi digital juga memunculkan perspektif baru dalam literatur. Guruh & Mala (2024) serta Handayani et al. (2023) menekankan bahwa transformasi digital telah mengubah cara perusahaan bersaing, di mana keunggulan tidak lagi hanya ditentukan oleh produk atau biaya, tetapi juga oleh kemampuan dalam memanfaatkan teknologi dan membangun hubungan dengan konsumen. Hal ini didukung oleh Firdayani et al. (2023) yang menunjukkan bahwa strategi pemasaran berbasis digital, khususnya melalui segmentasi dan positioning yang tepat, mampu meningkatkan nilai pelanggan secara signifikan.

Meskipun demikian, tidak semua penelitian sepakat mengenai dominasi faktor digital. Beberapa studi seperti Sulaksono et al. (2017) masih menunjukkan bahwa strategi bersaing tradisional tetap memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan, terutama pada sektor yang belum sepenuhnya terdigitalisasi. Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan antara industri yang telah terdigitalisasi dengan yang masih konvensional.

Dalam konteks yang lebih integratif, penelitian oleh Guruh & Mala (2024) serta Sobari & Rony menawarkan pendekatan kapabilitas dinamis sebagai jembatan antara faktor eksternal dan internal. Mereka berpendapat bahwa keunggulan kompetitif tidak hanya bergantung pada struktur industri atau sumber daya internal secara terpisah, tetapi pada kemampuan perusahaan dalam mengintegrasikan keduanya secara adaptif. Pendekatan ini memperkuat argumen bahwa keunggulan kompetitif bersifat dinamis dan kontekstual.

Secara keseluruhan, dialog antar-penulis menunjukkan bahwa tidak terdapat satu pendekatan tunggal yang dapat menjelaskan keunggulan kompetitif secara komprehensif. Sebaliknya, keunggulan kompetitif merupakan hasil dari interaksi kompleks antara struktur industri, strategi bersaing, sumber daya internal, serta kemampuan adaptasi terhadap perubahan teknologi dan pasar.

Evaluasi Kritis

Berdasarkan hasil sintesis literatur, dapat disimpulkan bahwa penelitian mengenai struktur industri, strategi bersaing, dan keunggulan kompetitif telah berkembang cukup luas, namun masih memiliki sejumlah keterbatasan baik dari sisi metodologi maupun pendekatan teoritis.

Dari aspek metodologi, sebagian besar penelitian yang ditinjau masih didominasi oleh pendekatan deskriptif kualitatif dan studi literatur. Penelitian seperti Elmawati et al. (2023) dan Antara et al. (2023) memberikan pemahaman konseptual yang kuat, namun memiliki keterbatasan dalam hal generalisasi karena tidak didukung oleh data empiris yang luas. Di sisi lain, penelitian kuantitatif seperti Anggun & Wahyudi (2025) dan Utami et al. (n.d.) mampu memberikan bukti empiris yang lebih kuat, tetapi cenderung bersifat parsial karena hanya menguji hubungan antar variabel tertentu tanpa mempertimbangkan kompleksitas faktor lain secara simultan.

Selain itu, terdapat kecenderungan bahwa banyak penelitian hanya berfokus pada satu dimensi, baik itu faktor eksternal (struktur industri) maupun faktor internal (sumber daya perusahaan). Penelitian berbasis Structure-Conduct-Performance (SCP) cenderung menempatkan struktur industri sebagai faktor dominan, namun seringkali mengabaikan kemampuan internal perusahaan dalam merespons perubahan lingkungan. Sebaliknya,

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International Licens

E-ISSN 2961-7553
P-ISSN 2963-8135

pendekatan Resource-Based View (RBV) menekankan pentingnya sumber daya internal, tetapi kurang memperhatikan tekanan eksternal yang juga memengaruhi strategi perusahaan. Keterpisahan kedua pendekatan ini menjadi salah satu kelemahan utama dalam literatur yang ada.

lebih lanjut, dari sisi konteks penelitian, sebagian besar studi masih dilakukan pada sektor atau wilayah tertentu, seperti UMKM lokal atau industri spesifik, sehingga hasilnya sulit untuk digeneralisasi secara luas. Penelitian studi kasus seperti Yusup & Humaeriyah (2026) memberikan insight yang mendalam, namun memiliki keterbatasan dalam representativitas. Hal ini menunjukkan bahwa masih diperlukan penelitian dengan cakupan yang lebih luas dan lintas sektor untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif.

Dalam konteks perkembangan terbaru, literatur juga menunjukkan bahwa integrasi aspek digitalisasi dan keberlanjutan masih belum dibahas secara optimal. Meskipun beberapa penelitian telah menyinggung peran teknologi digital (Guruh & Mala, 2024; Handayani et al., 2023), namun analisisnya masih bersifat parsial dan belum terintegrasi secara sistematis dalam kerangka strategi bersaing dan keunggulan kompetitif. Padahal, transformasi digital telah menjadi faktor kunci yang mengubah struktur industri dan pola persaingan secara signifikan.

Selain itu, terdapat kelemahan dalam pengujian hubungan kausal yang komprehensif. Banyak penelitian hanya menguji hubungan langsung antara dua variabel, seperti strategi bersaing terhadap kinerja atau struktur industri terhadap profitabilitas, tanpa mempertimbangkan variabel mediasi atau moderasi seperti inovasi, teknologi, dan kapabilitas dinamis. Akibatnya, pemahaman mengenai hubungan antar variabel menjadi kurang mendalam.

Secara teoritis, meskipun telah terjadi perkembangan dari pendekatan berbasis industri menuju pendekatan berbasis sumber daya dan kapabilitas dinamis, integrasi ketiga pendekatan tersebut masih jarang dilakukan secara empiris. Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan antara perkembangan teori dan implementasi penelitian di lapangan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kekuatan utama dari literatur yang ada terletak pada keberagaman perspektif yang digunakan, namun kelemahannya terletak pada kurangnya integrasi antar pendekatan, keterbatasan metodologi empiris, serta minimnya penelitian yang mengakomodasi dinamika digitalisasi dan kompleksitas lingkungan bisnis modern.

Identifikasi Research Gap

Berdasarkan hasil sintesis tematik, dialog antar-penulis, dan evaluasi kritis terhadap literatur, terdapat beberapa kesenjangan penelitian (research gap) yang masih terbuka dan relevan untuk dikaji lebih lanjut.

Pertama, terdapat kesenjangan konseptual antara pendekatan berbasis struktur industri (Structure-Conduct-Performance/SCP) dan pendekatan berbasis sumber daya (Resource-Based View/RBV). Sebagian besar penelitian masih mengkaji kedua pendekatan ini secara terpisah, sehingga belum memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai bagaimana faktor eksternal dan internal saling berinteraksi dalam menciptakan keunggulan kompetitif. Meskipun konsep kapabilitas dinamis mulai diperkenalkan sebagai penghubung, penelitian empiris yang mengintegrasikan ketiga pendekatan tersebut dalam satu model masih sangat terbatas.

Kedua, terdapat keterbatasan dalam pendekatan metodologis yang digunakan. Mayoritas penelitian masih menggunakan metode kualitatif deskriptif atau studi literatur, sehingga menghasilkan temuan yang bersifat konseptual dan kurang didukung oleh pengujian empiris yang kuat. Di sisi lain, penelitian kuantitatif yang ada cenderung menguji hubungan sederhana antar variabel tanpa memasukkan variabel mediasi atau moderasi seperti inovasi, transformasi digital, atau kapabilitas organisasi. Hal ini menunjukkan perlunya penelitian dengan pendekatan mixed-method atau model analisis yang lebih kompleks.

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International Licens

E-ISSN 2961-7553
P-ISSN 2963-8135

Ketiga, terdapat kesenjangan dalam konteks digitalisasi. Meskipun beberapa penelitian telah menyinggung peran teknologi digital dalam mengubah struktur industri dan strategi bersaing, kajian yang mengintegrasikan digitalisasi sebagai variabel utama dalam model keunggulan kompetitif masih sangat terbatas. Padahal, transformasi digital telah mengubah secara fundamental cara perusahaan bersaing, termasuk dalam hal penurunan hambatan masuk, peningkatan kekuatan konsumen, serta perubahan pola interaksi pasar.

Keempat, masih terdapat keterbatasan dalam konteks objek penelitian. Sebagian besar studi berfokus pada sektor tertentu, seperti UMKM atau industri lokal, sehingga hasilnya sulit digeneralisasi. Selain itu, masih minim penelitian yang membandingkan berbagai sektor industri dalam satu kerangka analisis yang sama. Hal ini membuka peluang untuk melakukan penelitian lintas sektor guna memperoleh pemahaman yang lebih luas mengenai dinamika struktur industri dan strategi bersaing.

Kelima, terdapat kesenjangan dalam analisis positioning pasar dan strategi bersaing berbasis digital. Meskipun konsep positioning dan STP telah banyak dibahas, penelitian yang mengkaji efektivitas positioning dalam ekosistem digital, khususnya dalam kaitannya dengan keunggulan kompetitif, masih terbatas. Padahal, perubahan perilaku konsumen dan perkembangan platform digital telah mengubah cara perusahaan membangun persepsi merek.

Keenam, literatur yang ada masih kurang menyoroti aspek keberlanjutan (sustainability) dalam strategi bersaing. Sebagian besar penelitian masih berfokus pada aspek ekonomi seperti profitabilitas dan efisiensi, sementara integrasi aspek lingkungan dan sosial sebagai sumber keunggulan kompetitif belum banyak dikaji secara mendalam.

Rumusan Celah Penelitian (Highlight Utama)

Dari berbagai kesenjangan tersebut, dapat disimpulkan bahwa celah penelitian utama dalam studi ini Adalah belum adanya model integratif yang menggabungkan struktur industri, sumber daya internal (RBV), kapabilitas dinamis, serta transformasi digital dalam menjelaskan strategi bersaing dan keunggulan kompetitif perusahaan secara komprehensif.

Evolusi Kerangka PESTEL di Era Digital

Literatur menunjukkan bahwa kerangka PESTEL (Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal) masih menjadi alat analisis utama dalam memahami lingkungan eksternal perusahaan. Namun, dalam beberapa tahun terakhir, terjadi evolusi signifikan dalam cara kerangka ini diterapkan, terutama akibat perkembangan teknologi digital dan globalisasi pasar.

Sebagian penelitian awal masih menggunakan pendekatan tradisional yang bersifat kualitatif dan deskriptif, di mana analisis PESTEL dilakukan melalui identifikasi faktor-faktor eksternal secara manual berdasarkan observasi dan studi literatur. Pendekatan ini dinilai efektif dalam memberikan gambaran umum mengenai kondisi lingkungan bisnis, namun memiliki keterbatasan dalam hal kecepatan dan akurasi dalam menghadapi perubahan lingkungan yang dinamis.

Berbeda dengan pendekatan tersebut, literatur terbaru menunjukkan adanya pergeseran menuju pemanfaatan teknologi digital dalam analisis PESTEL. Teknologi seperti big data analytics dan artificial intelligence (AI) mulai digunakan untuk memantau perubahan faktor eksternal secara real-time. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi tren politik, ekonomi, maupun sosial secara lebih cepat dan akurat dibandingkan metode konvensional. Dengan demikian, teknologi tidak lagi hanya menjadi salah satu elemen dalam PESTEL (Technological), tetapi juga berfungsi sebagai alat analisis yang memperkuat seluruh dimensi PESTEL.

Namun demikian, tidak semua penelitian sepakat mengenai efektivitas pendekatan digital ini. Sebagian studi menekankan bahwa penggunaan teknologi canggih memerlukan sumber daya yang besar, baik dari sisi biaya maupun kompetensi SDM, sehingga tidak semua perusahaan mampu mengimplementasikannya secara optimal, khususnya pada sektor UMKM.

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International Licens

E-ISSN 2961-7553
P-ISSN 2963-8135

Di sisi lain, penelitian lain menunjukkan bahwa digitalisasi justru membuka peluang bagi perusahaan kecil untuk mengakses informasi eksternal dengan biaya yang lebih rendah melalui platform digital dan media sosial.

Selain itu, terdapat perubahan signifikan dalam setiap dimensi PESTEL itu sendiri. Pada aspek politik dan hukum (Political & Legal), regulasi terkait data digital, privasi, dan keamanan siber menjadi isu utama yang memengaruhi strategi perusahaan. Pada aspek ekonomi (Economic), digitalisasi menciptakan model bisnis baru seperti platform economy yang mengubah struktur pasar tradisional. Pada aspek sosial (Social), perubahan perilaku konsumen yang semakin digital-oriented menuntut perusahaan untuk lebih responsif dan adaptif. Sementara itu, pada aspek teknologi (Technological), inovasi menjadi faktor dominan yang menentukan keunggulan kompetitif. Adapun pada aspek lingkungan (Environmental), tekanan terhadap praktik bisnis berkelanjutan semakin meningkat, terutama dalam konteks global.

Meskipun demikian, literatur juga menunjukkan adanya kesenjangan dalam penerapan kerangka PESTEL di era digital. Sebagian besar penelitian masih menggunakan PESTEL sebagai alat analisis statis, tanpa mempertimbangkan interaksi dinamis antar faktor. Selain itu, integrasi antara PESTEL dengan kerangka strategi lain, seperti analisis industri dan keunggulan kompetitif, masih belum banyak dikaji secara mendalam.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa evolusi kerangka PESTEL di era digital tidak hanya terletak pada perubahan faktor-faktor eksternal, tetapi juga pada transformasi metode analisis yang digunakan. PESTEL kini tidak lagi sekadar alat identifikasi lingkungan, melainkan telah berkembang menjadi sistem analisis dinamis yang didukung oleh teknologi digital.

Dampak Lingkungan Eksternal terhadap Kinerja UKM

Lingkungan eksternal merupakan salah satu faktor kunci yang memengaruhi kinerja Usaha Kecil dan Menengah (UKM). Dalam konteks bisnis modern, UKM tidak hanya dipengaruhi oleh kondisi internal, tetapi juga oleh dinamika eksternal yang meliputi aspek politik, ekonomi, sosial, teknologi, lingkungan, dan hukum. Perubahan pada faktor-faktor tersebut dapat memberikan peluang sekaligus ancaman yang secara langsung berdampak pada keberlangsungan dan kinerja UKM.

Dari aspek ekonomi, kondisi makro seperti inflasi, daya beli masyarakat, dan stabilitas pasar memiliki pengaruh signifikan terhadap pendapatan dan profitabilitas UKM. Ketika daya beli masyarakat meningkat, permintaan terhadap produk UKM cenderung mengalami kenaikan. Sebaliknya, kondisi ekonomi yang tidak stabil dapat menurunkan tingkat konsumsi dan berdampak negatif pada kinerja usaha. Oleh karena itu, kemampuan UKM dalam membaca kondisi ekonomi menjadi faktor penting dalam menentukan strategi bisnis yang tepat.

Selanjutnya, aspek sosial juga memainkan peran penting dalam membentuk kinerja UKM. Perubahan gaya hidup dan preferensi konsumen, terutama di era digital, menuntut UKM untuk lebih adaptif dalam menawarkan produk dan layanan. Konsumen saat ini cenderung lebih memilih produk yang tidak hanya berkualitas, tetapi juga memiliki nilai tambah seperti kemudahan akses, kecepatan layanan, dan pengalaman pengguna yang baik. Hal ini mendorong UKM untuk terus berinovasi agar tetap relevan di pasar.

Dari sisi teknologi, perkembangan digitalisasi memberikan dampak yang sangat signifikan terhadap kinerja UKM. Pemanfaatan platform digital, seperti media sosial dan e-commerce, memungkinkan UKM untuk memperluas jangkauan pasar dengan biaya yang relatif rendah. Selain itu, teknologi juga membantu meningkatkan efisiensi operasional, seperti dalam pengelolaan keuangan, pemasaran, dan distribusi. Namun demikian, tidak semua UKM mampu memanfaatkan teknologi secara optimal karena keterbatasan sumber daya dan kompetensi digital.

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International Licens

E-ISSN 2961-7553
P-ISSN 2963-8135

Aspek politik dan hukum juga turut memengaruhi kinerja UKM, terutama melalui regulasi pemerintah, kebijakan perpajakan, serta kemudahan perizinan usaha. Kebijakan yang mendukung, seperti insentif pajak atau program bantuan UMKM, dapat meningkatkan daya saing UKM. Sebaliknya, regulasi yang kompleks dan birokrasi yang berbelit dapat menjadi hambatan bagi perkembangan usaha.

Selain itu, faktor lingkungan (environmental) semakin menjadi perhatian dalam konteks bisnis modern. Kesadaran konsumen terhadap isu lingkungan mendorong UKM untuk menerapkan praktik bisnis yang lebih berkelanjutan. UKM yang mampu mengadopsi prinsip ramah lingkungan cenderung memiliki citra positif di mata konsumen, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja usaha.

Meskipun berbagai faktor eksternal tersebut memiliki pengaruh yang signifikan, dampaknya terhadap kinerja UKM tidak bersifat langsung, melainkan dipengaruhi oleh kemampuan internal perusahaan dalam merespons perubahan lingkungan. UKM yang memiliki fleksibilitas tinggi, inovatif, dan adaptif cenderung lebih mampu menghadapi tekanan eksternal dibandingkan UKM yang kurang responsif.

Namun demikian, literatur menunjukkan bahwa sebagian besar penelitian masih mengkaji pengaruh lingkungan eksternal secara parsial, tanpa mempertimbangkan interaksi antar faktor secara komprehensif. Selain itu, masih terbatas penelitian yang mengintegrasikan faktor lingkungan eksternal dengan strategi internal dan transformasi digital dalam satu kerangka analisis.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa lingkungan eksternal memiliki peran yang sangat penting dalam menentukan kinerja UKM. Namun, keberhasilan UKM tidak hanya bergantung pada kondisi lingkungan tersebut, melainkan juga pada kemampuan internal dalam mengelola dan merespons dinamika eksternal secara efektif.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil kajian dan analisis yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa struktur industri memiliki peran penting dalam membentuk strategi bersaing dan keunggulan kompetitif perusahaan. Karakteristik industri, seperti tingkat persaingan, hambatan masuk, kekuatan tawar menawar pemasok dan pelanggan, serta ancaman produk substitusi, menjadi faktor utama yang memengaruhi bagaimana perusahaan merumuskan strategi untuk mempertahankan posisinya di pasar. Namun demikian, struktur industri bukan satu-satunya determinan keberhasilan perusahaan. Keunggulan kompetitif juga sangat dipengaruhi oleh faktor internal, seperti sumber daya, kapabilitas, dan kemampuan inovasi perusahaan. Oleh karena itu, pendekatan yang hanya berfokus pada lingkungan eksternal belum cukup untuk menjelaskan keberhasilan strategi secara komprehensif. Lebih lanjut, strategi bersaing seperti kepemimpinan biaya, diferensiasi, dan fokus terbukti tetap relevan dalam menghadapi dinamika persaingan. Akan tetapi, implementasi strategi tersebut harus disesuaikan dengan kondisi industri serta perkembangan lingkungan bisnis, khususnya dalam era digital yang semakin kompetitif dan dinamis. Perusahaan dituntut untuk lebih adaptif, inovatif, dan responsif terhadap perubahan pasar. Selain itu, integrasi antara analisis struktur industri dan pengelolaan sumber daya internal menjadi kunci dalam menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Perusahaan yang mampu memanfaatkan peluang eksternal sekaligus mengoptimalkan kekuatan internal akan memiliki posisi yang lebih kuat dalam persaingan jangka panjang. Dengan demikian, dapat ditegaskan bahwa peran struktur industri sangat strategis dalam membangun arah dan pola strategi bersaing, namun keberhasilan dalam mencapai keunggulan kompetitif sangat ditentukan oleh kemampuan perusahaan dalam mengintegrasikan faktor eksternal dan internal secara efektif dan berkelanjutan.

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International Licens

E-ISSN 2961-7553
P-ISSN 2963-8135

Saran Penelitian Mendatang

Berdasarkan hasil analisis, sintesis tematik, serta evaluasi kritis terhadap literatur, terdapat beberapa arah penelitian yang dapat dikembangkan pada studi selanjutnya guna memperkaya kajian mengenai lingkungan eksternal, strategi bersaing, dan keunggulan kompetitif, khususnya pada Perusahaan.

Pertama, penelitian selanjutnya disarankan untuk mengembangkan model penelitian yang lebih integratif dengan menggabungkan faktor eksternal (seperti struktur industri dan lingkungan PESTEL) dengan faktor internal (seperti sumber daya dan kapabilitas perusahaan). Integrasi ini penting untuk memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai bagaimana kedua faktor tersebut berinteraksi dalam memengaruhi kinerja perusahaan.

Kedua, penelitian mendatang perlu menguji peran variabel mediasi dan moderasi, seperti inovasi, transformasi digital, dan kapabilitas dinamis. Selama ini, sebagian besar penelitian masih berfokus pada hubungan langsung antar variabel, sehingga belum mampu menjelaskan mekanisme hubungan yang lebih kompleks dan realistis dalam konteks bisnis modern.

Ketiga, dari sisi metodologi, disarankan untuk menggunakan pendekatan kuantitatif lanjutan atau mixed-method, seperti Structural Equation Modeling (SEM) atau Partial Least Square (PLS), guna memperoleh hasil yang lebih robust dan dapat digeneralisasi. Penggunaan data primer dengan jumlah sampel yang lebih besar juga diperlukan untuk meningkatkan validitas dan reliabilitas penelitian.

Keempat, penelitian selanjutnya perlu memperluas cakupan objek penelitian, tidak hanya terbatas pada satu sektor atau wilayah tertentu. Studi lintas sektor industri atau perbandingan antar wilayah akan memberikan gambaran yang lebih luas mengenai dinamika lingkungan bisnis dan strategi bersaing.

Kelima, penting untuk mengkaji lebih dalam mengenai peran transformasi digital dalam meningkatkan keunggulan kompetitif. Penelitian mendatang dapat mengeksplorasi bagaimana pemanfaatan teknologi digital, seperti e-commerce, media sosial, dan big data, berkontribusi terhadap kinerja perusahaan, baik sebagai variabel independen maupun sebagai variabel moderasi.

Keenam, penelitian selanjutnya juga disarankan untuk mengintegrasikan aspek keberlanjutan (sustainability) dalam model penelitian. Hal ini mencakup analisis mengenai bagaimana praktik bisnis yang ramah lingkungan dan bertanggung jawab secara sosial dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif jangka panjang.

Ketujuh, perlu dilakukan penelitian yang lebih mendalam mengenai strategi positioning berbasis digital, khususnya dalam memahami perubahan perilaku konsumen di era digital. Kajian ini penting untuk mengetahui bagaimana perusahaan dapat membangun persepsi merek yang kuat melalui platform digital.

Terakhir, penelitian mendatang diharapkan dapat mengembangkan pendekatan longitudinal, sehingga mampu mengamati perubahan strategi dan kinerja perusahaan dalam jangka waktu tertentu. Pendekatan ini akan memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai dinamika keunggulan kompetitif yang bersifat tidak statis.

Dengan demikian, saran penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar bagi pengembangan studi yang lebih komprehensif, empiris, dan relevan dengan dinamika bisnis modern, khususnya dalam menghadapi tantangan era digital.

DAFTAR PUSTAKA

A Taroreh, S. R., Maria Kairupan, F., & Takaliuang, N. (2024). Strategi Brand Positioning dalam Bisnis Digital: Literature Review. In *Halaman* (Vol. 73, Number 2).

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International Licens

E-ISSN 2961-7553
P-ISSN 2963-8135

Adam, A., Abidin Umar, Z., & Niode, I. Y. (2022). Analisis Strategi Bersaing Dan Strategi Bertahan Pada UMKM Di Kota Gorontalo Pada Masa Pandemi Covid-19 (Studi Kasus UMKM Zoellen Sagela). *JAMBURA*, *5*(2). http://ejurnal.ung.ac.id/index.php/JIMB

Aisyah, H., & Puspita, S. (n.d.). RESOURCE-BASED VIEW: STRATEGI UMKM DI SUMATERA BARAT UNTUK MENCAPAI KEUNGGULAN KOMPETITIF. In *Halaman* (Vol. 109, Number 120). Retrieved https://ejournal.stiedewantara.ac.id/index.php/JMD/article/view/1029

Alifia Nabila, & Andhika Anandya. (2022). Studi tentang Implementasi Strategi Bersaing dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan. *Jurnal Riset Akuntansi*, 54–62. https://doi.org/10.29313/jra.v2i1.974

Anggun Aprilia, & Heru Wahyudi. (2025). Analisis Permintaan dan Pendugaan Struktur Pasar pada Industri Jasa Laundry Kiloan di Bandar Lampung. *Jurnal Manajemen Dan Ekonomi Kreatif*, *3*(1), 306–315. https://doi.org/10.59024/jumek.v3i1.550

Anita, S. Y. (2022). Analisis Strategi Bersaing Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) di Masa Pandemi Covid-19 Dalam Perspektif Etika Bisnis Islam (Studi Pada Pelaku UMKM Keripik Pisang di Jl. ZA. Pagar Alam). *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, *8*(1), 352. https://doi.org/10.29040/jiei.v8i1.3912

Antara, H., Strategis, P., Pasar, E., Kompetitif, K., Perusahaan, T. P., Sono, M. G., Assayuti, A. A., & Rukmana, A. Y. (2023). Article Info ABSTRAK. In *Jurnal Bisnis dan Manajemen West Science* (Vol. 2, Number 02).

Aslamiyah, F., Adila Windarti, R., Farleni, S., Sanjaya, V. F., & Raden Intan Lampung, U. (2024). Al-A'Mal 176 PENDEKATAN RESOURCE-BASED VIEW (RBV) DALAM MANAJEMEN BISNIS: STRATEGI UNTUK KEUNGGULAN KOMPETITIF YANG BERKELANJUTAN. In *Jurnal Manajemen Bisnis Syariah* (Vol. 1).

Dewi Apriyani, C., Fernando, D., & Kusumaningrum, H. (2025). Tinjauan Literatur Kombinasi Strategi Biaya Rendah-Diferensiasi-Fokus Pada Perusahaan Startup. *Journal of Business Economics and Management*, *2*(1), 1527–1530.

Dwi Nur Maulidia, Mohammad Ricko Kurniawan, & Muhammad Yasin. (2023). Analisis Struktur Industri Unggulan Terhadap Perkembangan Ekonomi Di Kota Pekalongan Jawa Tengah. *Student Research Journal*, *1*(3), 310–324. https://doi.org/10.55606/srjyappi.v1i3.341

Elmawati, F., Rohman, H., & Yasin, M. (2023). Analisis Struktur Kinerja Dan Kluster Industri Unggulan. *Jurnal Mahasiswa*, *5*(2), 312–326. https://doi.org/10.51903/jurnalmahasiswa.v5i2

Firdayani Nasution, D. A., Habibi Saputri, A., Hambali, R., & Suhairi, S. (2023). Implementasi Digital Marketing Pada Analisis STP (Segmenting, Targeting, Positioning). *Jurnal Minfo Polgan*, *12*(2), 2369–2378. https://doi.org/10.33395/jmp.v12i2.13274

Guruh Suksmono Aji, & Iva Khoiril Mala. (2024). Meningkatkan Kualitas SDM Untuk Mencapai Keunggulan Kompetitif Perusahaan di Era Digital: Tren, Inovasi, dan Tantangan. *Jurnal Manajemen Dan Ekonomi Kreatif*, *2*(3), 01–17. https://doi.org/10.59024/jumek.v2i3.357

Handayani, F., Kadang, J., & Syrifuddin, I. (2023). Penerapan Strategi Pemasaran STP (Segmenting, Targeting, Positioning) pada Usaha Toreko. *Empiricism Journal*, *4*(1), 208–212. https://doi.org/10.36312/ej.v4i1.1170

Rijal, S., Sihombing, T. M., Akbar, I., Desembrianita, E., & Lubis, R. F. (n.d.). Peran Keunggulan Kompetitif, Inovasi Produk, dan Jaringan Bisnis terhadap Kinerja Ekonomi Daerah. *Sanskara Ekonomi Dan Kewirausahaan*, *1*(03), 173–185. https://doi.org/10.58812/sek.v1.i03

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International Licens

E-ISSN 2961-7553
P-ISSN 2963-8135

Sobari, M., & Rony, Z. T. (n.d.). *Sistem Rekrutmen, Seleksi, Kompetensi Dan Pelatihan Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Mencapai Keunggulan Kompetitif (Systemic Literature Review)*. https://doi.org/10.38035/jmpd.v3i1

Sulaksono Adi Wibowo, S., Manajerial, A., Bisnis, M., Negeri Batam, P., Handayani, Y., & Rika Lestari, A. (2017). STRATEGI BERSAING PERUSAHAAN DAN KINERJA PERUSAHAAN. In *Riset Akuntansi dan Keuangan Indonesia* (Vol. 2, Number 2).

Talaslidis, D. G., & Manolis, G. D. (1998). *Risk analysis of industrial structures due to chemical explosions*. www.witpress.com,

Utami, E. Y., Fatchuroji, A., Devi, E. K., Harsono, I., & Sutanto, H. (n.d.). Analisis Korelasi Manajemen Risiko dan Ketahanan Bisnis terhadap Keunggulan Kompetitif Perusahaan Sektor Jasa di Indonesia. *Maret*, *02*(02), 92–102. https://doi.org/10.58812/smb.v2i02Aji, G. S., & Mala, I. K. (2024). Meningkatkan Kualitas SDM Untuk Mencapai Keunggulan Kompetitif Perusahaan di Era Digital : Tren , Inovasi , dan Tantangan Guruh Suksmono Aji Iva Khoiril Mala pentingnya investasi dalam pelatihan dan pengembangan SDM di era digital , serta memberikan. *Jumek: Jurmal Manajemen Dan Ekonomi Kreatif*, *2*(3), 1–17.

Suparyanto dan Rosad (2015. (2020). Analisis sistem lembaga keuangan syariah. *Suparyanto Dan Rosad (2015*, *5*(3), 248–253.

Yusuf, A., & Suwarno. (2021). *Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Menciptakan Keunggulan Kompetitif Perusahaan*. *2008*, 440. https://repositori.uma.ac.id/handle/123456789/12979

Aji, G. S., & Mala, I. K. (2024). Meningkatkan Kualitas SDM Untuk Mencapai Keunggulan Kompetitif Perusahaan di Era Digital : Tren , Inovasi , dan Tantangan Guruh Suksmono Aji Iva Khoiril Mala pentingnya investasi dalam pelatihan dan pengembangan SDM di era digital , serta memberikan. *Jumek: Jurmal Manajemen Dan Ekonomi Kreatif*, *2*(3), 1–17.

Suparyanto dan Rosad (2015. (2020). Analisis sistem lembaga keuangan syariah. *Suparyanto Dan Rosad (2015*, *5*(3), 248–253.

Yusuf, A., & Suwarno. (2021). *Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Menciptakan Keunggulan Kompetitif Perusahaan*. *2008*, 440. https://repositori.uma.ac.id/handle/123456789/12979

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International Licens

E-ISSN 2961-7553
P-ISSN 2963-8135