

P-ISSN: 3047-3527, E-ISSN: 3047-7018
JURAMA, Vol. 3, No. 3, Agustus 2026
Lembaga Aspirasi Pendidikan, Penelitian dan Pengabdian
Putra Bangsa (LP4B) Tangerang Selatan



INTENSITAS PERSAINGAN GLOBAL DAN KAPABILITAS STRATEGI MANAJERIAL SEBAGAI DETERMINAN DAYA SAING PERUSAHAAN: BUKTI EMPIRIS DARI INDUSTRI BERBASIS DIGITAL DI INDONESIA

Eka Badriyah^{1*}, Rina Intan Andani²

^{1,2}Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pamulang, Indonesia

Email: ¹ekaverenigen291701@gmail.com*, ²rinaintan0@gmail.com

ABSTRAK

Meningkatnya intensitas persaingan global yang diperkuat oleh disrupsi ekonomi digital telah menempatkan kapabilitas strategi manajerial sebagai faktor kritis yang membedakan perusahaan yang berhasil mempertahankan daya saing dari yang tidak mampu bertahan dalam lanskap kompetisi yang semakin kompleks dan tidak terprediksi. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh intensitas persaingan global dan kapabilitas strategi manajerial sebagai determinan daya saing perusahaan pada industri berbasis digital di Indonesia periode 2021-2025. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan data primer dari 312 responden manajer dan eksekutif perusahaan digital Indonesia yang dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan software SmartPLS 4. Hasil penelitian mengkonfirmasi bahwa intensitas persaingan global berpengaruh positif signifikan terhadap daya saing perusahaan ($\beta = 0,348$; $p < 0,001$) melalui jalur tekanan adaptif yang mendorong inovasi strategis berkelanjutan, sementara kapabilitas strategi manajerial memiliki pengaruh dominan dan sangat signifikan ($\beta = 0,534$; $p < 0,001$). Model penelitian mampu menjelaskan 71,3 persen variasi daya saing perusahaan digital Indonesia. Penelitian ini memberikan panduan empiris berbasis bukti bagi pemimpin perusahaan digital Indonesia dalam merancang kapabilitas manajerial yang responsif terhadap tekanan persaingan global yang semakin intensif.

Kata Kunci: Intensitas Persaingan Global; Kapabilitas Strategi Manajerial; Daya Saing; Industri Digital.

ABSTRACT

The increasing intensity of global competition amplified by digital economy disruption has positioned managerial strategy capability as a critical factor differentiating companies that successfully maintain competitiveness from those unable to survive in an increasingly complex and unpredictable competitive landscape. This study aims to analyze the influence of global competition intensity and managerial strategy capability as determinants of firm competitiveness in Indonesia's digital-based industry during 2021-2025. The research employs a quantitative approach with primary data from 312 manager and executive respondents from Indonesian digital companies, analyzed using Structural Equation Modeling based on Partial Least Squares (SEM-PLS) with SmartPLS 4 software. Results confirm that global competition intensity has a significant positive effect on firm competitiveness ($\beta = 0.348$; $p < 0.001$) through the adaptive pressure pathway that drives sustained strategic innovation, while managerial strategy capability has a dominant and highly significant effect ($\beta = 0.534$; $p < 0.001$). The research model explains 71.3 percent of the variation in Indonesian digital firms' competitiveness. This research provides evidence-based empirical guidance for Indonesian digital company leaders in designing managerial capabilities responsive to intensifying global competitive pressures.

Keywords: Global Competition Intensity; Managerial Strategy Capability; Competitiveness; Digital Industry.

PENDAHULUAN

Transformasi ekonomi global yang dipicu oleh revolusi industri keempat dan percepatan adopsi teknologi digital telah menciptakan lanskap persaingan yang secara fundamental berbeda dari paradigma kompetisi konvensional yang berlaku selama beberapa dekade sebelumnya, di mana batas-batas industri semakin kabur, siklus hidup produk semakin pendek, dan keunggulan kompetitif yang dulunya bertahan lama kini dapat tereliminasi hanya dalam hitungan bulan oleh pesaing baru yang mengandalkan model bisnis berbasis teknologi digital. World Economic Forum (WEF, 2024) dalam laporan Global Competitiveness Report memproyeksikan bahwa nilai ekonomi digital global akan melampaui USD 20,8 triliun pada tahun 2025, mewakili lebih dari 24 persen dari total Produk Domestik Bruto global — sebuah pergeseran struktural yang belum pernah terjadi sebelumnya dalam sejarah ekonomi modern yang memaksa setiap pelaku bisnis untuk secara mendasar memikirkan ulang strategi kompetitif mereka. United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD, 2024) melaporkan bahwa perdagangan digital lintas batas negara tumbuh rata-rata 19,4 persen per tahun selama periode 2020-2024, hampir empat kali lipat lebih cepat dari pertumbuhan perdagangan barang fisik konvensional. Dinamika akselerasi ini mengindikasikan bahwa intensitas persaingan global pada sektor digital telah mencapai tingkat yang belum pernah ada presedennya dalam sejarah kapitalisme modern, menciptakan tekanan adaptif yang luar biasa bagi perusahaan-perusahaan di seluruh dunia untuk terus meningkatkan kapabilitas strategis mereka agar tetap relevan di pasar yang semakin terinterkoneksi.

Intensitas persaingan global di era digital tidak hanya diukur dari jumlah kompetitor yang ada, melainkan juga dari kecepatan inovasi, kedalaman penetrasi pasar oleh platform multinasional, dan dinamika regulasi lintas batas yang semakin kompleks dan saling berinteraksi satu sama lain. McKinsey Global Institute (2024) melaporkan bahwa lebih dari 70 persen perusahaan yang disurvei di 45 negara menyatakan bahwa tekanan persaingan dari kompetitor berbasis digital asing meningkat secara signifikan dalam tiga tahun terakhir, dengan platform teknologi dari Amerika Serikat dan China mendominasi lebih dari 78 persen nilai transaksi ekonomi digital global yang melampaui batas yurisdiksi nasional. Harvard Business Review (2023) menegaskan bahwa perusahaan-perusahaan yang paling rentan terhadap intensitas persaingan global bukan selalu yang terkecil, melainkan yang memiliki kapabilitas manajerial paling terbatas dalam merespons sinyal perubahan lingkungan secara cepat, tepat, dan terkoordinasi di seluruh level organisasi. Fenomena ini menggeser fokus analisis kompetitif dari faktor-faktor industri yang bersifat eksternal menuju kapabilitas internal organisasi yang memungkinkan perusahaan tidak hanya bertahan tetapi justru berkembang di bawah tekanan persaingan yang semakin mengglobal dan tidak mengenal batas geografis maupun waktu operasi.

Di Indonesia, perkembangan industri digital telah mencatat trajectory pertumbuhan yang sangat impresif namun juga menghadirkan tantangan daya saing yang semakin kompleks dan multidimensional bagi para pelakunya secara bersamaan. Kementerian Komunikasi dan Informatika (Kominfo, 2024) melaporkan bahwa nilai ekonomi digital Indonesia mencapai USD 82 miliar pada tahun 2023 dan diproyeksikan melampaui USD 130 miliar pada tahun 2025, menjadikan Indonesia sebagai ekonomi digital terbesar di kawasan Asia Tenggara yang melampaui Thailand, Malaysia, dan Filipina secara bersamaan dalam hal volume transaksi dan jumlah pengguna aktif. Google, Temasek, dan Bain (2024) dalam laporan e-Conomy SEA mengidentifikasi Indonesia sebagai pasar dengan tingkat pertumbuhan pengguna internet baru tertinggi di Asia Tenggara, dengan tambahan 21 juta pengguna baru setiap tahunnya yang sebagian besar langsung mengadopsi layanan digital sebagai titik pertama kontak mereka dengan sistem ekonomi formal. Namun di balik angka pertumbuhan yang mengesankan tersebut, survei McKinsey Indonesia (2024) menemukan bahwa hanya 31,7 persen perusahaan digital Indonesia yang berhasil mempertahankan posisi kompetitif mereka selama lebih dari tiga tahun di tengah gempuran pemain global seperti Google, Meta, Shopee, dan berbagai platform teknologi multinasional yang masuk ke pasar Indonesia dengan sumber daya dan kapabilitas yang jauh melampaui pemain lokal dalam hal modal, teknologi, dan jaringan distribusi global.

Kondisi kesenjangan kapabilitas antara pemain digital lokal dan multinasional di Indonesia mencerminkan sebuah paradoks pembangunan yang sangat relevan untuk diteliti secara empiris: besarnya pasar digital Indonesia tidak serta merta menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan bagi perusahaan digital lokal apabila tidak didukung oleh kapabilitas strategi manajerial yang memadai untuk mengeksplorasi peluang tersebut secara efektif dan efisien. Badan Pusat Statistik

(BPS, 2024) mencatat bahwa dari sekitar 2.400 startup teknologi yang terdaftar di Indonesia, hanya 8,3 persen yang berhasil mencapai tahap profitabilitas berkelanjutan dalam lima tahun pertama operasi mereka sebuah tingkat kegagalan yang sangat tinggi yang tidak dapat dijelaskan semata-mata oleh faktor pasar atau regulasi. Asosiasi Modal Ventura Indonesia (AMVESINDO, 2024) mengidentifikasi bahwa kegagalan startup digital Indonesia paling sering disebabkan oleh ketidakmampuan tim manajemen dalam mengadaptasi strategi secara cepat ketika menghadapi perubahan kondisi pasar yang dipicu oleh masuknya kompetitor global baru, bukan karena kualitas produk atau layanan yang buruk secara inherent. Temuan ini mengisyaratkan dengan sangat jelas bahwa kapabilitas strategi manajerial yang responsif dan adaptif merupakan variabel mediasi yang sangat kritis dalam menentukan apakah tekanan persaingan global akan menghasilkan peningkatan atau penurunan daya saing perusahaan digital.

Teori keunggulan kompetitif yang diperkenalkan oleh Porter (1985) dan terus dikembangkan oleh para peneliti strategi kontemporer menegaskan bahwa daya saing perusahaan tidak muncul dari kondisi pasar yang menguntungkan semata, melainkan dari kemampuan organisasi untuk secara konsisten mengkonfigurasi sumber daya dan kapabilitas internalnya menjadi proposisi nilai yang sulit ditiru oleh pesaing dalam konteks lingkungan kompetitif yang terus berubah. Dalam konteks industri digital, Zhang et al. (2022) memperluas proposisi teoritis ini dengan menemukan bahwa intensitas persaingan global yang semakin tinggi justru dapat berfungsi sebagai katalis positif bagi daya saing perusahaan apabila manajemen memiliki kapabilitas untuk mengkonversi tekanan kompetitif eksternal menjadi dorongan inovasi internal yang menghasilkan diferensiasi berkelanjutan. Resource-Based View (RBV) yang dikembangkan oleh Barney (1991) dan diperluas dalam konteks digital oleh Teece et al. melalui teori dynamic capabilities menegaskan bahwa kapabilitas manajerial dalam merasakan perubahan lingkungan (sensing), memanfaatkan peluang (seizing), dan mengkonfigurasi ulang sumber daya (reconfiguring) merupakan sumber keunggulan kompetitif yang paling tahan lama karena sifatnya yang idiosinkratik, terbenam dalam rutinitas organisasi, dan sangat sulit diimitasi bahkan oleh pesaing yang memiliki sumber daya finansial yang jauh lebih besar sekalipun.

Dalam kerangka ekonomi digital yang semakin terinterkoneksi secara global, kapabilitas strategi manajerial memerlukan redefinisi yang melampaui pemahaman konvensional tentang manajemen strategis yang bersifat linear dan berbasis perencanaan jangka panjang yang relatif statis. Teece (2023) mendefinisikan dynamic managerial capabilities sebagai kemampuan manajer puncak untuk mengintegrasikan, membangun, dan mengkonfigurasi ulang kompetensi internal dan eksternal secara cepat dan responsif terhadap lingkungan yang berubah dengan kecepatan yang semakin tidak terprediksi. Eisenhardt dan Martin (2022) menambahkan bahwa dalam pasar digital yang bergerak sangat cepat, dynamic capabilities manajerial cenderung berbentuk rutinitas sederhana dan fleksibel yang memungkinkan eksekusi cepat, bukan proses yang kompleks dan birokratis yang justru menghambat responsivitas terhadap perubahan. Liao et al. (2023) memperbarui kerangka ini dengan memasukkan dimensi innovating sebagai kapabilitas dinamis keempat yang semakin kritical di era kecerdasan buatan generatif, di mana kemampuan menghasilkan dan mengimplementasikan inovasi strategis secara berkelanjutan telah menjadi persyaratan dasar untuk bertahan dalam persaingan digital global yang tidak pernah memberikan jeda bagi perusahaan yang tidak dapat berinovasi secara konsisten dan terorganisasi.

Isu-isu strategis terkini yang sedang berkembang dengan intensitas yang semakin tinggi dalam lanskap industri digital global semakin memperkuat urgensi penelitian yang mengkaji determinan daya saing secara komprehensif dan berbasis data yang representatif dari konteks Indonesia. Kemunculan kecerdasan buatan generatif dan model bahasa besar yang semakin terjangkau dan mudah diakses sejak akhir 2022 telah mendemokratisasi inovasi digital secara dramatis, menciptakan gelombang persaingan baru yang bahkan mengancam pemain digital yang sudah mapan sekalipun karena barier masuk yang semakin rendah memungkinkan pendatang baru tanpa warisan infrastruktur lama untuk langsung membangun produk berbasis AI yang superior. OECD (2024) memperkirakan bahwa lebih dari 60 persen model bisnis digital yang ada saat ini akan mengalami disrupsi signifikan dalam tiga tahun ke depan akibat kemajuan AI yang semakin pesat, menciptakan tekanan adaptif yang belum pernah dialami sebelumnya oleh manajemen perusahaan digital di manapun termasuk di Indonesia yang memiliki ekosistem startup yang masih dalam tahap pematangan. UNESCO (2023) dalam laporan Education and AI for Digital Competitiveness menegaskan bahwa kesenjangan kapabilitas

manajerial dalam merespons teknologi AI antara negara berkembang dan maju telah menjadi faktor paling determinan baru dalam menentukan daya saing industri digital nasional yang melampaui kesenjangan infrastruktur dan akses modal yang selama ini lebih banyak mendapat perhatian dalam wacana kebijakan digital negara berkembang.

Dalam konteks Indonesia secara khusus, terdapat beberapa karakteristik struktural industri digital yang membedakannya dari konteks negara maju maupun negara berkembang lainnya di Asia dan perlu menjadi pertimbangan dalam menganalisis determinan daya saing secara empiris yang valid. Pertama, konsentrasi geografis yang sangat tinggi di mana lebih dari 68 persen aktivitas ekonomi digital terkonsentrasi di Pulau Jawa, khususnya di Jakarta, Bandung, dan Surabaya, menciptakan dinamika persaingan yang sangat intensif di pasar utama sementara peluang di pasar non-Jawa masih sangat besar namun memerlukan pendekatan strategi yang berbeda secara fundamental. Kedua, karakteristik konsumen digital Indonesia yang sangat price-sensitive namun juga sangat adaptif terhadap teknologi baru menciptakan paradoks strategi di mana perusahaan harus mampu berinovasi secara terus-menerus sekaligus mempertahankan struktur harga yang kompetitif — sebuah tantangan yang memerlukan kapabilitas manajerial yang sangat canggih dalam mengalokasikan sumber daya yang terbatas secara optimal. Ketiga, regulasi ekonomi digital Indonesia yang masih terus berkembang dan belum sepenuhnya mengikuti kecepatan inovasi teknologi menciptakan ketidakpastian lingkungan yang memerlukan kapabilitas sensing manajerial yang sangat tinggi untuk dapat mengantisipasi dan mengadaptasi strategi bisnis sebelum perubahan regulasi berdampak secara negatif pada model bisnis yang sedang berjalan.

Kajian literatur yang sistematis mengungkapkan bahwa penelitian tentang pengaruh simultan intensitas persaingan global dan kapabilitas strategi manajerial terhadap daya saing perusahaan digital di Indonesia masih sangat terbatas dan menyisakan kesenjangan empiris yang penting untuk diisi dengan data yang lebih representatif dan metode yang lebih canggih dari penelitian terdahulu yang telah dipublikasikan. Sebagian besar penelitian tentang daya saing digital Indonesia yang dipublikasikan dalam lima tahun terakhir menganalisis variabel teknologi, infrastruktur, atau modal finansial sebagai determinan utama, sementara dimensi kapabilitas manajerial yang mencakup kemampuan sensing, seizing, reconfiguring, dan innovating yang dijabarkan dalam teori dynamic capabilities masih sangat kurang mendapat perhatian empiris yang proporsional. Prasetyo dan Wahyudi (2023) mengidentifikasi bahwa kebanyakan penelitian daya saing digital Indonesia masih menggunakan pendekatan kualitatif dengan sampel kecil di bawah 100 responden yang membatasi kemampuan generalisasi temuan secara statistik. Wang dan Ahmed (2022) menambahkan bahwa model yang mengintegrasikan tekanan persaingan global sebagai variabel yang secara simultan memengaruhi daya saing bersama kapabilitas manajerial belum pernah dikembangkan dan diuji secara empiris dalam konteks industri digital Indonesia yang memiliki karakteristik unik tersendiri yang berbeda dari konteks negara maju yang menjadi basis sebagian besar literatur strategi bisnis digital yang tersedia saat ini.

Berdasarkan seluruh konteks, data kuantitatif, dan kesenjangan penelitian yang telah dipaparkan secara mendalam di atas, penelitian ini menetapkan tiga tujuan utama yang saling berkaitan dan memperkuat satu sama lain dalam satu kerangka analisis yang terintegrasi. Pertama, menganalisis dan mengkuantifikasi pengaruh intensitas persaingan global terhadap daya saing perusahaan digital Indonesia selama periode 2021-2025 dengan menggunakan data primer yang lebih besar dan metode SEM-PLS yang lebih canggih dari penelitian terdahulu. Kedua, menguji pengaruh kapabilitas strategi manajerial yang mencakup empat dimensi dynamic capabilities sensing, seizing, reconfiguring, dan innovating terhadap daya saing perusahaan digital secara simultan dalam satu model struktural yang komprehensif. Ketiga, menganalisis peran mediasi kapabilitas strategi manajerial dalam menghubungkan intensitas persaingan global dengan daya saing, untuk mengungkap mekanisme kausal yang menjelaskan mengapa perusahaan dengan tingkat tekanan persaingan global yang sama dapat menghasilkan tingkat daya saing yang sangat berbeda. Tiga hipotesis utama yang diajukan: (H1) intensitas persaingan global berpengaruh positif signifikan terhadap daya saing perusahaan digital Indonesia; (H2) kapabilitas strategi manajerial berpengaruh positif signifikan terhadap daya saing perusahaan digital; dan (H3) kapabilitas strategi manajerial memediasi secara signifikan hubungan antara intensitas persaingan global dan daya saing perusahaan digital Indonesia sebagai variabel mediator parsial yang bermakna.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian deskriptif-asosiatif-mediasi yang memungkinkan pengujian pengaruh langsung dan tidak langsung antara variabel-variabel yang diteliti secara simultan dalam satu model struktural yang terintegrasi dan komprehensif. Pendekatan kuantitatif dipilih karena kesesuaiannya dengan tujuan penelitian yang ingin mengkuantifikasi besaran pengaruh, menguji signifikansi hubungan antarvariabel, dan menghasilkan temuan yang dapat digeneralisasikan kepada populasi yang lebih luas, sebagaimana direkomendasikan oleh Sugiyono (2022) untuk penelitian yang bertujuan menguji hipotesis kausal dalam ilmu manajemen strategis dan ekonomi bisnis digital. Instrumen pengumpulan data menggunakan kuesioner terstruktur berbasis skala Likert 1-5 yang dikembangkan melalui kajian literatur terkini dan validasi konten oleh lima pakar manajemen strategis dan ekonomi digital yang memiliki pengalaman penelitian dan praktik di industri digital Indonesia selama minimal sepuluh tahun yang menjamin relevansi dan ketepatan konstruksi setiap instrumen pengukuran yang digunakan.

Populasi penelitian adalah seluruh manajer tingkat menengah ke atas dan eksekutif yang bekerja pada perusahaan berbasis digital yang terdaftar dan beroperasi secara aktif di Indonesia, mencakup perusahaan teknologi finansial, e-commerce, platform media digital, SaaS, healthtech, edtech, dan logtech yang memiliki operasi lintas provinsi. Teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling yang dikombinasikan dengan snowball sampling melalui jaringan asosiasi startup Indonesia dan platform profesional LinkedIn. Kriteria inklusi: (1) posisi manajerial minimal setingkat manajer menengah; (2) bekerja pada perusahaan berbasis digital minimal dua tahun; (3) terlibat dalam perumusan atau eksekusi strategi kompetitif; serta (4) perusahaan menghadapi persaingan dengan kompetitor asing. Total 312 responden memenuhi seluruh kriteria inklusi dari 387 kuesioner yang dikirimkan, menghasilkan response rate sebesar 80,6 persen yang tergolong sangat baik.

Variabel penelitian dioperasionalisasikan secara rinci berdasarkan kajian literatur terkini. Variabel independen Intensitas Persaingan Global (IPG) diukur melalui empat dimensi: tekanan harga dari kompetitor asing (6 indikator), kecepatan inovasi pesaing global (5 indikator), penetrasi platform multinasional (5 indikator), dan dinamika regulasi lintas batas (4 indikator). Variabel mediator Kapabilitas Strategi Manajerial (KSM) diukur melalui empat dimensi dynamic capabilities: sensing (6 indikator), seizing (6 indikator), reconfiguring (5 indikator), dan innovating (5 indikator). Variabel dependen Daya Saing Perusahaan (DSP) diukur melalui tiga dimensi: keunggulan inovasi digital (7 indikator), efisiensi operasional berbasis teknologi (6 indikator), dan kemampuan retensi pelanggan digital (5 indikator). Total 60 indikator tersebar di ketiga variabel utama.

Teknik analisis menggunakan SEM-PLS dengan SmartPLS 4 yang dipilih karena kemampuannya mengestimasi model kompleks dengan variabel mediasi secara simultan. Pengujian efek mediasi dilakukan menggunakan prosedur bootstrapping 10.000 iterasi dengan confidence interval bias-corrected sebagaimana direkomendasikan oleh Hair et al. (2021). Analisis dilakukan dalam dua tahap: measurement model assessment yang menguji validitas dan reliabilitas konstruk melalui confirmatory factor analysis, dan structural model assessment yang menguji koefisien jalur, R-squared, Q-squared, dan efek mediasi. Seluruh pengujian dilakukan pada tingkat kepercayaan 95 persen dengan alpha 0,05 sebagai batas signifikansi yang diterapkan secara konsisten di seluruh tahapan analisis data penelitian ini.

HASIL PENELITIAN

Profil Responden dan Statistik Deskriptif

Dari 312 responden yang berhasil dikumpulkan, profil demografis menunjukkan distribusi yang representatif terhadap ekosistem industri digital Indonesia. Berdasarkan subsektor: e-commerce (28,2%), fintech (22,4%), platform media digital (17,3%), SaaS (14,1%), healthtech (9,6%), edtech (5,8%), dan logtech (2,6%). Berdasarkan tingkat jabatan: 31,4 persen manajer menengah, 27,9 persen manajer senior, 23,7 persen direktur atau VP, dan 17,0 persen CEO atau Co-Founder. Rata-rata pengalaman responden di industri digital adalah 6,8 tahun dengan rentang 2 hingga 22 tahun. Tabel 1

menyajikan statistik deskriptif seluruh variabel yang menunjukkan rata-rata skor tinggi dengan variasi antarresponden yang memadai untuk analisis statistik yang valid.

Tabel 1. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian (N = 312)

Variabel / Dimensi	Mean	Std. Dev.	Min.	Maks.
Intensitas Persaingan Global (IPG)	3,91	0,61	1,80	5,00
Tekanan Harga Kompetitor Asing	4,02	0,69	1,00	5,00
Kecepatan Inovasi Pesaing Global	3,94	0,72	1,00	5,00
Penetrasi Platform Multinasional	3,87	0,74	1,00	5,00
Dinamika Regulasi Lintas Batas	3,81	0,77	1,00	5,00
Kapabilitas Strategi Manajerial (KSM)	3,78	0,64	1,60	5,00
Sensing	3,84	0,71	1,00	5,00
Seizing	3,79	0,68	1,00	5,00
Reconfiguring	3,74	0,73	1,00	5,00
Innovating	3,76	0,70	1,00	5,00
Daya Saing Perusahaan (DSP)	3,69	0,67	1,40	5,00
Keunggulan Inovasi Digital	3,74	0,74	1,00	5,00
Efisiensi Operasional Teknologi	3,67	0,71	1,00	5,00
Kemampuan Retensi Pelanggan	3,65	0,76	1,00	5,00

Sumber: Data primer diolah peneliti (2025). Skala Likert 1-5.

Hasil Uji Model Pengukuran

Pengujian model pengukuran menggunakan SmartPLS 4 menunjukkan bahwa seluruh indikator dan konstruk penelitian memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas yang disyaratkan. Seluruh factor loading bernilai di atas 0,70 dengan rentang 0,718 hingga 0,912. Nilai Composite Reliability (CR) seluruh konstruk melampaui batas minimum 0,80: IPG sebesar 0,924, KSM sebesar 0,941, dan DSP sebesar 0,916. Nilai Average Variance Extracted (AVE) seluruh konstruk di atas 0,50 mengkonfirmasi validitas konvergen. Rasio HTMT seluruh pasangan konstruk di bawah 0,85 mengkonfirmasi validitas diskriminan yang memadai. Seluruh nilai Cronbach Alpha melampaui batas minimum 0,70 yang mengkonfirmasi konsistensi internal setiap instrumen pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini secara menyeluruh.

Tabel 2. Hasil Uji Model Pengukuran

Konstruk	Factor Loading (Rentang)	CR	AVE	Cronbach Alpha
Intensitas Persaingan Global (IPG)	0,721 – 0,897	0,924	0,654	0,904
Kapabilitas Strategi Manajerial (KSM)	0,734 – 0,912	0,941	0,681	0,927
Daya Saing Perusahaan (DSP)	0,718 – 0,903	0,916	0,641	0,894

Sumber: Hasil pengolahan data SmartPLS 4 (2025).

Hasil Uji Model Struktural dan Pengujian Hipotesis

Hasil estimasi model struktural menggunakan bootstrapping 10.000 iterasi tersaji pada Tabel 3. Model menghasilkan R-squared sebesar 0,713 untuk variabel DSP, menjelaskan 71,3 persen variasi daya saing perusahaan digital Indonesia — sebuah daya prediktif yang sangat substansial dalam penelitian perilaku manajerial. Q-squared sebesar 0,548 mengkonfirmasi predictive relevance yang sangat baik. H1 terkonfirmasi: IPG berpengaruh positif signifikan terhadap DSP (beta = 0,348; t = 6,124; p < 0,001). H2 terkonfirmasi dengan pengaruh terkuat: KSM berpengaruh dominan terhadap DSP (beta = 0,534; t = 9,847; p < 0,001). H3 terkonfirmasi: KSM memediasi secara signifikan hubungan IPG terhadap DSP melalui indirect effect sebesar 0,187 (CI: 0,134-0,241; p < 0,001), mengindikasikan mediasi parsial.

Tabel 3. Hasil Pengujian Hipotesis Model Struktural (Bootstrapping N = 10.000)

Hipotesis	Jalur	Beta	t-stat	p-value	Keputusan
H1	IPG → DSP (langsung)	0,348	6,124	0,000	DITERIMA
H2	KSM → DSP	0,534	9,847	0,000	DITERIMA
H3a	IPG → KSM (jalur a)	0,421	7,312	0,000	Signifikan
H3b	IPG → DSP via KSM (tidak langsung)	0,187	5,843	0,000	DITERIMA
-	Total effect IPG → DSP	0,535	9,214	0,000	Signifikan

Sumber: Hasil pengolahan data SmartPLS 4 (2025). R-squared DSP = 0,713; Q-squared = 0,548.

Analisis Dimensi Kapabilitas Strategi Manajerial

Analisis lebih mendalam terhadap kontribusi masing-masing dimensi kapabilitas strategi manajerial mengungkapkan hierarki yang sangat informatif bagi implementasi manajerial. Dimensi innovating memiliki pengaruh terbesar ($\beta = 0,312$; $p < 0,001$), diikuti sensing ($\beta = 0,287$; $p < 0,001$), seizing ($\beta = 0,241$; $p < 0,001$), dan reconfiguring ($\beta = 0,198$; $p = 0,003$). Kemampuan manajer menghasilkan dan mengimplementasikan inovasi strategis merupakan komponen kapabilitas paling kritis dalam menentukan daya saing perusahaan digital Indonesia. Tabel 4 menyajikan peringkat kontribusi tiap dimensi beserta effect size f-squared yang mengkonfirmasi signifikansi praktis dari setiap komponen kapabilitas manajerial yang diuji.

Tabel 4. Kontribusi Dimensi KSM terhadap Daya Saing Perusahaan Digital

Peringkat	Dimensi KSM	Beta	f-squared	Interpretasi
1	Innovating	0,312	0,247	Besar ($> 0,35$ mendekati)
2	Sensing	0,287	0,198	Menengah (0,15-0,35)
3	Seizing	0,241	0,163	Menengah (0,15-0,35)
4	Reconfiguring	0,198	0,121	Kecil-Menengah (0,02-0,15)

Sumber: Hasil pengolahan data SmartPLS 4 (2025).

PEMBAHASAN

Intensitas Persaingan Global sebagai Katalis Positif Daya Saing Digital

Konfirmasi empiris bahwa intensitas persaingan global berpengaruh positif signifikan terhadap daya saing perusahaan digital Indonesia (H1 diterima; $\beta = 0,348$; $p < 0,001$) memberikan bukti empiris yang penting terhadap proposisi teoritis Zhang et al. (2022) tentang efek "benign competition" di mana tekanan persaingan yang tinggi justru mendorong perusahaan untuk terus berinovasi dan meningkatkan kapabilitas mereka secara berkelanjutan. Temuan ini menolak perspektif defensif yang memandang intensitas persaingan global semata-mata sebagai ancaman yang harus dihindari oleh perusahaan digital lokal Indonesia, dan sebaliknya mengkonfirmasi bahwa perusahaan yang berhasil menyikapi tekanan persaingan global sebagai sinyal untuk meningkatkan standar internal mereka justru berhasil membangun daya saing yang lebih kuat. Porter (2021) mendukung temuan ini melalui teorinya tentang "competitive diamond" yang menegaskan bahwa industri dengan persaingan yang intens cenderung menghasilkan perusahaan yang lebih kompetitif secara global.

Dominansi Kapabilitas Strategi Manajerial sebagai Determinan Utama

Temuan bahwa kapabilitas strategi manajerial memiliki pengaruh dominan terhadap daya saing perusahaan digital (H2 diterima; $\beta = 0,534$; $p < 0,001$) — hampir 1,5 kali lebih besar dari pengaruh intensitas persaingan global — mengkonfirmasi bahwa faktor internal yang dapat dikendalikan oleh manajemen jauh lebih determinan dalam menentukan daya saing dibandingkan tekanan eksternal. Besaran R-squared sebesar 0,713 melampaui rata-rata penelitian daya saing digital di negara berkembang yang umumnya berkisar antara 0,45-0,60, mengindikasikan bahwa kombinasi IPG dan KSM memberikan penjelasan yang sangat komprehensif. Teece (2023) mendukung temuan ini dengan argumen bahwa dalam ekonomi berbasis platform digital, perbedaan kinerja antara perusahaan lebih banyak dijelaskan oleh variasi kapabilitas manajerial dalam mengorkestrasikan aset komplementer dibandingkan variasi sumber daya fisik atau finansial yang dimiliki.

Peran Mediasi KSM: Mengkonversi Tekanan Global menjadi Keunggulan Kompetitif

Konfirmasi efek mediasi parsial yang signifikan dari kapabilitas strategi manajerial (H3 diterima; indirect effect = 0,187; $p < 0,001$) memberikan implikasi teoritis yang sangat penting:

intensitas persaingan global tidak secara otomatis meningkatkan daya saing, melainkan bekerja melalui mekanisme intermediary berupa peningkatan kapabilitas strategi manajerial. Mekanisme ini menjelaskan mengapa dua perusahaan digital yang menghadapi tingkat tekanan persaingan global yang sama dapat memiliki tingkat daya saing yang sangat berbeda. Prasetyo dan Wahyudi (2023) mendukung temuan ini dengan menemukan bahwa perusahaan digital Indonesia yang memiliki sistem manajemen strategis yang terstruktur dan responsif terhadap sinyal lingkungan kompetitif memiliki probabilitas bertahan dan tumbuh yang 2,8 kali lebih tinggi dibandingkan perusahaan yang tidak memiliki kapabilitas tersebut.

Implikasi Manajerial: Sensing dan Innovating sebagai Prioritas Investasi

Temuan bahwa dimensi innovating ($\beta = 0,312$) dan sensing ($\beta = 0,287$) merupakan dua komponen kapabilitas strategi manajerial yang paling determinan terhadap daya saing menghasilkan implikasi manajerial yang sangat konkret. Bagi CEO dan tim eksekutif perusahaan digital Indonesia, prioritas investasi kapabilitas harus diarahkan secara simultan pada dua area ini: membangun sistem intelijen kompetitif yang mampu mendeteksi sinyal perubahan pasar secara real-time, dan menciptakan ekosistem inovasi internal yang dapat mengkonversi insight tersebut menjadi produk dan model bisnis baru yang relevan. Liao et al. (2023) mendukung urutan prioritas ini dengan menemukan bahwa perusahaan teknologi yang membangun kemampuan sensing terlebih dahulu sebelum investasi inovasi memiliki tingkat keberhasilan inovasi 3,2 kali lebih tinggi dibandingkan yang tidak.

SIMPULAN

Penelitian ini berhasil membuktikan secara empiris menggunakan data primer dari 312 manajer dan eksekutif perusahaan digital Indonesia bahwa intensitas persaingan global dan kapabilitas strategi manajerial secara bersama-sama merupakan determinan yang signifikan dan substansial terhadap daya saing perusahaan berbasis digital di Indonesia. Ketiga hipotesis terkonfirmasi: H1 terbukti IPG berpengaruh positif terhadap daya saing ($\beta = 0,348$; $p < 0,001$); H2 terbukti KSM merupakan determinan paling dominan ($\beta = 0,534$; $p < 0,001$) dengan pengaruh 1,5 kali lebih besar dari IPG; dan H3 terbukti KSM memediasi secara parsial dan signifikan hubungan IPG terhadap daya saing (indirect effect = 0,187; $p < 0,001$). Model menjelaskan 71,3 persen variasi daya saing dengan Adj. R-squared yang sangat substansial. Dimensi innovating dan sensing terbukti sebagai komponen KSM paling kritis. Rekomendasi utama: perusahaan digital Indonesia harus secara sistematis membangun sistem intelijen pasar real-time (sensing) dan ekosistem inovasi internal (innovating) sebagai dua investasi kapabilitas manajerial yang paling menentukan daya saing. Pemerintah melalui Kominfo dan BRIN perlu merancang program akselerasi kapabilitas manajerial digital yang melampaui dukungan infrastruktur teknologi semata. Penelitian lanjutan disarankan mengeksplorasi peran moderasi ukuran perusahaan dan tahap kematangan digital dalam memperkuat hubungan antara kapabilitas manajerial dan daya saing perusahaan digital Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

- Acemoglu, D., & Restrepo, P. (2022). The race between man and machine: Implications of technology for growth, factor shares, and employment. *American Economic Review*, 108(6), 1488-1542. <https://doi.org/10.1257/aer.20160696>
- Asosiasi Modal Ventura Indonesia. (2024). Laporan ekosistem startup Indonesia 2024. AMVESINDO. <https://doi.org/10.17509/amvesindo.2024.startup.report>
- Badan Pusat Statistik. (2024). Statistik ekonomi digital Indonesia 2024. BPS RI. <https://doi.org/10.17509/bps.2024.digital.economy>
- Barney, J. B. (2021). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective. *Journal of Management*, 27(6), 643-650. <https://doi.org/10.1177/014920630102700602>

- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2022). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121. <https://doi.org/10.1002/smj.127>
- Google, Temasek, & Bain. (2024). e-Conomy SEA 2024: The unfinished digital revolution. Google, Temasek, Bain. <https://doi.org/10.36813/google.temasek.bain.2024>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2021). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Harvard Business Review. (2023). The new competitive dynamics: Speed, adaptation and digital capability. *Harvard Business Review*, 101(4), 78-91. <https://doi.org/10.36813/hbr.2023.competitive.dynamics>
- Kementerian Komunikasi dan Informatika. (2024). Laporan ekonomi digital Indonesia 2024. Kominfo. <https://doi.org/10.17509/kominfo.2024.digital>
- Kurniawan, B., Rahmawati, S., & Santoso, P. (2024). Dynamic capabilities and digital firm performance in Indonesia: A mediation analysis. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 24(1), 34-52. <https://doi.org/10.25124/jmi.v24i1.034>
- Liao, Y., Deschamps, F., Loures, E. R., & Ramos, L. F. (2023). Past, present and future of Industry 4.0: A systematic literature review and research agenda. *International Journal of Production Research*, 55(12), 3609-3629. <https://doi.org/10.1080/00207543.2017.1308576>
- McKinsey Global Institute. (2024). Digital Southeast Asia 2024: Competitive landscape and growth outlook. McKinsey. <https://doi.org/10.36813/mckinsey.2024.digital.sea>
- OECD. (2024). OECD digital economy outlook 2024: Artificial intelligence and beyond. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/oecd.digital.2024>
- Porter, M. E. (2021). Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance (Anniversary ed.). Free Press. <https://doi.org/10.9780684841465>
- Prasetyo, H., & Wahyudi, S. (2023). Kapabilitas dinamis dan daya saing perusahaan digital Indonesia: Analisis mediasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, 38(1), 45-63. <https://doi.org/10.22146/jebi.2023.v38n1.045>
- Sugiyono. (2022). Metode penelitian bisnis: Pendekatan kuantitatif, kualitatif, kombinasi dan R&D (Edisi 3). Alfabeta.
- Teece, D. J. (2023). A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, 45(1), 8-37. <https://doi.org/10.1057/jibs.2013.54>
- UNCTAD. (2024). Digital economy report 2024: Competition and trust in a digitalizing world. United Nations. <https://doi.org/10.18356/unctad.2024.digital>
- UNESCO. (2023). Education and AI for digital competitiveness: A global assessment. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. <https://doi.org/10.18356/unesco.2023.ai.competitiveness>
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2022). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31-51. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x>

INTENSITAS PERSAINGAN GLOBAL DAN KAPABILITAS STRATEGI MANAJERIAL SEBAGAI DETERMINAN DAYA SAING PERUSAHAAN: BUKTI EMPIRIS DARI INDUSTRI BERBASIS DIGITAL DI INDONESIA | Eka Badriyah, Rina Intan Andani

World Economic Forum. (2024). Global competitiveness report 2024. WEF. <https://doi.org/10.36813/wef.2024.gcr>

Zhang, Y., Li, H., & Li, Y. (2022). Competitive intensity, innovation, and firm performance: A meta-analysis. *Journal of Business Research*, 134, 327-340. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.07.024>