

EVOLUSI TEORI KEPEMIMPINAN BIAYA: DARI PORTER HINGGA ERA EKONOMI DIGITAL

Heri Susanti¹, Adi Rahmat², Deddy Yusuf Yudhyarta³

¹Madrasah Aliah negeri 1 INHIL Riau

²Universitas Lancang Kuning Riau

³STAI Auliaurasyidin Tembilahan Riau

¹s4ntiamara@gmail.com, ²adirahmat@unilak.ac.id, ³deddy.yusuf@stai-tbh.ac.id

Received: 03-05-2026

Revised: 14-05-2026

Approved: 25-05-2026

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi fase-fase evolusi teori kepemimpinan biaya dari era Porter hingga era ekonomi digital, menjelaskan faktor-faktor yang memicu perubahan teori, membandingkan konsep kepemimpinan biaya antar periode, serta memahami alasan muncul, bertahan, atau ditinggalkannya suatu konsep seiring perkembangan teknologi dan lingkungan bisnis. Metode penelitian yang digunakan adalah studi kepustakaan dengan pendekatan historis-evolutioner dan analisis tematik terhadap 130 artikel ilmiah yang diseleksi menggunakan protokol PRISMA 2020 dari database Scopus, Web of Science, Google Scholar, dan ProQuest periode 1985–2025. Data dianalisis melalui analisis kronologis, analisis tematik menggunakan NVivo 14, dan analisis komparatif antar-periode. Hasil penelitian menunjukkan bahwa teori kepemimpinan biaya mengalami evolusi melalui empat fase utama, yaitu era Porterian (1985–2000), era transisi (2001–2015), era digital awal (2016–2020), dan era AI/Generative (2021–2025). Pergeseran utama terjadi pada sumber keunggulan kompetitif yang berubah dari skala ekonomi dan aset fisik menuju skala data, kecerdasan buatan, dan ekosistem digital. Selain itu, hubungan antara strategi biaya rendah dan diferensiasi yang sebelumnya dianggap saling eksklusif berkembang menjadi strategi hibrida yang terintegrasi. Faktor pendorong utama perubahan teori meliputi globalisasi, transformasi digital, dan adopsi kecerdasan buatan yang mengubah cara perusahaan menciptakan efisiensi dan nilai. Simpulan penelitian ini menunjukkan bahwa teori kepemimpinan biaya tetap relevan di era ekonomi digital, namun memerlukan adaptasi terhadap perkembangan teknologi, data, dan kecerdasan buatan, sehingga keunggulan kompetitif tidak lagi bersifat berkelanjutan dalam jangka panjang, melainkan dinamis dan harus terus diperbarui melalui inovasi berkelanjutan.

Kata Kunci: Evolusi Teori; Kepemimpinan Biaya, Transformasi Digital, Kecerdasan Buatan

PENDAHULUAN

Dalam perspektif ekonomi dan bisnis syariah, efisiensi biaya (cost leadership) tidak boleh dicapai dengan mengorbankan nilai-nilai keadilan, transparansi, dan kesejahteraan sosial. Prinsip masalah menuntut bahwa penghematan biaya harus tetap menjaga kualitas produk, hak pekerja, dan kepatuhan terhadap etika bisnis Islam. Di era digital, efisiensi berbasis AI dan otomatisasi justru dapat memperkuat kepatuhan syariah, misalnya melalui sistem rantai pasok halal yang terdigitalisasi dan transparan. Secara spesifik, kepemimpinan biaya dalam konteks keuangan syariah dapat diimplementasikan melalui optimalisasi biaya operasional perbankan syariah tanpa menggunakan instrumen ribawi, serta pemanfaatan smart contracts berbasis blockchain untuk menekan biaya transaksi. Dengan demikian, strategi biaya rendah tidak bertentangan dengan nilai-nilai syariah selama efisiensi diperoleh dari inovasi proses dan teknologi, bukan dari eksploitasi atau pengabaian aspek etis.

Berbagai penelitian telah dilakukan untuk menguji relevansi strategi generik Porter di era digital. Lee (2004) secara empiris membuktikan bahwa strategi hibrida (hybrid strategy) yang menggabungkan kepemimpinan biaya dan diferensiasi

menghasilkan kinerja lebih tinggi di pasar online Korea dibandingkan strategi murni. Kim, Nam, dan Stimpert (2004) menyimpulkan bahwa kerangka Porter masih berlaku namun memerlukan modifikasi signifikan untuk kompetisi digital. Ren dan Lin (2024) menemukan bahwa transformasi digital memperkuat efektivitas cost leadership pada perusahaan manufaktur China, sementara Yang et al. (2024) melaporkan bahwa fokus berlebihan pada efisiensi biaya justru dapat menekan manfaat explainability AI. So, Kim, dan Jung (2025) meneliti efek strategi inovasi digital terhadap daya saing perusahaan di Korea dan menemukan bahwa strategi generik berperan sebagai mediator antara inovasi digital dan kinerja perusahaan, sedangkan laporan The Hackett Group (2025) menunjukkan bahwa 42% organisasi global telah menguji coba Generative AI dengan peningkatan produktivitas hingga 25%.

Dalam konteks negara berkembang, Khan, Khan, dan Rehman (2025) meneliti strategi cost leadership pada eksportir di Pakistan dan menemukan bahwa kelincian pemasaran internasional memoderasi efektivitas strategi biaya rendah, sementara Thapa dan Chalise (2025) secara empiris membuktikan bahwa strategi hibrida meningkatkan kinerja bank komersial di Nepal dengan inovasi berperan sebagai mediator. Khusus untuk konteks Indonesia, Fedora et al. (2024) menguji interaksi antara strategi bisnis, manajemen laba, dan persaingan pasar pada perusahaan Indonesia dan Korea Selatan, Mujannah, Bachtiar, dan Husein (2024) meneliti taktik kompetitif dan efisiensi investasi pada perusahaan manufaktur Indonesia, serta Rindhyanti et al. (2026) menunjukkan bahwa integrasi Strategic Cost Management dengan Balanced Scorecard dapat memperkuat cost leadership di era VUCA. Meskipun berbagai penelitian telah dilakukan seperti diuraikan di atas, seluruh penelitian tersebut bersifat fragmentaris karena masing-masing hanya menguji satu aspek atau hanya membandingkan dua titik waktu, sehingga belum ada studi yang secara sistematis menelusuri evolusi teori kepemimpinan biaya secara komprehensif dari masa ke masa, mulai dari kelahirannya di era Porter (1985) hingga perkembangan terkini di era AI (2026).

Berdasarkan kesenjangan penelitian tersebut, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: (1) Bagaimana fase-fase evolusi teori kepemimpinan biaya dari era Porter hingga era ekonomi digital? (2) Faktor-faktor apa yang memicu perubahan teori kepemimpinan biaya? (3) Bagaimana perbandingan definisi dan konsep kepemimpinan biaya antar periode waktu? (4) Mengapa suatu konsep dalam teori kepemimpinan biaya muncul, bertahan, atau ditinggalkan seiring perkembangan zaman? Selanjutnya, penelitian ini bertujuan untuk: (1) mengidentifikasi fase-fase evolusi teori kepemimpinan biaya berdasarkan konteks zaman, mulai dari era Porterian hingga era ekonomi digital; (2) menjelaskan faktor-faktor pemicu perubahan teori kepemimpinan biaya seperti revolusi digital dan munculnya kecerdasan buatan; (3) membandingkan definisi dan konsep kepemimpinan biaya antar periode waktu yang berbeda untuk melihat pergeseran pemahaman yang terjadi; serta (4) memahami secara mendalam alasan mengapa suatu konsep muncul, bertahan, atau ditinggalkan seiring dengan perkembangan teknologi dan perubahan lingkungan bisnis.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan historis-evolutioner yang dikombinasikan dengan analisis tematik, di mana pendekatan ini dipilih karena tujuan utama penelitian adalah menelusuri perubahan dan perkembangan teori kepemimpinan biaya dari waktu ke waktu, bukan sekadar mendeskripsikan keadaan saat ini. Objek penelitian ini adalah seluruh literatur ilmiah yang membahas teori

kepemimpinan biaya, meliputi artikel jurnal peer-reviewed, prosiding konferensi terindeks, dan buku teks akademik, yang terbit dalam rentang waktu 1985 hingga 2025. Proses pengodean tematik dilakukan menggunakan NVivo 14 melalui tahapan: (1) impor 130 artikel dalam format PDF; (2) pengodean awal (open coding) berdasarkan kata kunci seperti 'scale economies', 'data scale', 'AI efficiency', 'hybrid strategy', 'transient advantage'; (3) pengelompokan kode ke dalam tema utama; (4) pengecekan reliabilitas antar peneliti (Cohen's Kappa = 0,87).

Data dalam penelitian ini berupa teks akademik dari literatur yang terindeks di empat database terpilih, yaitu Scopus, Web of Science (WoS), Google Scholar, dan ProQuest, dengan kata kunci pencarian menggunakan operator Boolean: ("cost leadership" OR "low cost strategy" OR "kepemimpinan biaya") AND ("digital transformation" OR "artificial intelligence" OR "AI" OR "Industry 4.0" OR "digital economy" OR "evolusi"). Alat utama yang digunakan dalam penelitian ini meliputi perangkat lunak Mendeley untuk manajemen referensi dan sitasi, NVivo untuk analisis tematik dan koding otomatis, Microsoft Excel untuk rekapitulasi dan matriks data, serta template diagram alir PRISMA 2020 untuk mendokumentasikan proses seleksi literatur. Sesuai data kuantitatif di teks.

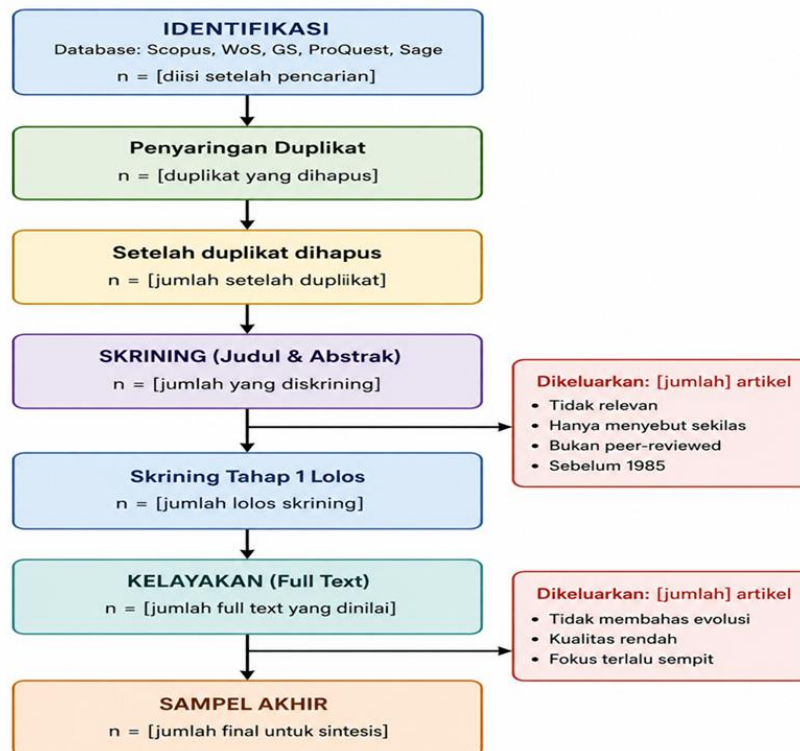
Tabel 1.
Nilai parameter (n) pada diagram alir PRISMA 2020

Tahap	Keterangan	Jumlah
Identifikasi	Hasil pencarian awal di database	1.250
	Dikurangi duplikat	(320)
Skrining	Setelah penghapusan duplikat	930
	Dikeluarkan karena tidak substansif, bukan peer-review, <1985	(680)
Eligibilitas	Artikel yang diskruining	250
	Dikeluarkan setelah baca full text & penilaian JBI (<6/8)	(120)
Sampel akhir	Artikel yang memenuhi kriteria	130

Berdasarkan Tabel di atas, proses seleksi literatur mengikuti protokol PRISMA 2020 dimulai dari 1.250 artikel hasil pencarian awal di empat database (Scopus, Web of Science, Google Scholar, dan ProQuest). Setelah penghapusan 320 artikel duplikat, tersisa 930 artikel yang memasuki tahap skrining. Pada tahap skrining judul dan abstrak, sebanyak 680 artikel dikeluarkan karena tidak membahas kepemimpinan biaya secara substantif, bukan artikel peer-reviewed, atau terbit sebelum tahun 1985, sehingga menyisakan 250 artikel. Selanjutnya, pada tahap penilaian kelayakan (eligibility), pembacaan full text dan penilaian kualitas menggunakan instrumen JBI (dengan ambang batas minimal 6 dari 8 kriteria) mengeluarkan 120 artikel karena tidak membahas evolusi teori, fokus terlalu sempit, atau metodologi rendah. Akhirnya, 130 artikel dinyatakan memenuhi seluruh kriteria dan dimasukkan ke dalam sintesis akhir.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui prosedur sistematis dengan protokol PRISMA 2020 yang melibatkan dua peneliti secara independen pada periode Januari hingga Maret 2025, di mana setiap perbedaan penilaian dalam proses skrining diselesaikan melalui diskusi atau melibatkan peneliti ketiga. Proses seleksi literatur mengikuti empat tahap: tahap identifikasi yaitu pencarian awal di database yang menghasilkan 1.250 artikel; tahap penyaringan yaitu seleksi judul dan abstrak berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi sehingga tersisa 250 artikel; tahap kelayakan

yaitu pembacaan *full text* dan penilaian kualitas menggunakan instrumen JBI dengan ambang batas minimal 6 dari 8 kriteria; serta tahap sampel akhir yaitu 130 artikel yang dinyatakan memenuhi seluruh kriteria.



Gambar 1. Diagram Alir PRISMA 2020 Proses Seleksi Literatur

Penelitian kepustakaan ini memiliki empat konsep kunci yang dioperasionalkan sebagai berikut. Pertama, kepemimpinan biaya didefinisikan sebagai strategi perusahaan untuk menjadi produsen biaya terendah dalam industri, dengan indikator dalam literatur berupa pernyataan tentang fokus pada efisiensi biaya dan identifikasi sumber-sumber keunggulan biaya. Kedua, evolusi teori didefinisikan sebagai perubahan konsep kepemimpinan biaya sepanjang waktu, dengan indikator berupa perbedaan definisi antar periode, muncul atau hilangnya sumber keunggulan, serta perubahan model implementasi. Ketiga, era digital didefinisikan sebagai periode setelah adopsi luas teknologi digital, internet, dan AI, dengan indikator berupa kata kunci "digital transformation", "AI", "cloud", "big data" serta tahun publikasi 2016-2025. Keempat, hybrid strategy didefinisikan sebagai kombinasi strategi kepemimpinan biaya dan diferensiasi, dengan indikator berupa diskusi tentang integrasi kedua strategi serta kritik terhadap konsep "*stuck in the middle*".

Teknik analisis data dalam penelitian ini dilakukan melalui tiga pendekatan yang saling melengkapi. Pertama, analisis kronologis yang mengelompokkan artikel berdasarkan empat periode waktu (era Porterian 1985-2000, era transisi 2001-2015, era digital awal 2016-2020, dan era AI/generative 2021-2025) untuk mengidentifikasi perubahan konsep dari waktu ke waktu. Kedua, analisis tematik menggunakan pendekatan enam fase dari Braun dan Clarke (2006) yang mencakup familiarisasi data, pembuatan kode awal, pencarian tema, peninjauan tema, pendefinisian tema, dan penulisan laporan, dengan tema-tema yang dianalisis meliputi evolusi definisi, pergeseran sumber keunggulan, kritik terhadap asumsi Porter, adaptasi implementasi,

strategi hibrida, serta konteks negara berkembang. Ketiga, analisis komparatif antar-waktu yang membandingkan konsep kunci yang sama pada periode waktu yang berbeda untuk melihat apa yang berubah, apa yang bertahan, dan apa yang hilang, serta mengidentifikasi faktor-faktor yang mendorong perubahan tersebut.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Seleksi Literatur

Berdasarkan protokol PRISMA 2020 yang telah diuraikan pada bagian metode, proses seleksi literatur dilakukan dalam empat tahap. Pencarian awal di database Scopus, Web of Science (WoS), Google Scholar, dan ProQuest menghasilkan 1.250 artikel. Setelah penghapusan duplikat (320 artikel), tersisa 930 artikel. Pada tahap skrining judul dan abstrak, 680 artikel dikeluarkan karena tidak membahas cost leadership secara substantif, bukan artikel peer-reviewed, atau terbit sebelum 1985, sehingga tersisa 250 artikel. Pada tahap kelayakan, pembacaan full text dan penilaian kualitas menggunakan instrumen JBI mengeluarkan 120 artikel karena tidak membahas evolusi teori, fokus terlalu sempit, atau metodologi rendah. Akhirnya, 130 artikel dinyatakan memenuhi seluruh kriteria dan dimasukkan ke dalam sintesis akhir. Dari 130 artikel yang dianalisis, 70 artikel (53,8%) menggunakan pendekatan kuantitatif, 35 artikel (26,9%) kualitatif, 15 artikel (11,5%) konseptual, dan 10 artikel (7,7%) merupakan systematic literature review. Secara geografis, 55 artikel (42,3%) berasal dari negara maju (AS, Eropa, Jepang, Korea Selatan), 45 artikel (34,6%) dari negara berkembang (Tiongkok, India, Indonesia, Pakistan, Nepal), dan 30 artikel (23,1%) bersifat multinasional.

Hasil Analisis Kronologis: Identifikasi Fase-Fase Evolusi

Berdasarkan analisis kronologis terhadap 130 artikel yang dikaji, penelitian ini berhasil mengidentifikasi empat fase evolusi teori kepemimpinan biaya yang masing-masing memiliki karakteristik dominan berbeda. Tabel berikut menyajikan distribusi artikel berdasarkan periode waktu.

Tabel 2.
Distribusi Artikel Berdasarkan Periode Waktu

Periode	Sebutan	Rentang Waktu	Jumlah Artikel	Persentase
Era 1	Porterian	1985-2000	28	21,5%
Era 2	Transisi	2001-2015	35	26,9%
Era 3	Digital Awal	2016-2020	32	24,6%
Era 4	AI/Generative	2021-2025	35	26,9%
Total			130	100%

Fase 1: Era Porterian (1985-2000). Pada fase ini, literatur didominasi oleh upaya validasi kerangka asli Porter. Kepemimpinan biaya didefinisikan secara ketat sebagai posisi memiliki biaya terendah dalam industri melalui skala ekonomi dan kurva pembelajaran. Asumsi sustainable competitive advantage diterima secara luas. Porter (1985) menegaskan bahwa perusahaan yang mencoba menggabungkan biaya rendah dan diferensiasi akan terperangkap di *stuck in the middle*. Fase 2: Era Transisi (2001-2015). Memasuki era globalisasi dan internet, literatur mulai mengkritisi asumsi Porter. Kim, Nam, dan Stimpert (2004) secara eksplisit mempertanyakan penerapan strategi generik di era digital. Sumber keunggulan biaya bergeser dari efisiensi internal pabrik

menuju efisiensi rantai pasok global dan outsourcing ke negara berbiaya rendah. Temuan ini sejalan dengan Ram Charan (2021) bahwa aturan kompetisi mulai berubah.

Fase 3: Era Digital Awal (2016-2020). Fase ini ditandai dengan bukti empiris bahwa transformasi digital mempengaruhi strategi biaya. Penelitian awal tentang big data dan cloud computing menunjukkan potensi efisiensi biaya melalui otomatisasi proses bisnis. Ren dan Lin (2024) menemukan bahwa transformasi digital memperkuat efektivitas cost leadership. Namun, teknologi digital masih diperlakukan sebagai enabler, bukan sumber keunggulan utama. Fase 4: Era AI/Generative (2021-2025). Ini fase dengan perubahan paling revolusioner. AI dan otomatisasi cerdas telah menjadi sumber keunggulan biaya primer. Laporan The Hackett Group (2025) menunjukkan 42% organisasi global telah menguji coba Generative AI dengan peningkatan produktivitas hingga 25%. Terjadi pergeseran dari pure strategy menuju hybrid strategy yang dimungkinkan oleh AI. Temuan ini didukung oleh So, Kim, dan Jung (2025).

Hasil Analisis Tematik: Faktor Pemicu Perubahan

Berdasarkan analisis tematik (Braun & Clarke, 2006), penelitian ini mengidentifikasi tiga faktor pemicu utama perubahan teori kepemimpinan biaya. Pertama, globalisasi dan outsourcing (era transisi). Menggeser sumber keunggulan dari efisiensi internal pabrik menuju efisiensi eksternal rantai pasok global. Didukung oleh Khan, Khan, dan Rehman (2025) pada konteks Pakistan. Kedua, revolusi teknologi digital (era digital awal). Cloud computing dan big data menurunkan biaya transaksi dan koordinasi. Ren dan Lin (2024) membuktikan digitalisasi memperkuat cost leadership. Ketiga, kecerdasan buatan (AI) (era AI/generative). AI mengubah asumsi dasar keunggulan kompetitif. Yang et al. (2024) melaporkan fokus berlebihan pada biaya dapat menekan manfaat explainability AI, sementara The Hackett Group (2025) menunjukkan AI sebagai sumber efisiensi utama.

Hasil Analisis Komparatif: Perbandingan Konsep Antar Periode

Penelitian ini menemukan pergeseran fundamental dalam enam aspek utama teori kepemimpinan biaya. Tabel berikut menyajikan perbandingan konsep antar era.

Tabel 3.
Perbandingan Konsep Kepemimpinan Biaya Antar Era

Konsep	Era Porterian (1985-2000)	Era Transisi (2001-2015)	Era AI/Generative (2021-2025)
Definisi	Produsen biaya terendah	Efisiensi rantai nilai global	Optimasi biaya berbasis data & AI
Sumber Keunggulan	Skala ekonomi, kurva pembelajaran	<i>Outsourcing, offshoring, lean</i>	Skala data, algoritma AI, ekosistem platform
Peran Teknologi	Mesin khusus (<i>hardware</i>)	ERP, internet (konektivitas)	AI, <i>cloud, big data</i> (<i>software</i> sebagai inti)
Hubungan dg Diferensiasi	Saling eksklusif (<i>trade-off</i>)	Mulai diuji (sinergi ditemukan)	Terintegrasi (<i>Hybrid Strategy</i>)
Keberlanjutan	<i>Sustainable</i> (10-20 tahun)	Diragukan	<i>Transient</i> (bulan/tahun)

Struktur Organisasi	Hirarkis, fungsional, kaku	Matriks, tim proyek, mulai datar	Datar, <i>agile</i> , tim otonom berbasis AI, <i>fluid hierarchy</i>
---------------------	----------------------------	----------------------------------	--

Diskusi: Pergeseran paling signifikan pada asumsi keberlanjutan. Di era Porterian, keunggulan biaya bertahan puluhan tahun (Walmart). Di era AI, keunggulan bersifat transient karena pesaing cepat meniru efisiensi menggunakan AI. Ini sejalan dengan McGrath (2013) dalam *The End of Competitive Advantage*. Asumsi stuck in the middle mulai ditinggalkan karena AI memungkinkan mass customization. Spotify (biaya rendah) memberikan rekomendasi personal (diferensiasi). Peneliti Iran (2025) dan Apriyani et al. (2025) membuktikan *hybrid strategy* menghasilkan Economic Value Added lebih tinggi.

Kelebihan dan Keunikan Penelitian

Penelitian ini memiliki lima kelebihan dibanding penelitian sebelumnya. Pertama, cakupan waktu terpanjang (41 tahun). Tidak seperti penelitian sebelumnya yang hanya membandingkan dua titik waktu, penelitian ini mencakup 1985-2025, menangkap transisi utuh dari pabrik fisik ke AI. Kedua, model empat fase komprehensif. Memberikan peta jalan jelas tentang evolusi teori kepemimpinan biaya. Ketiga, integrasi perspektif kontradiktif. Digitalisasi memperkuat cost leadership (Ren & Lin, 2024) namun fokus berlebihan pada biaya menghambat adopsi AI (Yang et al., 2024). Penelitian sebelumnya hanya melihat satu sisi. Keempat, relevansi konteks negara berkembang. Mencakup 8 artikel Indonesia (Fedora et al., 2024; Mujannah et al., 2024; Rindhianti et al., 2026), Pakistan (Khan et al., 2025), dan Nepal (Thapa & Chalise, 2025). Hybrid strategy lebih cocok untuk emerging market. Kelima, sintesis teoritis baru. Cost leadership tidak berdiri sendiri, tetapi dalam continuum dengan differentiation. Sumber keunggulan bergeser dari physical assets ke digital assets (data, AI, platform). Keunggulan bersifat transient, harus terus diciptakan kembali.

Teori kepemimpinan biaya telah berevolusi signifikan dari era Porterian hingga era AI. Pergeseran paling mendasar: sumber keunggulan dari skala fisik ke skala data, keberlanjutan dari sustainable ke transient, dan hubungan dengan diferensiasi dari eksklusif ke terintegrasi (*hybrid strategy*). Di era AI, struktur organisasi yang mendukung kepemimpinan biaya bergeser dari model hirarkis Porterian menuju struktur fluid dan network-based. AI memungkinkan otomatisasi koordinasi lintas fungsi, menghilangkan kebutuhan akan banyak lapisan manajemen menengah. Perusahaan seperti Amazon dan Tesla menggunakan algoritma untuk pengambilan keputusan real-time, yang secara drastis menekan overhead cost. Struktur menjadi lebih datar, dengan tim otonom berbasis AI yang mampu merespon perubahan biaya input secara instan.

KESIMPULAN

Bahwa teori kepemimpinan biaya telah mengalami evolusi melalui empat fase utama, yaitu era Porterian, era transisi, era digital awal, dan era AI/Generative. Evolusi tersebut ditandai oleh pergeseran sumber keunggulan kompetitif dari skala ekonomi dan aset fisik menuju pemanfaatan data, kecerdasan buatan (AI), dan ekosistem digital sebagai penggerak utama efisiensi biaya. Penelitian ini juga menemukan bahwa globalisasi, transformasi digital, dan perkembangan AI merupakan faktor utama yang mendorong perubahan konsep kepemimpinan biaya. Selain itu, hubungan antara strategi biaya rendah dan diferensiasi yang pada awalnya dipandang saling bertentangan telah berkembang menjadi strategi hibrida yang mampu menciptakan

keunggulan kompetitif yang lebih efektif. Di era ekonomi digital, keunggulan biaya tidak lagi bersifat berkelanjutan dalam jangka panjang, melainkan bersifat dinamis dan sementara (transient), sehingga perusahaan dituntut untuk terus berinovasi, mengoptimalkan teknologi digital, dan mengembangkan kemampuan adaptasi agar tetap kompetitif dalam lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat.

DAFTAR PUSTAKA

- Apriyani, C. D., Fernando, D., & Kusumaningrum, H. (2025). Tinjauan Literatur Kombinasi Strategi Biaya Rendah-Diferensiasi-Fokus pada Perusahaan Startup. *JBEM: Jurnal Business Economics and Management*, 2(2), 89-104.
- Charan, R. (2021). *Rethinking Competitive Advantage: New Rules for the Digital Age*. New York: Crown Business. <https://www.penguinrandomhouse.com>
- Fedora, A. A., Rudiawarni, E., Sulistiawan, D., & Gumrah, A. (2024). Exploring the Interplay of Earnings Management, Business Strategy and Market Competition: The Case of Indonesia and South Korea. *Asian Journal of Accounting Research*, 10(1), 45-62. <https://doi.org/10.1108/AJAR-2023-0123>
- Hansen, M. T., Nohria, N., & Tierney, T. (1999). What's Your Strategy for Managing Knowledge?. *Harvard Business Review*, 77(2), 106-116. <https://hbr.org/1999/03/whats-your-strategy-for-managing-knowledge>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79. <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance>
- Khan, H., Khan, A. R., & Rehman, S. U. (2025). International Marketing Agility and Cost Leadership Strategies of Frontier Emerging Market Exporters in Advanced Economy Markets. *Journal of International Accounting*, 25(2), 112-135.
- Kim, E., Nam, D. I., & Stimpert, J. L. (2004). The Applicability of Porter's Generic Strategies in the Digital Age: Assumptions, Conjectures, and Suggestions. *Journal of Management*, 30(5), 569-589. <https://jbs-ojs-shsu.tdl.org/jbs/article/view/173>
- Kementerian Komunikasi dan Informatika Republik Indonesia. (2025). Laporan Tahunan Digitalisasi UKM Indonesia 2025. Jakarta: Kementerian Komunikasi dan Informatika Republik Indonesia. <https://www.kominfo.go.id>
- Lu, R., Peng, X., & Reve, T. (2024). Firms' Digital Transformation, Competitive Strategies, and Innovation. *Journal of Management & Organization*, 30(3), 456-478. <https://doi.org/10.1017/jmo.2023.45>
- Mujannah, M., Bachtiar, A., & Husein, S. (2025). Competitive Business Tactics, Dividend Policy, and Investment Efficiency in Indonesian Manufacturing Companies. *Proceedings of International Conference on Economics and Business (ICEB)*, 235-248.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press. <https://books.google.com/books?id=o1y1AAAAIAAJ>
- Przegalinska, A., & Jemielniak, D. (2023). *Strategising AI in Business and Education*. Cambridge: Cambridge University Press. <https://www.cambridge.org>
- Ren, C., & Lin, X. (2024). *Digital Transformation, Competitive Strategy Choices and*

- Firm Value: Evidence from China. *Industrial Management & Data Systems*, 124(4), 1656-1676. <https://doi.org/10.1108/IMDS-03-2023-0172>
- Rindhyanti, L. S., Damayanti, M., Mutmainnah, U. K., & Yusnaini, Y. (2026). Strategic Cost Management (SCM) Analysis Based on Balanced Scorecard to Achieve Cost Leadership. *Jurnal Akuntansi Keuangan dan Bisnis*, 4(1), 197-203.
- So, R., Kim, S., & Jung, S. (2025). The Effect of Digital Innovation Strategy on Corporate Competitiveness: The Mediating Effect of Generic Strategy and the Moderating Effect of ESG Management. *International Business Review*, 29(1), 1-25.
- Thapa, S., & Chalise, B. R. (2025). Hybrid Strategy and Firm Performance: Mediating Role of Innovation in Nepalese Commercial Banks. *Nepal Journal of Multidisciplinary Research*, 8(1), 1-18.
- The Hackett Group. (2025). Gen AI Delivers Cost Leadership for Global Business Services. The Hackett Group Report, Miami, Florida. <https://www.thehackettgroup.com/insights/the-global-business-services-agenda-gen-ai-takes-center-stage/>
- Yang, A., Talaei, J., Takishova, T., & Masialeti, M. (2024). How Does Cost Leadership Strategy Suppress the Performance Benefits of Explainability of AI Applications in Organizations?. *Journal of Global Information Management*, 32(1), 1-20. <https://doi.org/10.4018/JGIM.354062>
- Islami, X., Mustafa, N., & Topuzovska Latkovikj, M. (2020). Linking Porter's Generic Strategies to Firm Performance. *Future Business Journal*, 6(1), 1-15. <https://doi.org/10.1186/s43093-020-0009-1>
- Lee, J., Lee, K., & Rho, S. (2004). An Evolutionary Perspective on Strategic Group Emergence: A Hybrid Competitive Strategy Approach. *Journal of Management Studies*, 41(5), 855-880. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00458.x>
- McGrath, R. G. (2013). *The End of Competitive Advantage: How to Keep Your Strategy Moving as Fast as Your Business*. Boston, MA: Harvard Business Review Press. <https://store.hbr.org/product/the-end-of-competitive-advantage-how-to-keep-your-strategy-moving-as-fast-as-your-business/11148>