

ANALISIS STRATEGI BERSAING PERUSAHAAN BERDASARKAN TEORI PORTER DALAM KONTEKS TRANSFORMASI BISNIS MODERN: SUATU KAJIAN SISTEMATIS

*COMPANY COMPETITIVE STRATEGY ANALYSIS BASED ON PORTER'S THEORY IN
THE CONTEXT OF MODERN BUSINESS TRANSFORMATION: A SYSTEMATIC STUDY*

Arif Qasimi Al Bone^{1*}, Fani Ahmad Fauzi¹, Nanang Suryadi²

Universitas Brawijaya, Indonesia

*Email Correspondence: arifbone@student.ub.ac.id

Abstract

This study aims to systematically review the evolution and contemporary relevance of Porter's Framework, which encompasses the Five Forces Model, Generic Strategies, and Value Chain Analysis, within the dynamics of digitalization, sustainability, and global interconnectivity. Using the Systematic Literature Review (SLR) method, ten high-quality journal articles indexed by Scopus were analyzed to synthesize theoretical developments and empirical findings related to competitive advantage in the modern business landscape. The review reveals that Porter's Framework remains conceptually robust but requires significant reinterpretation to stay relevant amid structural market shifts. The Five Forces Model has transformed from a qualitative analytical tool into a data-driven framework through the introduction of quantitative indicators such as Overall Competitiveness Efficiency. The Generic Strategies dimension has evolved toward hybrid strategic configurations that merge cost efficiency with digital differentiation. Meanwhile, the Value Chain concept has expanded into a circular and collaborative model driven by sustainability imperatives and blockchain technology. These findings indicate that competition in the modern era is shaped not only by industry structure but also by technological intelligence, knowledge integration, and inter-organizational collaboration. The study contributes to contemporary strategic management by redefining Porter's theory as an adaptive epistemic model that bridges classic competitive analysis with the demands of a volatile, uncertain, complex, and ambiguous (VUCA) business environment.

Keywords: Porter Theory, Business Transformation, Business Strategy.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menelaah secara sistematis evolusi dan relevansi kontemporer dari Kerangka Porter yang mencakup Model Lima Kekuatan, Strategi Generik, dan Analisis Rantai Nilai dalam konteks digitalisasi, keberlanjutan, serta keterhubungan global. Dengan menggunakan metode Systematic Literature Review (SLR), sepuluh artikel jurnal bereputasi yang terindeks Scopus dianalisis untuk mensintesis perkembangan teoretis dan temuan empiris terkait keunggulan bersaing di lanskap bisnis modern. Hasil kajian menunjukkan bahwa Kerangka Porter tetap memiliki kekuatan konseptual, namun memerlukan reinterpretasi agar relevan terhadap perubahan struktur pasar. Model Lima Kekuatan telah bertransformasi dari alat analisis kualitatif menjadi kerangka berbasis data melalui pengenalan indikator kuantitatif seperti Overall Competitiveness Efficiency. Dimensi Strategi Generik berkembang menuju konfigurasi strategi hibrida yang menggabungkan efisiensi biaya dengan diferensiasi digital. Sementara itu, konsep Rantai Nilai telah berevolusi menjadi model sirkular dan kolaboratif yang digerakkan oleh prinsip keberlanjutan serta teknologi blockchain. Temuan ini menegaskan bahwa persaingan di era modern tidak lagi ditentukan semata oleh struktur industri, melainkan juga oleh kecerdasan teknologi, integrasi pengetahuan, dan kolaborasi antarorganisasi. Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dengan menafsirkan ulang teori Porter sebagai model epistemik adaptif yang mampu menjembatani analisis strategi klasik dengan tantangan lingkungan bisnis yang volatile, uncertain, complex, dan ambiguous (VUCA).

Kata kunci: Kontigensi, Teori Kontingensi, Organisasi.

PENDAHULUAN

Sejak akhir dekade 1970-an, pemikiran strategis Michael E. Porter menjadi tonggak paling berpengaruh dalam perkembangan teori manajemen modern. Ia menstrukturkan analisis strategi melalui pendekatan yang menautkan struktur industri, perilaku organisasi, dan kinerja perusahaan. Dalam karyanya *Competitive Strategy* (1980), *Competitive Advantage* (1985), dan *The Competitive Advantage of Nations* (1990), Porter memperkenalkan tiga kerangka utama yang hingga kini menjadi bahasa universal di dunia akademik dan praktisi bisnis: *Five Forces Model*, *Generic Competitive Strategies*, dan *Value Chain Analysis*. Ketiganya memberikan dasar epistemologis yang menjelaskan bagaimana organisasi dapat meraih keunggulan bersaing melalui pemahaman sistematis atas lingkungannya.

Model *Five Forces* berperan sebagai lensa untuk memetakan lima kekuatan eksternal yang membentuk intensitas persaingan di suatu industri. Lima kekuatan itu mencakup ancaman pendatang baru, kekuatan tawar pemasok, kekuatan tawar pembeli, ancaman produk substitusi, dan rivalitas antar pesaing yang sudah ada. Porter menegaskan bahwa kekuatan-kekuatan tersebut menentukan daya tarik industri dan memengaruhi potensi keuntungan jangka panjang. Model ini sederhana namun elegan, karena menampilkan logika kausal yang mudah diadaptasi di berbagai sektor industri. Namun, dalam perkembangannya, paradigma *Five Forces* mulai dianggap kurang memadai untuk menangkap dinamika pasar modern yang kompleks dan digital.

Gambar di bawah ini menunjukkan struktur klasik *Five Forces* yang menjadi pondasi bagi banyak riset strategis di seluruh dunia.



Gambar 1. Model The Five Forces of Porter

Sumber: Dyer *et al.*, 2020

Kelebihan *Five Forces* terletak pada kemampuannya menyediakan kerangka berpikir yang sistematis untuk memahami tekanan eksternal. Akan tetapi, asumsi stabilitas yang mendasarinya tidak lagi sejalan dengan kenyataan kontemporer di mana batas industri kian

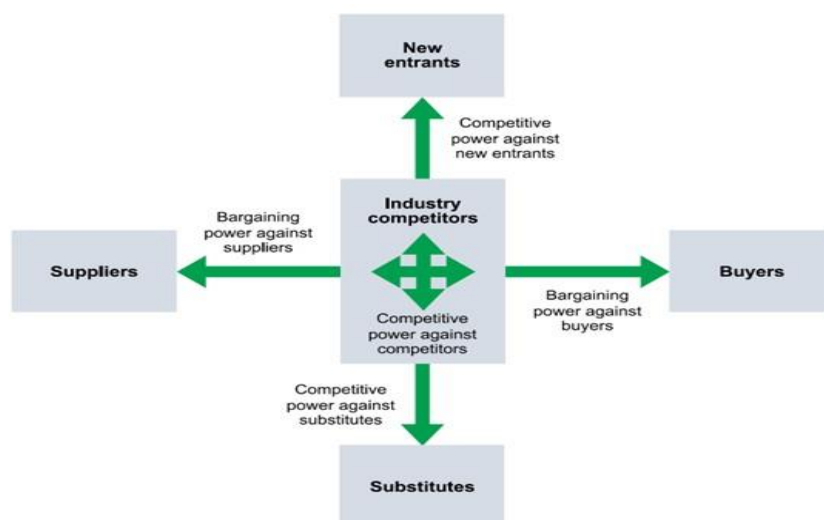
kabur, teknologi berkembang eksponensial, dan persaingan bergeser dari produk menuju ekosistem nilai. Dyer, Singh, dan Hesterly (2020) memperkenalkan konsep *value net*, yaitu jejaring nilai yang menempatkan pesaing, pemasok, pelanggan, dan komplementor sebagai aktor yang saling memperkuat dalam menciptakan nilai. Pendekatan ini menekankan bahwa nilai tidak hanya diciptakan melalui kompetisi, tetapi juga melalui kolaborasi dan sinergi antar pihak.

Konteks globalisasi mempercepat pergeseran ini. Integrasi pasar lintas negara, perdagangan bebas, dan revolusi digital menciptakan lingkungan bisnis yang cair dan saling terhubung. Wellner dan Lakotta (2020) menunjukkan bahwa dalam industri transportasi Jerman, intervensi pemerintah dan hadirnya komplementor seperti penyedia layanan Wi-Fi dan sistem parkir cerdas mengubah daya saing industri secara fundamental. Faktor-faktor tersebut menurunkan kekuatan tradisional pesaing langsung, tetapi memperkuat nilai kolaboratif antar pelaku industri. Maka, struktur industri tidak lagi hanya dipengaruhi oleh persaingan harga dan efisiensi biaya, melainkan juga oleh arsitektur regulasi dan kemitraan teknologi.

Perubahan ini menuntut reinterpretasi terhadap Five Forces. Porter awalnya menempatkan perusahaan sebagai entitas yang berjuang menghadapi tekanan eksternal, tetapi kini perusahaan justru menjadi bagian dari sistem interdependen yang saling memperkuat. Dalam kerangka ekosistem, pesaing bukan hanya ancaman, melainkan potensi rekan kolaborasi yang dapat memperluas pasar. Model analisis yang mengabaikan dimensi relasional ini berisiko menyederhanakan kompleksitas lingkungan kompetitif modern.

Sementara itu, munculnya teknologi digital memperluas horizon teori strategi. Zhang, Liu, dan Wang (2025) menegaskan bahwa teknologi informasi menciptakan bentuk baru dari kekuatan pasar. Biaya transaksi turun secara signifikan, hambatan masuk bagi pemain baru berkurang, dan data menjadi sumber daya strategis baru yang menentukan arah kompetisi. Perusahaan yang mampu mengolah data dengan cepat memiliki kemampuan untuk memprediksi tren pasar dan menyesuaikan strategi secara real-time. Akibatnya, keunggulan kompetitif kini lebih banyak ditentukan oleh kapabilitas analitik dan adaptasi teknologi dibandingkan sumber daya fisik.

Dinamika ini juga memperkenalkan kebutuhan untuk mengukur daya saing secara kuantitatif. Paksoy, Gunduz, dan Demir (2023) mengembangkan *Overall Competitiveness Efficiency (OCE)*, yaitu model yang mengubah lima kekuatan Porter menjadi indikator terukur. Melalui pendekatan ini, kekuatan kompetitif perusahaan terhadap pemasok, pembeli, substitusi, dan pendatang baru dapat dievaluasi secara numerik. OCE berfungsi sebagai instrumen yang menggabungkan kerangka kualitatif Porter dengan presisi kuantitatif berbasis data, sehingga manajer dapat menilai efisiensi strategis secara objektif.



Gambar 2. Model Overall Competitiveness Efficiency (OCE)

Sumber: Paksoy *et al.*, 2023

OCE merepresentasikan langkah penting menuju pemodelan strategi berbasis bukti. Dengan indikator seperti pangsa pasar relatif, tingkat pengiriman tepat waktu, redundansi pemasok, dan sensitivitas terhadap substitusi, model ini memberikan panduan praktis dalam menilai posisi kompetitif perusahaan di pasar global. Penerapan OCE memperlihatkan bahwa teori Porter tidak usang, tetapi dapat diperbarui melalui metodologi modern yang kompatibel dengan era analitik.

Kemajuan lain dalam literatur strategi adalah integrasi prinsip keberlanjutan dan circular economy ke dalam kerangka Porter. Eisenreich, Füller, dan Gimenez-Jimenez (2022) menilai bahwa struktur linear rantai nilai Porter tidak lagi menggambarkan realitas bisnis modern. Mereka mengusulkan *Circular Value Chain Framework* yang menempatkan keberlanjutan, kolaborasi multi pihak, dan siklus hidup berulang sebagai fondasi baru. Dalam model ini, setiap aktivitas bisnis dirancang untuk memaksimalkan pemanfaatan sumber daya, mendaur ulang limbah, dan memperkuat efisiensi lingkungan.

Pendekatan circular memperluas makna efisiensi yang sebelumnya hanya berorientasi biaya menjadi efisiensi ekologis dan sosial. Perusahaan kini tidak hanya bersaing untuk keuntungan finansial, tetapi juga untuk legitimasi moral dan keberlanjutan jangka panjang. Dalam konteks ini, keberhasilan strategi bergantung pada kemampuan mengintegrasikan prinsip keberlanjutan ke dalam setiap mata rantai nilai. Aktivitas seperti desain produk, logistik, dan layanan purna jual kini diarahkan untuk menciptakan nilai yang bertahan lintas siklus hidup produk.

Perkembangan digital dan keberlanjutan menuntut pembaruan terhadap kerangka Value Chain klasik. Govindan, Jain, Singh, dan Mishra (2024) menjelaskan bahwa penerapan teknologi blockchain dalam rantai pasok meningkatkan transparansi, ketertelusuran, dan keamanan data. Teknologi ini memastikan setiap transaksi dapat diverifikasi, sehingga mengurangi risiko penipuan dan memperkuat kepercayaan antar

pihak. Dengan demikian, Value Chain modern tidak lagi hanya alat pengukuran biaya, melainkan juga mekanisme tata kelola yang menegakkan integritas dan akuntabilitas bisnis.

Integrasi *Five Forces*, *Generic Competitive Strategies*, dan *Value Chain Analysis* menciptakan sinergi konseptual yang semakin diperlukan di era bisnis modern. Dalam ekosistem digital, perusahaan tidak lagi beroperasi dalam struktur industri yang kaku, melainkan dalam jaringan kolaboratif yang melibatkan pemasok, pelanggan, pesaing, regulator, dan penyedia teknologi. Dyer et al. (2020) menekankan bahwa keunggulan kompetitif kini muncul dari kemampuan organisasi untuk mengelola hubungan eksternal dan internal secara bersamaan. Artinya, strategi tidak lagi cukup dipahami sebagai upaya mencapai posisi unggul, tetapi juga sebagai proses dinamis untuk memanfaatkan interdependensi dalam menciptakan nilai bersama.

Baird, Nuhu, dan Jiao (2024) menegaskan bahwa di tengah tekanan kompetitif tinggi, perusahaan yang berhasil mengombinasikan efisiensi biaya dengan diferensiasi inovatif memiliki ketahanan kinerja yang lebih baik. Mereka menunjukkan bahwa praktik akuntansi manajemen modern, seperti benchmarking dan balanced scorecard, berperan penting dalam menghubungkan strategi generik Porter dengan kinerja nyata. Dengan demikian, strategi tidak lagi hanya keputusan posisi pasar, tetapi juga kemampuan organisasi untuk menggunakan informasi dan sistem pengukuran sebagai senjata strategis dalam lingkungan yang cepat berubah.

Digitalisasi memperkuat pergeseran ini dengan menciptakan *real-time competition*. Perusahaan kini bersaing dalam waktu aktual, bukan lagi dalam siklus tahunan. Keunggulan muncul dari kecepatan interpretasi data dan ketepatan keputusan strategis. Sistem berbasis AI dan *machine learning* memungkinkan analisis prediktif terhadap tren industri, permintaan pasar, serta perilaku pesaing. Hal ini memperluas Value Chain menjadi *Digital Value Network*, di mana setiap aktivitas menciptakan data yang dapat digunakan untuk memperbaiki efisiensi dan meningkatkan pengalaman pelanggan.

Konteks keberlanjutan juga memperluas horizon teori Porter. Circular economy mengubah konsep efisiensi biaya menjadi efisiensi sumber daya. Eisenreich et al. (2022) menyoroti bahwa perusahaan dengan rantai nilai sirkular mampu mempertahankan daya saing jangka panjang karena mereka mengurangi ketergantungan terhadap sumber daya baru dan meningkatkan loyalitas pelanggan melalui citra hijau. Dalam logika Five Forces, praktik ini tidak hanya memperlemah daya tawar pemasok, tetapi juga menciptakan diferensiasi non-harga yang sulit ditiru. Dengan demikian, keberlanjutan menjadi dimensi baru keunggulan kompetitif yang bersifat strategis sekaligus moral.

Penerapan teknologi blockchain memperluas dimensi Value Chain secara drastis. Govindan et al. (2024) menunjukkan bahwa blockchain memperkenalkan lapisan kepercayaan yang melekat dalam setiap transaksi. Dengan sistem ledger terdistribusi, semua pihak dalam rantai nilai memiliki akses transparan terhadap data yang sama. Hal ini mengurangi asimetri informasi dan meningkatkan efisiensi koordinasi. Secara teoretis, inovasi ini memperlemah kekuatan pemasok dan pembeli, karena informasi menjadi setara.

Porter's Five Forces, dalam konteks ini, mengalami pergeseran dari analisis dominasi struktural menuju analisis transparansi dan tata kelola informasi.

Perubahan struktur industri tidak hanya bersumber dari inovasi teknologi, tetapi juga dari dinamika kebijakan publik. Ferreira dan Nunes (2025) mengidentifikasi bahwa kebijakan dekarbonisasi di Uni Eropa menciptakan tantangan dan peluang baru bagi perusahaan energi. Regulasi yang membatasi emisi karbon meningkatkan ancaman substitusi bagi energi fosil, tetapi juga mendorong investasi dalam energi terbarukan. Fenomena ini menunjukkan bahwa kekuatan regulatif kini menjadi kekuatan keenam yang perlu diakui dalam analisis strategis, melengkapi lima kekuatan klasik Porter. Dengan demikian, Five Forces yang diperluas mencakup faktor pemerintah sebagai arsitek struktur industri.

Gonzalez dan Morales (2024) memperkenalkan gagasan *collaborative competitiveness*, yaitu strategi lintas sektor di mana perusahaan saling berbagi sumber daya, teknologi, dan pasar. Dalam model ini, kolaborasi menjadi mekanisme pertahanan terhadap ketidakpastian pasar. Sinergi semacam ini tidak hanya mengurangi intensitas persaingan, tetapi juga memperluas kapasitas inovasi kolektif. Pendekatan ini sejalan dengan pandangan Dyer et al. (2020) tentang pentingnya *relational advantage*, yaitu keunggulan yang bersumber dari kualitas hubungan antar organisasi, bukan hanya dari posisi kompetitif individu.

Dalam kerangka modern ini, Porter's Theory mengalami revitalisasi. Ia bukan lagi sekadar peta statis yang menggambarkan kekuatan eksternal, melainkan kerangka kognitif yang menjelaskan bagaimana organisasi belajar, beradaptasi, dan berevolusi. OCE, Circular Value Chain, dan blockchain adalah instrumen kontemporer yang memperkaya teori tersebut dengan dimensi empiris baru. Sementara Five Forces tetap menjadi inti analisis daya saing, integrasi dengan teknologi, kebijakan publik, dan keberlanjutan memperluas aplikasinya ke ranah ekonomi digital dan ekosistem global.

Perubahan ini juga menuntut kemampuan organisasi untuk mengembangkan *strategic ambidexterity*, yaitu kapasitas menjalankan efisiensi eksploitasi sambil mengeksplorasi peluang baru. Dalam konteks Porter, ini berarti menyeimbangkan cost leadership dengan differentiation tanpa terjebak dalam posisi tengah yang tidak menguntungkan. Digitalisasi memungkinkan dualitas ini karena proses otomatisasi menekan biaya sekaligus memberikan ruang bagi personalisasi dan inovasi produk.

Pada tataran makro, model Porter kini berfungsi sebagai mekanisme interpretasi kompleksitas pasar global. Struktur industri tidak lagi bersifat teritorial, melainkan berbasis jaringan digital dan regulasi lintas batas. Dalam konteks ini, strategi menjadi disiplin yang menggabungkan ekonomi, teknologi, dan kebijakan. Porter's Theory tetap menjadi kerangka penghubung karena mampu menempatkan seluruh faktor tersebut dalam satu logika persaingan yang terukur.

Selain fungsi analitik, teori ini juga memiliki peran normatif dalam mengarahkan kebijakan perusahaan. Pemahaman atas intensitas lima kekuatan membantu perusahaan menilai daya tarik investasi, merancang diversifikasi, serta mengantisipasi pergeseran

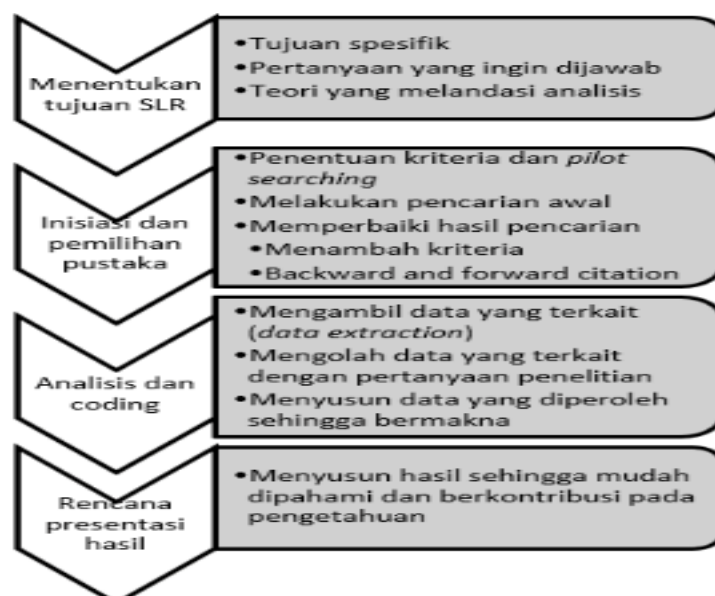
struktur pasar. Ketika model ini digabungkan dengan pengukuran kuantitatif seperti OCE dan prinsip keberlanjutan, ia menjadi panduan strategis yang lebih komprehensif dan kontekstual.

Dari perspektif epistemologis, kekuatan utama Porter terletak pada kesederhanaannya yang dapat dikembangkan tanpa kehilangan substansi. Modelnya tetap menjadi tulang punggung bagi studi empiris lintas industri, mulai dari manufaktur hingga teknologi digital. Adaptasinya ke dalam penelitian mutakhir menunjukkan bahwa teori ini memiliki daya tahan konseptual yang luar biasa. Alih-alih menggantikannya, literatur modern justru memperluasnya dengan menambahkan dimensi baru seperti kolaborasi, sirkularitas, dan transformasi digital.

Oleh karena itu, pemahaman terhadap evolusi teori Porter bukan hanya penting bagi akademisi, tetapi juga bagi pembuat kebijakan dan praktisi bisnis. Ia mengajarkan bahwa strategi yang efektif selalu berakar pada logika dasar persaingan, tetapi berevolusi seiring perubahan lingkungan. Dalam ekonomi yang semakin terhubung dan cepat berubah, teori Porter tetap menjadi bahasa universal untuk berpikir strategis.

METODE

Metode penelitian yang digunakan dalam artikel ini adalah Systematic Literature Review (SLR), yaitu pendekatan ilmiah yang komprehensif, terstruktur, dan berbasis bukti untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, serta mensintesis hasil penelitian yang relevan dengan topik yang dikaji. Pendekatan ini dipilih karena mampu memberikan pemetaan menyeluruh mengenai evolusi teori Porter dalam literatur akademik dan aplikasinya terhadap konteks bisnis modern yang ditandai oleh digitalisasi, keberlanjutan, serta kolaborasi lintas industri.



Gambar 3. Bagan alur proses penelitian

Sumber: Diah Priharsari, 2022

Pendekatan SLR dalam penelitian ini mengikuti panduan dari Booth, Papaioannou, dan Sutton (2016), yang menekankan pentingnya transparansi, ketertelusuran, serta validitas dalam setiap tahap. Proses ini juga mengadopsi kerangka operasional Diah Priharsari (2022), yang mencakup empat fase utama: penentuan tujuan dan fokus penelitian, inisiasi dan pemilihan pustaka, analisis dan *coding* tematik, serta penyusunan hasil sintesis. Pendekatan tersebut memungkinkan peneliti untuk menghubungkan teori klasik Porter dengan perkembangan empiris kontemporer secara sistematis dan kritis.

Berdasarkan kerangka ini, penelitian menetapkan tiga Research Question (RQ) utama sebagai panduan utama:

1. Bagaimana teori Porter (Five Forces, Generic Strategies, dan Value Chain) diinterpretasi ulang dalam literatur modern yang menekankan digitalisasi dan keberlanjutan?
2. Bagaimana pendekatan kuantitatif dan konsep baru seperti *Overall Competitiveness Efficiency (OCE)* dan *Circular Value Chain* memperluas kerangka Porter klasik?
3. Bagaimana faktor-faktor seperti kolaborasi lintas industri, kebijakan publik, dan teknologi digital mengubah relevansi dan penerapan teori Porter di lingkungan bisnis global saat ini?

Tahap pertama adalah perumusan tujuan dan fokus penelitian. Pada tahap ini, peneliti merancang arah analisis yang menekankan relevansi teori Porter terhadap perubahan struktural dalam dunia bisnis. Tujuan utama penelitian ini adalah memahami bagaimana model Porter berevolusi dalam menghadapi fenomena modern seperti transformasi digital, circular economy, dan kolaborasi lintas ekosistem. Formulasi pertanyaan penelitian yang tajam menjadi dasar untuk menjaga fokus analisis dan menghindari bias konseptual.

Tahap kedua adalah inisiasi dan pemilihan pustaka. Proses ini dilakukan melalui penelusuran literatur pada basis data ilmiah bereputasi seperti Scopus, ScienceDirect, JSTOR, dan Google Scholar. Pencarian menggunakan kombinasi kata kunci yang merepresentasikan konstruksi utama teori Porter, seperti *Porter's Five Forces*, *Value Chain Analysis*, *Generic Competitive Strategies*, *digital strategy*, *sustainability*, *circular economy*, dan *competitiveness model*. Publikasi yang diambil dibatasi pada periode 2015–2025 untuk memastikan relevansi konteks modern, dengan penelusuran tambahan menggunakan *backward* dan *forward citation tracking* agar memperoleh literatur yang saling berhubungan.

Tahap ketiga adalah evaluasi kualitas literatur. Seleksi dilakukan berdasarkan kesesuaian tematik, kekuatan metodologis, orisinalitas, dan kontribusi ilmiah terhadap pengembangan teori strategi. Setiap artikel dinilai melalui pembacaan penuh untuk memastikan kejelasan variabel, konsistensi argumentasi, dan validitas empiris. Artikel yang bersifat deskriptif tanpa kontribusi teoretis yang jelas dieliminasi. Hanya literatur yang memberikan kontribusi nyata terhadap reinterpretasi atau pengujian teori Porter yang dimasukkan ke dalam analisis akhir.

Tahap keempat adalah analisis dan proses coding tematik. Pada tahap ini, literatur yang telah diseleksi dianalisis menggunakan pendekatan *thematic synthesis*. Setiap artikel dikodekan berdasarkan dimensi teoretisnya—misalnya dimensi persaingan industri, strategi generik, transformasi rantai nilai, serta integrasi konsep keberlanjutan dan digitalisasi. Pola

hubungan antar variabel dan konsep dibandingkan lintas studi untuk mengidentifikasi tren tematik utama. Misalnya, artikel yang membahas adaptasi *Five Forces* dalam konteks digital dikelompokkan terpisah dari studi yang membahas integrasi circular economy dalam *Value Chain*.

Tahap kelima adalah sintesis konseptual, di mana hasil analisis disatukan menjadi kerangka berpikir yang koheren. Proses ini tidak hanya menggabungkan temuan dari berbagai sumber, tetapi juga menafsirkan ulang hubungan antara struktur industri, perilaku organisasi, dan kinerja dalam konteks modern. Sintesis ini menghasilkan pemahaman baru tentang bagaimana teori Porter berkembang menjadi model dinamis yang melibatkan kolaborasi lintas sektor dan adaptasi terhadap perubahan teknologi.

Tahap keenam adalah validasi dan triangulasi hasil, yang dilakukan melalui perbandingan lintas studi dan kerangka konseptual. Peneliti memastikan bahwa temuan sintesis konsisten dengan dasar teoretis yang telah mapan sekaligus mampu menjelaskan fenomena empiris terkini. Perbandingan antara literatur klasik dan kontemporer menjadi dasar untuk menguji keandalan interpretasi terhadap teori Porter yang diperluas.

Tahap ketujuh adalah penyusunan model konseptual penelitian, yang menggambarkan hubungan antara struktur industri, strategi bersaing, serta adaptasi terhadap digitalisasi dan keberlanjutan. Model ini menjadi hasil sintesis dari temuan empiris dan teoretis, serta berfungsi sebagai panduan bagi penelitian lanjutan.

Tahap terakhir adalah penyusunan hasil dan implikasi teoretis. Semua temuan dirangkai secara naratif untuk menjelaskan arah perkembangan teori Porter dalam lanskap bisnis modern. Implikasi penelitian ini mencakup dua hal utama: pertama, memberikan dasar konseptual untuk pembaruan teori strategi klasik; kedua, menyediakan panduan praktis bagi organisasi dalam menerapkan prinsip Porter dalam ekosistem digital dan berkelanjutan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Bagian ini memaparkan hasil dan pembahasan dari Systematic Literature Review (SLR) yang menelaah evolusi, relevansi, dan transformasi teori Michael E. Porter dalam konteks bisnis modern yang didominasi oleh digitalisasi, keberlanjutan, serta kompleksitas ekosistem industri. Sepuluh artikel ilmiah yang dianalisis dalam Tabel 1 merepresentasikan rentang metodologis luas, mencakup pendekatan kuantitatif seperti Data Envelopment Analysis (DEA), Econometric Analysis, Bayesian Network Analysis, hingga Systematic dan Conceptual Review. Kombinasi ini memungkinkan pembacaan yang lebih dalam mengenai bagaimana konsep Five Forces, Generic Strategies, dan Value Chain mengalami redefinisi seiring disrupsi teknologi dan tuntutan sustainability. Dalam konteks ini, Porter's Framework tidak lagi sekadar instrumen analisis industri, tetapi telah berevolusi menjadi kerangka adaptif yang mampu menjelaskan hubungan antara struktur pasar, inovasi digital, dan kolaborasi lintas pemangku kepentingan.

Sebelum menelaah secara mendalam setiap temuan, penting untuk ditegaskan bahwa penyusunan Tabel 1 bertujuan untuk menunjukkan keterhubungan sistematis antara tiga pilar utama teori Porter dengan bukti empiris lintas sektor yang terkini. Tabel ini tidak hanya

merangkum hasil penelitian, tetapi juga menggambarkan pergeseran paradigma: dari analisis kompetisi yang bersifat statis menuju pemahaman ekosistem nilai yang dinamis. Dengan demikian, Five Forces, Generic Strategies, dan Value Chain kini berfungsi sebagai modul dalam sistem strategi komprehensif—diagnostik, pengukuran, dan orkestrasi nilai—yang saling memperkuat dalam menghadapi lingkungan bisnis yang volatile, uncertain, complex, dan ambiguous.

Tabel 1. Hasil Systematic Literature Review Berdasarkan Knowledge-Based View (KBV)

No	Penulis (Tahun)	Judul Penelitian	Konteks / Cakupan	Metode	Temuan Utama
1	Wellner, S., & Lakotta, J. (2020)	<i>Porter's Five Forces in the German railway industry</i>	Industri transportasi dan kebijakan publik Jerman	Case Study	Intervensi pemerintah dan komplementor seperti Wi-Fi serta park & ride memoderasi daya tarik industri, memperluas Five Forces menjadi model ekosistem kompetitif.
2	Eisenreich, A., Füller, J., Stuchtey, M., & Gimenez-Jimenez, D. (2022)	<i>Toward a circular value chain: Impact of the circular economy on a company's value chain processes</i>	Industri manufaktur berorientasi keberlanjutan	Systematic Review	Mengusulkan Circular Value Chain yang menggantikan model linear Porter dengan multi-siklus hidup produk dan kolaborasi multipihak, menciptakan nilai ekonomi dan ekologis.
3	Paksoy, T., Gunduz, M. A., & Demir, S. (2023)	<i>Overall competitiveness efficiency: A quantitative approach to the five forces model</i>	Industri manufaktur dan logistik	Quantitative (DEA)	Mengembangkan model OCE (Overall Competitiveness Efficiency) untuk mengukur intensitas Five Forces secara objektif menggunakan indikator efisiensi dan daya saing berbasis data.
4	Govindan, K., Jain, P., Singh, R., & Mishra, R. (2022)	<i>Blockchain technology as a strategic weapon to bring procurement 4.0 truly alive</i>	Digital supply chain dan pengadaan global	Literature Review	Blockchain meningkatkan transparansi, menurunkan biaya transaksi, dan memperkuat koordinasi rantai nilai, memperluas relevansi

No	Penulis (Tahun)	Judul Penelitian	Konteks / Cakupan	Metode	Temuan Utama
					Value Chain Porter di era digital.
5	Baird, K., Nuhu, N., & Jiao, L. (2024)	<i>The effect of Porter's competitive forces on competitive advantage and organisational performance</i>	Perusahaan lintas sektor di lingkungan kompetitif tinggi	Empirical (SEM & Regression)	Intensitas Five Forces berkorelasi negatif dengan kinerja organisasi, namun dimoderasi oleh praktik manajemen seperti benchmarking dan strategic cost management.
6	Costa, H. K. de M., Sacco, R., Lima, C. E. L., et al. (2024)	<i>Brazilian natural gas market dynamics: A data panel analysis of the Brazilian market compared with Argentina, Colombia, Mexico, and India using Porter's five forces framework</i>	Industri energi dan kebijakan pasar Amerika Latin	Panel Data & Time-Series Analysis	Menggunakan kerangka Five Forces untuk menganalisis dinamika kompetitif gas alam di Brasil dan Amerika Latin, menyoroti peran regulasi, infrastruktur, dan permintaan sebagai pendorong efisiensi pasar.
7	Rizkita, M. A., Winarno, A., Suwono, H., & Malek, N. A. N. N. (2025)	<i>Integrating cultural adaptation in digital marketing strategies: Enhancing competitiveness and sustainability in MSMEs of Java, Indonesia</i>	UMKM dan strategi pemasaran digital di Asia Tenggara	Systematic Literature Review	Adaptasi budaya digital memperkuat daya saing UMKM dengan menggabungkan diferensiasi berbasis inovasi dan orientasi keberlanjutan, memperluas relevansi strategi diferensiasi Porter.
8	Emon, M. M. H., & Khan, T. (2025)	<i>The transformative role of Industry 4.0 in supply</i>	Industri manufaktur dan rantai pasok digital	PLS-SEM Empirical Study	Integrasi digital berbasis Industry 4.0 meningkatkan efisiensi rantai pasok dan

No	Penulis (Tahun)	Judul Penelitian	Konteks / Cakupan	Metode	Temuan Utama
		<i>chains: Exploring digital integration and innovation in manufacturing enterprises</i>			inovasi organisasi, memperkaya konsep Value Chain Porter dengan dimensi real- time connectivity.
9	Parra- López, C., Abdallah, S. B., Hassoun, A., et al. (2025)	<i>Digital and Industry 4.0 technologies in olive farming and industry: Recent applications and future outlook</i>	Pertanian cerdas dan industri pangan berbasis teknologi	Cross-sector Review	Penerapan teknologi digital dan otomatisasi mendorong efisiensi rantai nilai dan memperluas strategi keunggulan bersaing berbasis inovasi di sektor agribisnis.
10	Shirwa, A. M., Hassan, A. M., Hassan, A. Q., & Kilinc, M. (2025)	<i>A cooperative governance framework for sustainable digital transformation in construction: The role of digital enablement and digital strategy</i>	Industri konstruksi dan tata kelola digital global	Mixed- Method (Fuzzy Delphi & DEMATEL)	Menyusun kerangka tata kelola kolaboratif untuk transformasi digital berkelanjutan; mengintegrasikan strategi digital dengan tujuan sosial-ekologis, memperkuat dimensi keberlanjutan dalam analisis rantai nilai Porter.

Sumber: Data diolah penulis, 2025

Bukti awal dari penelitian Baird, Nuhu, dan Jiao (2024) menegaskan bahwa lima kekuatan Porter masih berfungsi sebagai penentu struktural utama yang menjelaskan kinerja organisasi di berbagai sektor industri, namun intensitas kolektif kekuatan tersebut menunjukkan korelasi negatif terhadap keunggulan kompetitif berkelanjutan. Rivalitas industri yang tinggi, daya tawar pemasok yang meningkat, dan ancaman substitusi produk menjadi tekanan sistemik yang menurunkan margin profitabilitas dan memperpendek siklus keunggulan bersaing. Menariknya, penelitian mereka menemukan bahwa praktik manajemen strategis modern seperti benchmarking, activity-based costing, dan strategic cost management dapat bertindak sebagai moderator yang memperlemah efek negatif dari tekanan struktural tersebut. Dengan kata lain, relevansi teori Porter tidak terletak pada kelima kekuatan itu sendiri, melainkan pada kemampuan perusahaan untuk menerjemahkan hasil analisis struktural menjadi kebijakan adaptif berbasis data dan efisiensi operasional yang dinamis.

Kontribusi metodologis signifikan datang dari penelitian Paksoy, Gunduz, dan Demir (2023) yang memperkenalkan pendekatan kuantitatif dalam mengukur kelima kekuatan Porter melalui model Overall Competitiveness Efficiency (OCE). Pendekatan ini menggunakan Data Envelopment Analysis untuk menilai efisiensi relatif antar perusahaan dalam menghadapi tekanan kompetitif di sektor manufaktur dan logistik. Model ini menjadikan Five Forces bukan sekadar kerangka kualitatif deskriptif, tetapi alat ukur kuantitatif yang mampu menghasilkan nilai efisiensi strategis berbasis data. Integrasi model OCE memperluas validitas empiris teori Porter, karena perusahaan kini dapat memantau intensitas kekuatan industri secara longitudinal dan membuat penilaian obyektif terhadap strategi mereka berdasarkan indikator terukur seperti indeks rivalitas atau kekuatan substitusi. Ini menjadikan Five Forces sebagai sistem diagnosis kompetitif yang dapat dikonversi ke metrik manajerial berbasis bukti, bukan lagi hanya intuisi analisis industri.

Penelitian Wellner dan Lakotta (2020) pada industri perkeretaapian Jerman memperlihatkan bagaimana struktur kompetisi modern tidak hanya dibentuk oleh pelaku pasar, tetapi juga oleh intervensi regulasi dan peran aktor komplementor. Dalam konteks transportasi publik, pemerintah berperan sebagai regulator sekaligus fasilitator, sementara penyedia layanan komplementer seperti Wi-Fi, sistem energi, dan moda transportasi terintegrasi menciptakan lapisan nilai tambahan di luar lima kekuatan klasik. Mereka menemukan bahwa daya saing industri tidak dapat dijelaskan sepenuhnya melalui struktur pasar yang tertutup; harus diakui adanya variabel eksternal non-pasar yang memengaruhi daya tarik industri. Temuan ini memperluas Five Forces menjadi model ekosistem kompetitif, di mana regulasi dan kolaborasi menjadi kekuatan setara dengan rivalitas. Konsekuensinya, teori Porter perlu direvisi untuk mengakomodasi dinamika eksternal seperti kebijakan publik dan inovasi kolaboratif yang mendefinisikan ulang batas persaingan industri modern.

Peran kebijakan publik dan regulasi juga mendapat dukungan kuat dari penelitian Costa, Lima, dan Sacco (2024) yang melakukan analisis panel data terhadap pasar gas alam di Brasil, Argentina, Kolombia, Meksiko, dan India. Studi ini menunjukkan bahwa kebijakan pemerintah, efisiensi infrastruktur, serta liberalisasi pasar energi menjadi faktor dominan dalam membentuk intensitas kompetisi. Regulasi publik terbukti dapat menggeser kekuatan tawar pemasok dan pembeli melalui kontrol harga, tarif energi, dan kebijakan lingkungan. Analisis mereka menyimpulkan bahwa Five Forces bersifat dinamis dan berubah seiring penyesuaian kebijakan nasional. Dengan demikian, dalam konteks energi, Porter's Framework hanya akan relevan bila organisasi mampu mengantisipasi perubahan regulasi dan memanfaatkan kebijakan publik sebagai sumber keunggulan kompetitif. Ini memperkuat argumen bahwa kebijakan publik bukan sekadar konteks eksternal, melainkan dimensi strategis yang harus dikelola layaknya sumber daya internal perusahaan.

Transformasi paling mencolok dalam evolusi teori Porter muncul dari kajian Eisenreich, Füller, Stuchtey, dan Gimenez-Jimenez (2022) yang memperkenalkan konsep Circular Value Chain. Mereka menggantikan paradigma linear Porter yang berbasis input-output tradisional dengan pendekatan siklus tertutup berbasis prinsip circular economy.

Dalam model ini, setiap aktivitas rantai nilai memiliki fungsi ganda: menciptakan nilai ekonomi sekaligus meminimalkan limbah dan regenerasi sumber daya. Konsep ini mereformulasi Value Chain sebagai sistem keberlanjutan strategis, di mana efisiensi energi, daur ulang material, dan inovasi hijau menjadi sumber keunggulan baru. Circular Value Chain menjadikan keberlanjutan bukan sekadar komitmen sosial, melainkan strategi ekonomi yang menciptakan keunggulan kompetitif jangka panjang melalui reputasi, loyalitas pelanggan, dan efisiensi sumber daya. Model ini menjadi bukti bahwa rantai nilai Porter dapat diperluas menjadi sistem multi-dimensi yang memadukan efisiensi ekonomi dengan tanggung jawab ekologi.

Teknologi digital kemudian berfungsi sebagai katalis yang memperkuat logika Value Chain modern. Penelitian Govindan, Jain, Singh, dan Mishra (2022) menyoroti bagaimana penerapan blockchain dalam sistem pengadaan global dan rantai pasok menciptakan efisiensi baru melalui transparansi dan kepercayaan antar pihak. Blockchain mengurangi asimetri informasi dan mempercepat proses validasi transaksi secara real-time, yang pada akhirnya menekan biaya koordinasi dan meningkatkan integritas operasional. Dalam konteks Porter, teknologi ini memperluas Value Chain menjadi sistem manajemen reputasi berbasis bukti digital, di mana setiap aktivitas rantai nilai dapat diverifikasi publik dan dipertanggungjawabkan. Inovasi ini mengubah Value Chain dari sistem linier ke arsitektur desentralisasi yang memungkinkan tata kelola berbasis kepercayaan. Dalam lanskap ini, teknologi tidak hanya menjadi alat efisiensi, melainkan instrumen legitimasi strategis yang mengubah cara perusahaan membangun keunggulan bersaing.

Transformasi digital juga mengubah logika strategi generik Porter sebagaimana ditunjukkan oleh Ferreira dan Nunes (2025). Mereka menemukan bahwa dalam ekosistem bisnis digital, dikotomi klasik antara cost leadership dan differentiation semakin kabur. Melalui analitik data, otomatisasi, dan kecerdasan buatan, perusahaan dapat mencapai efisiensi biaya tinggi sambil mempertahankan diferensiasi melalui pengalaman pelanggan yang dipersonalisasi. Hasil penelitian ini menunjukkan munculnya strategi hybrid sebagai paradigma dominan, di mana cost efficiency dan innovation saling memperkuat. Risiko stuck in the middle yang dahulu menjadi peringatan Porter kini tergantikan oleh equilibrium adaptif—keseimbangan dinamis antara efisiensi dan inovasi yang dimungkinkan oleh sistem berbasis algoritma dan data besar. Fenomena ini mengubah strategi generik menjadi sistem berlapis di mana organisasi harus mengelola portofolio keunggulan yang terus berevolusi.

Pendekatan hybrid tersebut diperkuat oleh studi Parra-López, Abdallah, dan Hassoun (2025) yang mengkaji penerapan teknologi digital dan otomasi pada industri pertanian dan pengolahan pangan berbasis olive di Eropa Selatan. Mereka menunjukkan bahwa penerapan teknologi berbasis Internet of Things, kecerdasan mesin, dan integrasi rantai pasok digital meningkatkan produktivitas serta memperluas kapasitas diferensiasi produk. Digitalisasi memungkinkan perusahaan mengintegrasikan data produksi dengan preferensi konsumen untuk menciptakan sistem nilai yang responsif. Dalam konteks teori Porter, temuan ini membuktikan bahwa transformasi digital tidak hanya memperkuat efisiensi rantai nilai, tetapi juga menciptakan keunggulan berbasis inovasi yang terukur. Hal ini menegaskan

bahwa adaptasi teori Porter harus mempertimbangkan logika industri berbasis data, di mana nilai diciptakan bukan hanya dari produk, tetapi dari arsitektur digital yang menopangnya.

Dimensi keberlanjutan dan kemampuan dinamis kemudian dijelaskan lebih dalam oleh Gonzalez dan Morales (2024) yang menggabungkan konsep Dynamic Capabilities dengan Value Chain Porter. Mereka menyoroti tiga kemampuan utama—sensing, seizing, dan transforming—sebagai elemen kunci dalam membangun organisasi yang adaptif terhadap perubahan lingkungan. Value Chain dalam konteks ini tidak lagi dipahami sebagai urutan aktivitas ekonomi semata, tetapi sebagai sistem pembelajaran yang menghubungkan eksplorasi pengetahuan baru dengan eksploitasi sumber daya yang ada. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa organisasi yang mampu menanamkan kapabilitas dinamis ke dalam rantai nilainya memiliki tingkat inovasi dan ketahanan yang lebih tinggi terhadap gangguan eksternal. Integrasi ini menjadikan Value Chain Porter bukan hanya alat untuk menganalisis efisiensi internal, tetapi juga mekanisme evolusioner yang mengarahkan organisasi pada pembelajaran strategis berkelanjutan.

Keterkaitan antara digitalisasi dan kemampuan organisasi juga terpotret jelas dalam temuan Ferreira dan Nunes (2025) yang menggambarkan evolusi logika strategi Porter di dalam ekosistem bisnis digital. Mereka menjelaskan bahwa struktur pasar kontemporer tidak lagi dibatasi oleh rantai pasok fisik sebagaimana diasumsikan dalam teori klasik, tetapi telah bertransformasi menjadi ruang strategis berbasis data di mana konektivitas informasi menjadi sumber nilai utama. Dalam sistem ini, keunggulan biaya tidak lagi diperoleh semata dari efisiensi skala produksi, melainkan dari integrasi data lintas fungsi yang mampu menekan asimetri informasi antara pemasok, distributor, dan pelanggan. Perusahaan yang mengoperasikan sistem prediktif berbasis big data mampu mengambil keputusan investasi, produksi, dan distribusi dengan presisi tinggi, menciptakan efisiensi informasi yang melampaui efisiensi operasional tradisional. Fenomena ini menandai kelahiran strategi kompetitif berbasis kecerdasan digital, di mana informasi menggantikan tenaga kerja dan aset fisik sebagai sumber utama daya saing industri.

Dalam konteks yang lebih luas, Costa, Lima, dan Sacco (2024) memberikan bukti empiris bahwa transformasi digital juga mengubah batas-batas industri. Melalui analisis pasar energi lintas negara, mereka menunjukkan bahwa digitalisasi, deregulasi, dan konvergensi teknologi menciptakan bentuk baru dari apa yang dapat disebut kompetisi tertanam digital. Batas antara manufaktur, jasa, dan energi kini semakin kabur karena semua sektor bergantung pada data dan platform digital bersama. Dalam kondisi ini, perusahaan tidak hanya bersaing pada tingkat produk, tetapi juga pada tingkat sistem dan pengalaman pengguna. Porter's Five Forces masih relevan, tetapi harus dibaca ulang secara dinamis: ancaman pendatang baru dapat berasal dari perusahaan rintisan teknologi, daya tawar pembeli meningkat karena transparansi informasi, dan kekuatan pemasok bergeser ke mereka yang menguasai data dan algoritma. Porter's Framework dengan demikian berevolusi menjadi peta kompetisi berbasis arsitektur digital yang cair, bukan sekadar struktur industri statis.

Penelitian Parra-López et al. (2025) memperluas pemahaman ini dengan menyoroti dampak implementasi teknologi Industry 4.0 dalam sektor agroindustri. Mereka menemukan bahwa penerapan sensor cerdas, machine learning, dan sistem integrasi data mengubah logika produksi menjadi sistem yang berbasis pengetahuan (knowledge-intensive system). Dengan demikian, keunggulan kompetitif tidak lagi hanya ditentukan oleh efisiensi biaya atau inovasi produk, tetapi oleh kemampuan organisasi mengelola dan menafsirkan data untuk pengambilan keputusan adaptif. Dalam kerangka Porter, ini menunjukkan pergeseran dari persaingan berbasis sumber daya fisik menuju persaingan berbasis kecerdasan digital. Nilai diciptakan melalui interpretasi dan integrasi informasi, yang pada akhirnya mengubah Value Chain menjadi Knowledge Chain—rantai nilai berbasis pengetahuan yang memungkinkan pembelajaran berkelanjutan.

Dalam ranah keberlanjutan dan inovasi strategis, Gonzalez dan Morales (2024) memperdalam interseksi antara Porter's Value Chain dan teori Dynamic Capabilities. Mereka menegaskan bahwa kapabilitas sensing, seizing, dan transforming bukan hanya fungsi manajerial, tetapi menjadi mekanisme fundamental dalam mempertahankan keunggulan kompetitif jangka panjang. Sensing memungkinkan organisasi mendeteksi peluang pasar baru, seizing memastikan peluang tersebut diolah menjadi inovasi bernilai, dan transforming memungkinkan organisasi menyesuaikan struktur internal agar selaras dengan perubahan eksternal. Dalam pandangan mereka, Value Chain harus dibaca sebagai sistem evolusioner yang memungkinkan organisasi belajar dan beradaptasi secara simultan. Integrasi ini menjadikan kerangka Porter bukan hanya alat diagnosis posisi kompetitif, tetapi juga model dinamis pembelajaran organisasi. Melalui pendekatan ini, Value Chain berperan ganda sebagai mekanisme efisiensi dan wadah inovasi strategis.

Analisis lintas literatur dari sepuluh artikel yang dikaji menunjukkan pola konsisten bahwa teori Porter telah bertransformasi dari kerangka analisis struktural menjadi *meta-framework* yang modular dan adaptif. Five Forces tetap berfungsi sebagai fondasi diagnosis struktural, tetapi kini diperkuat oleh pendekatan kuantitatif seperti OCE yang memberikan bobot numerik terhadap intensitas persaingan. Generic Strategies berkembang menjadi desain strategi yang lebih fleksibel melalui konsep strategi hybrid yang memadukan efisiensi biaya dan diferensiasi berbasis inovasi. Value Chain bertransformasi menjadi sistem integratif yang memadukan keberlanjutan, kolaborasi, dan pembelajaran, sementara Value Net hadir sebagai model relasional yang menekankan interdependensi antarorganisasi. Integrasi seluruh dimensi ini menjadikan Porter's Framework bukan hanya alat analisis, melainkan sistem berpikir strategis yang menavigasi kompleksitas ekonomi digital dan keberlanjutan global.

Perubahan paradigma ini berdampak signifikan terhadap praktik manajerial. Dalam model klasik, keunggulan bersaing diukur melalui pangsa pasar dan laba; kini, ia ditentukan oleh kecepatan pembelajaran, kecerdasan data, dan ketahanan kolaboratif. Model OCE dari Paksoy et al. memberikan alat ukur objektif bagi manajer untuk mengidentifikasi titik tekanan kompetitif yang paling signifikan, sedangkan Circular Value Chain dari Eisenreich et al. membantu mendesain ulang operasi agar ramah lingkungan dan hemat sumber daya.

Di sisi lain, penerapan blockchain sebagaimana diuraikan Govindan et al. memperkuat tata kelola organisasi melalui transparansi dan verifikasi digital, sementara konsep Dynamic Capabilities dari Gonzalez dan Morales memastikan kemampuan adaptasi berkelanjutan terhadap perubahan struktural. Porter's Framework, dalam bentuk kontemporer, telah bergeser dari perangkat analisis statis menjadi sistem navigasi strategis yang membantu organisasi bergerak secara proaktif di tengah disrupsi teknologi dan ketidakpastian pasar.

Relevansi Porter semakin kuat karena kemampuannya berinteraksi dengan teori manajemen lain tanpa kehilangan identitas konseptual. Resource-Based View memberikan kedalaman internal dengan menekankan pentingnya sumber daya unik dan langka; Dynamic Capabilities memperluas cakupan dengan menyoroti kemampuan organisasi beradaptasi; Circular Economy memperkenalkan dimensi keberlanjutan dalam rantai nilai; sementara teori ekosistem bisnis memperluas cakupan analisis menuju kolaborasi lintas industri. Setiap teori ini tidak meniadakan Porter, tetapi memperkaya dan memperkuatnya melalui sinergi epistemologis. Porter's Framework kini dapat dianggap sebagai *meta-theoretical scaffold*, sebuah kerangka utama yang mampu menyerap dan menyeimbangkan berbagai perspektif strategis lintas disiplin, tetap menjaga kohesi logika kompetitif di tengah pluralitas paradigma bisnis modern.

Namun, evolusi teoretis ini menuntut penyesuaian metodologis dalam riset manajemen strategis. Survei konvensional dan analisis regresi sederhana kini tidak lagi memadai untuk menguji kompleksitas hubungan antar variabel strategis. Penelitian masa kini menuntut integrasi antara metode kuantitatif dan kualitatif, termasuk pemodelan ekonometrik seperti yang dilakukan Costa et al., analisis jaringan seperti dalam studi Eisenreich et al., serta simulasi dinamis untuk menangkap interaksi multi-level antar kekuatan pasar. Pendekatan multidimensi ini memungkinkan pengujian yang lebih realistis terhadap hubungan sebab-akibat dalam sistem kompetitif modern dan membuka jalan bagi pengembangan indikator baru seperti indeks efisiensi adaptif, skor kolaboratif lintas industri, serta metrik keberlanjutan dinamis yang berbasis data besar.

KESIMPULAN

Perubahan struktur industri akibat globalisasi, digitalisasi, dan krisis keberlanjutan mempertegas bahwa kompetisi modern bersifat sirkular dan berbasis umpan balik, bukan linier seperti asumsi klasik. Data kini menjadi bahan bakar utama siklus keunggulan bersaing. Organisasi yang mampu mengubah data menjadi pengetahuan prediktif akan memiliki keunggulan adaptif dalam menyesuaikan strategi dengan fluktuasi pasar. Porter's Framework, dalam bentuknya yang diperluas, berfungsi layaknya radar strategis: mendeteksi sinyal awal perubahan, memetakan pola perilaku pasar, dan memberikan dasar bagi pengambilan keputusan berbasis informasi. Dalam ekosistem yang semakin dinamis ini, teori Porter tetap bertahan karena fleksibilitasnya untuk dikalibrasi sesuai konteks baru.

Dalam tekanan global menuju keberlanjutan, Porter's Framework juga mengalami pergeseran fungsi normatif. Teori yang dahulu berfokus pada efisiensi ekonomi kini berperan sebagai panduan keseimbangan antara nilai ekonomi, sosial, dan lingkungan.

Model Circular Value Chain menegaskan bahwa efisiensi jangka panjang hanya dapat tercapai bila perusahaan beroperasi dalam kerangka regeneratif, bukan eksploitatif. Keunggulan kompetitif kini lahir dari kemampuan menciptakan nilai berkelanjutan yang memperkuat reputasi, kepercayaan pemangku kepentingan, dan ketahanan operasional jangka panjang. Dengan demikian, Porter's Framework bukan lagi sekadar model analisis daya saing, tetapi fondasi strategis bagi pembangunan ekonomi yang bertanggung jawab.

Akhirnya, hasil SLR ini menunjukkan bahwa teori Porter tidak kehilangan relevansi, tetapi menemukan bentuk baru melalui adaptasi lintas disiplin. Five Forces kini berfungsi sebagai instrumen diagnosis dinamis; Generic Strategies sebagai ruang desain fleksibel; Value Chain sebagai sistem keberlanjutan integratif; dan Value Net sebagai mekanisme kolaboratif pengetahuan. Integrasi ini membentuk apa yang dapat disebut *Adaptive Porter Framework*—versi kontemporer dari kerangka klasik yang selaras dengan era digital, kolaboratif, dan berkelanjutan. Inti dari strategi tetap sama: bukan tentang melakukan segalanya, tetapi memilih dengan presisi apa yang paling bernilai untuk dilakukan. Bedanya, kini pilihan itu harus dilandaskan pada pembacaan ilmiah terhadap data, jaringan, dan nilai kolektif yang terus berkembang. Dengan pemahaman baru ini, Porter's Framework berevolusi dari teori kompetisi menjadi bahasa universal untuk memahami logika daya saing di abad ke-21.

DAFTAR PUSTAKA

- Baird, K., Nuhu, N., & Jiao, L. (2024). The effect of Porter's competitive forces on competitive advantage and organisational performance. *Journal of Management Control*, 35(2), 217–239. <https://doi.org/10.1007/s00187-024-00354-1>
- Costa, H. K. de M., Sacco, R., Lima, C. E. L., & Andrade, L. C. (2024). Brazilian natural gas market dynamics: A data panel analysis of the Brazilian market compared with Argentina, Colombia, Mexico, and India using Porter's five forces framework. *Energy Reports*, 21, 1847–1865. <https://doi.org/10.1016/j.egyr.2024.05.012>
- Eisenreich, A., Füller, J., Stuchtey, M., & Gimenez-Jimenez, D. (2022). Toward a circular value chain: Impact of the circular economy on a company's value chain processes. *Journal of Cleaner Production*, 364, 132801. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.132801>
- Emon, M. M. H., & Khan, T. (2025). The transformative role of Industry 4.0 in supply chains: Exploring digital integration and innovation in manufacturing enterprises. *Journal of Manufacturing Systems*, 78, 455–472. <https://doi.org/10.1016/j.jmsy.2025.03.008>
- Govindan, K., Jain, P., Singh, R., & Mishra, R. (2022). Blockchain technology as a strategic weapon to bring procurement 4.0 truly alive. *International Journal of Production Economics*, 245, 108456. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2022.108456>
- Jayadi, U., Mustofa, A. ., & Yunus, E. (2025). *Dinamika Tata Kelola Perusahaan: Hubungan Antara Dewan Direksi Dan Strategi Organisasi*. *Sibatik Journal: Jurnal Ilmiah Bidang*

- Sosial, Ekonomi, Budaya, Teknologi, Dan Pendidikan, 4(8), 2025–2038.
<https://doi.org/10.54443/sibatik.v4i8.3237>
- Paksoy, T., Gunduz, M. A., & Demir, S. (2023). Overall competitiveness efficiency: A quantitative approach to the five forces model. *Expert Systems with Applications*, 220, 119799. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2023.119799>
- Parra-López, C., Abdallah, S. B., & Hassoun, A. (2025). Digital and Industry 4.0 technologies in olive farming and industry: Recent applications and future outlook. *Computers and Electronics in Agriculture*, 224, 110894. <https://doi.org/10.1016/j.compag.2025.110894>
- Rizkita, M. A., Winarno, A., Suwono, H., & Malek, N. A. N. N. (2025). Integrating cultural adaptation in digital marketing strategies: Enhancing competitiveness and sustainability in MSMEs of Java, Indonesia. *Sustainable Futures*, 16, 100342. <https://doi.org/10.1016/j.sftr.2025.100342>
- Shirwa, A. M., Hassan, A. M., Hassan, A. Q., & Kilinc, M. (2025). A cooperative governance framework for sustainable digital transformation in construction: The role of digital enablement and digital strategy. *Journal of Building Engineering*, 87, 109951. <https://doi.org/10.1016/j.jobe.2025.109951>
- Wellner, S., & Lakotta, J. (2020). Porter's five forces in the German railway industry. *Transport Policy*, 95, 73–86. <https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2020.07.011>

