

DISTINCTIVE CAPABILITIES

JOHN KAY

RUDY C TARUMINGKENG



Oleh:

[Prof Ir Rudy C Tarumingkeng, PhD](#)

Guru Besar Manajemen, NUP: 9903252922

Rektor, Universitas Cenderawasih (1978-1988)

Rektor, Universitas Kristen Krida Wacana (1991-2000)

Ketua Dewan Guru Besar IPB-University (2005-2006)

Ketua Senat Akademik IBM-ASMI

© RUDYCT e-PRESS

rudycl75@gmail.com

Bogor, Indonesia

18 Juni 2025

Distinctive Capabilities (John Kay)

Berikut penjelasan formal dan akademik tentang konsep **Distinctive Capabilities** menurut John Kay, dengan narasi, diskusi, dan contoh:

1. Konteks dan Latar Filosofis

John Kay, profesor ekonomi di London Business School, memperkenalkan istilah *Distinctive Capabilities* dalam bukunya "*Foundations of Corporate Success*" (1993). Ia menyelidiki akar keberhasilan perusahaan lewat hubungan dinamis antara sumber daya dan strategi dalam berbagai usaha, dan menyimpulkan bahwa keunggulan kompetitif jangka panjang berasal dari tiga kemampuan khas yang sulit ditiru oleh pesaing (mindtools.com).

Dua sifat penting melengkapi keunikan tersebut:

1. **Sustainability** – kemampuan agar tetap unggul meskipun pesaing mencoba meniru (en.wikipedia.org).
 2. **Appropriability** – memastikan manfaat tetap milik perusahaan, bukan tersebar ke pihak lain (en.wikipedia.org).
-

2. Tiga Pilar Distinctive Capabilities

A. Architecture

Merujuk pada jaringan hubungan—internal (karyawan, budaya, struktur organisasi) maupun eksternal (pemasok, distributor, pelanggan). Struktur ini memfasilitasi aliran informasi, pembelajaran organisasi, dan respons fleksibel terhadap perubahan .

Kasus nyata: Toyota membangun keunggulan lewat jaringan supplier global yang erat, sistem produksi just-in-time, dan tim lintas fungsi yang adaptif. Ini menciptakan kecepatan dan kualitas operasional yang berbeda.

B. Reputation

Meliputi persepsi kualitas, kepercayaan pelanggan, dan asosiasi merek yang kuat—dibangun lewat pengalaman konsumen, jaminan (garansi), endorsement, dan sejarah reputasi perusahaan .

Contoh: Rolex mempertahankan reputasi mewahnya melalui kontrol kualitas ekstrem, strategi distribusi terbatas, dan pengakuan merek sebagai simbol status.

Dari segi teori, membangun reputasi memenuhi kriteria longevity—lebih mudah dipertahankan daripada dibentuk dari awal .

C. Innovation

Kemampuan menciptakan produk, proses, atau bisnis baru—yang bila berhasil diformalkan menjadi keunggulan kompetitif. Namun, inovasi rentan ditiru, sehingga harus didukung oleh paten, rahasia dagang, atau ekosistem pendukung .

Contoh: Apple terus berinovasi di desain dan integrasi ekosistem (iPhone, App Store, iCloud). Inovasi ini menjadikannya unik, namun pelindungannya juga didukung melalui paten, kontrol ketat atas rantai pasok, dan loyalitas pelanggan.

3. Interaksi Antarkemampuan

Ketiga pilar ini tidak berdiri sendiri, melainkan saling memperkuat dan menciptakan *distinctive capability*—keunggulan kompetitif yang tahan

lama. Venn diagram pada visualisasinya menunjukkan bahwa overlap antar ketiganya merupakan primadona strategis (b2bframeworks.com).

- **Architecture + Reputation** → hubungan dan kepercayaan bersama.
 - **Reputation + Innovation** → inovasi yang memperkuat citra.
 - **Innovation + Architecture** → budaya dan struktur yang mendukung penciptaan ide baru.
-

4. Diskusi dan Pendapat

1. Lebih dari sekadar aset

Kay menyoroti bahwa bukan aset fisik atau finansial saja yang menciptakan keunggulan, melainkan *relational capabilities*—jaringan dan interaksi sosial ekonomi yang rumit (en.wikipedia.org, sorenkaplan.com, fr.scribd.com).

2. Keunggulan berkelanjutan

Karena ketiga kapabilitas ini sulit ditiru—baik secara sosial maupun teknologis—mereka menghasilkan keunggulan yang lebih *sustainable*.

3. Kritik terhadap teori

- Fokus terlalu pada internal relasional bisa melemahkan sensitivitas terhadap dinamika eksternal (teknologi disruptif, regulasi, dsb) (london.edu).
- Penerapan ketiganya tidak selalu seimbang—beberapa perusahaan unggul di satu dimensi (misalnya inovasi), tanpa harus komplet di ketiganya. Fokus yang terlalu menyeluruh bisa menghambat efisiensi.

4. Aplikasi dalam manajemen modern

- **LMS dan e-learning:** Perguruan tinggi sudah mulai membangun *architecture* kolaboratif untuk dosen, mahasiswa, dan industry partners.
- **Branding pribadi:** Individual (misalnya dosen/pengajar) membangun *reputation* lewat publikasi, workshop, dan engagement media.
- **EdTech Innovation:** Platform seperti Ruangguru atau Zenius menunjukkan inovasi produk yang disertai dengan reputasi dan arsitektur kemitraan edukatif.

5. Rekomendasi Implementasi (Model Naratif)

1. **Identifikasi kemampuan utama:** gunakan SWOT, analisis stakeholder, survei internal.
2. **Pilih fokus utama** — salah satu pilar untuk dikuatkan, tanpa mengabaikan minimal standar pilar lainnya.
3. **Bangun dan lindungi kapabilitas ini:**
 - Architecture: jalur komunikasi formal/informal, budaya koordinatif, kemitraan strategis.
 - Reputation: penciptaan nilai berkelanjutan (garansi, standar kualitas, feedback konsumen).
 - Innovation: R&D, aliansi strategis, perlindungan hak kekayaan intelektual.
4. **Jaga keberlanjutan (sustainability)** lewat peningkatan berkelanjutan, pembaruan strategi, dan pangkalan relasi.
5. **Pastikan appropriability** lewat hak paten, hak cipta, dan struktur kontrak yang mengamankan nilai.

Kesimpulan

Distinctive Capabilities John Kay menawarkan kerangka hubungan strategis yang menegaskan bahwa keunggulan kompetitif berasal dari arsitektur organisasi, reputasi, dan inovasi yang saling memperkuat dan sulit ditiru. Dalam konteks manajemen modern dan pengajaran untuk generasi milenial, model ini sangat relevan untuk mengembangkan pemikiran strategis yang holistik—menggabungkan aspek struktural, sosial, dan kreatif secara naratif dan aplikatif.

Berikut adalah  **Modul Ajar Manajemen Strategis** berbasis konsep *Distinctive Capabilities* (John Kay) yang dikontekstualisasikan untuk pembelajaran di Indonesia—cocok untuk mahasiswa S1/S2 Manajemen, dosen, pelatihan korporat, atau kelas pengembangan strategi UMKM/startup:

MODUL AJAR: “Distinctive Capabilities dalam Manajemen Strategis”

Tujuan Pembelajaran

Mahasiswa atau peserta pelatihan mampu:

- Menjelaskan konsep dasar *Distinctive Capabilities* (DC) menurut John Kay.
 - Mengidentifikasi tiga pilar utama DC: Architecture, Reputation, Innovation.
 - Menganalisis studi kasus Indonesia yang relevan.
 - Merancang strategi bisnis berbasis kapabilitas unik.
-

BAB I – PENGANTAR MANAJEMEN STRATEGIS

- Pengertian manajemen strategis
- Evolusi teori strategi: dari SWOT, Porter, RBV ke *Distinctive Capabilities*
- Pentingnya kapabilitas tidak berwujud (*intangible*) dalam persaingan modern

 **Diskusi Kelas:** Apakah sumber daya saja cukup untuk keunggulan bersaing? Bandingkan perusahaan besar dan UMKM.

BAB II – TEORI DISTINCTIVE CAPABILITIES (JOHN KAY)

- Sejarah dan kontribusi pemikiran John Kay (1993)
- Tiga Pilar Utama:
 1. **Architecture** (struktur hubungan organisasi)
 2. **Reputation** (reputasi bisnis dan merek)
 3. **Innovation** (kemampuan menciptakan nilai baru)
- Kriteria sukses: *Sustainability & Appropriability*

 **Aktivitas:** Buatlah peta Venn dari 3 pilar dan beri contoh perusahaan Indonesia yang cocok di tiap pilar.

BAB III – STUDI KASUS LOKAL: PERUSAHAAN INDONESIA

A. Gojek Indonesia

- Architecture: mitra driver, merchant, layanan digital
- Innovation: SuperApp, GoPay, GoSend, GoFood
- Reputation: solusi lokal untuk mobilitas dan ekonomi informal

B. PT Telkom Indonesia

- Architecture: sinergi anak usaha (Telkomsel, IndiHome)
- Innovation: investasi di big data, digital services
- Reputation: BUMN teknologi terpercaya

C. Ruangguru

- Architecture: kemitraan sekolah, guru freelance
- Innovation: LMS, AI-driven learning path
- Reputation: solusi edutech terdepan di Indonesia

 **Tugas Individu:** Pilih 1 UMKM/Startup lokal dan analisis keunggulannya dengan framework John Kay.

BAB IV – STRATEGI MEMBANGUN DISTINCTIVE CAPABILITIES

- Membangun dan memelihara arsitektur yang fleksibel
- Menumbuhkan reputasi lewat pengalaman dan konsistensi
- Menciptakan budaya inovasi yang berkelanjutan
- Perlindungan melalui paten, lisensi, dan NDA

 **Studi Simulasi:** Anda CEO startup baru—buat strategi untuk membangun ketiga kapabilitas dalam 2 tahun pertama.

BAB V – INTEGRASI DENGAN KONSEP STRATEGI LAIN

- *Distinctive Capabilities* dalam kerangka RBV dan VRIO
 - Perbandingan dengan:
 - Porter's Generic Strategies
 - Blue Ocean Strategy
 - Dynamic Capabilities (Teece)
-

BAB VI – REFLEKSI DAN DISKUSI STRATEGIS

- Apa yang membedakan perusahaan unggul dan biasa?
 - Apakah semua perusahaan perlu ketiga kapabilitas?
 - Bagaimana generasi muda membangun *personal distinctive capability*?
-

LAMPIRAN TAMBAHAN

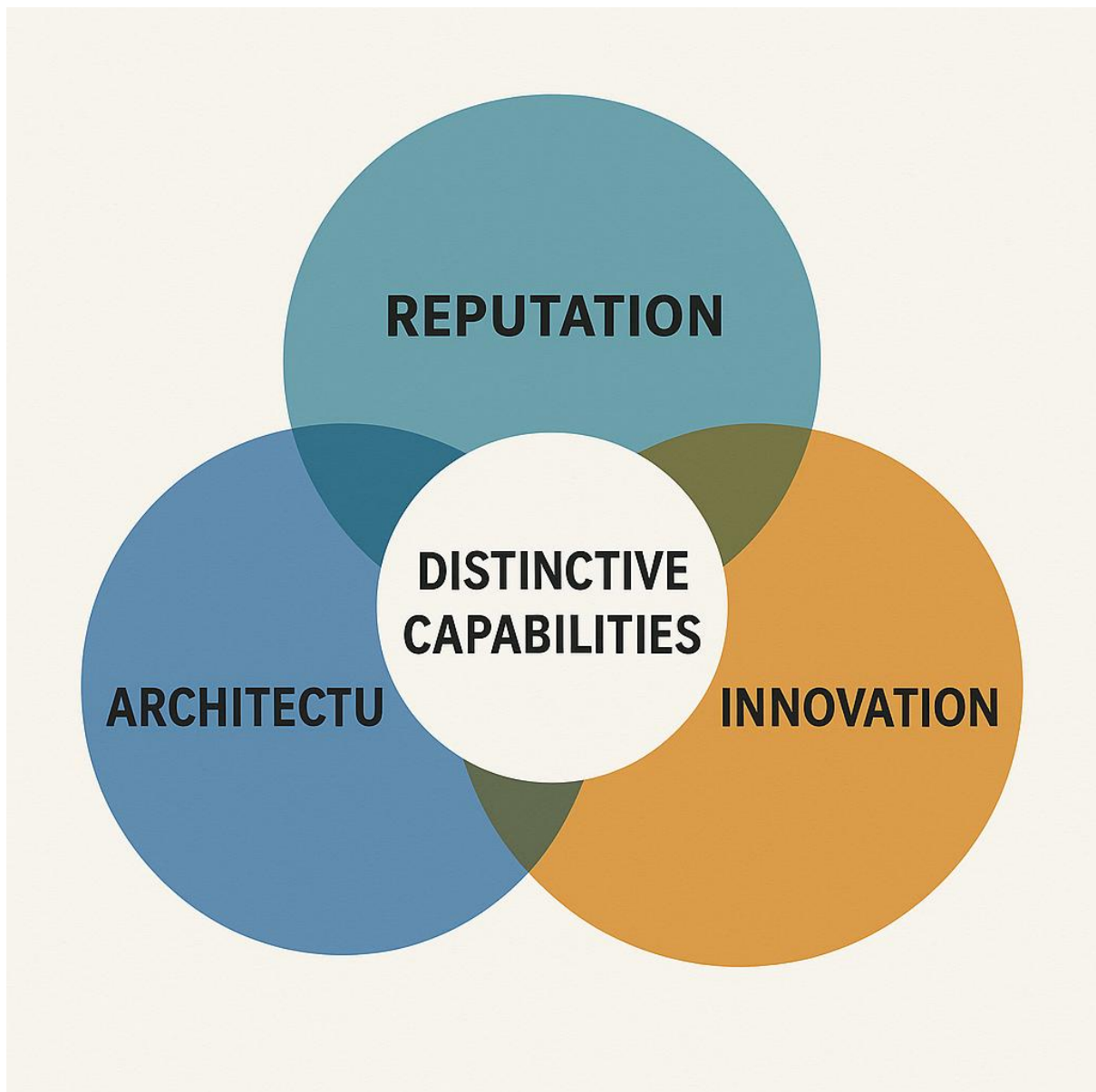
-  Infografik 3 Pilar Distinctive Capabilities
 -  Template Analisis DC untuk tugas lapangan
 -  Rubrik penilaian: analisis kasus, presentasi tim, dan proyek akhir
-

GLOSARIUM ISTILAH KUNCI

- **Distinctive Capabilities**
 - **Architecture**
 - **Reputation**
 - **Innovation**
 - **Appropriability**
 - **Sustainability**
 - **RBV**
 - **VRIO Framework**
-

DAFTAR PUSTAKA

- Kay, J. (1993). *Foundations of Corporate Success*. Oxford University Press.
 - Barney, J. (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. Journal of Management.
 - Grant, R.M. (2016). *Contemporary Strategy Analysis*.
 - Studi Kasus: Gojek, Ruangguru, Telkom Indonesia, Startup Indonesia.
-



Berikut adalah narasi studi kasus lokal mengenai penerapan konsep **Distinctive Capabilities** ala **John Kay** dalam konteks Indonesia, khususnya pada perusahaan BUMN seperti **PT Telkom Indonesia**. Studi ini cocok digunakan untuk pengajaran manajemen strategis, diskusi kelas, atau bahan kuliah S2/S3.

STUDI KASUS LOKAL: PT TELKOM INDONESIA

Judul: “Menjadi Distinctive di Tengah Kompetisi Digital: Studi Strategis PT Telkom Indonesia”

1. **Latar Belakang Perusahaan**

PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk. adalah BUMN yang bergerak di bidang teknologi informasi dan komunikasi (ICT). Dengan visi menjadi perusahaan telekomunikasi digital terbaik se-Asia Tenggara, Telkom telah melampaui statusnya sebagai penyedia layanan telepon menjadi penyedia solusi digital, data, dan konektivitas strategis.

2. **Penerapan *Distinctive Capabilities***

A. Architecture – Arsitektur Relasional yang Terstruktur

Telkom membangun struktur relasional internal dan eksternal yang kuat:

- **Internal:** integrasi antara unit bisnis seperti Telkomsel (seluler), IndiHome (rumah), dan Digital Business (big data, cloud).
- **Eksternal:** kemitraan dengan startup melalui program inkubator seperti *Indigo Creative Nation*, kolaborasi dengan pemerintah dalam digitalisasi desa, serta jaringan vendor internasional untuk infrastruktur backbone (Palapa Ring, SEA-ME-WE, dsb).

💬 *Kekuatan arsitektur ini memungkinkan pertukaran informasi, percepatan adopsi teknologi, dan kecepatan dalam mengambil keputusan lintas unit.*

B. Reputation – Reputasi Sebagai Inovator dan Pelayan Publik

Sebagai perusahaan milik negara, Telkom memikul reputasi ganda:

- Sebagai **penggerak digitalisasi nasional**, melalui inisiatif seperti Merah Putih Fund, BAKTI, dan ekosistem UMKM digital.
- Sebagai **inovator teknologi**, misalnya dengan peluncuran BigBox (platform data analytics), MyIndiHome, dan integrasi OTT (Over The Top).
- Konsisten mendapatkan penghargaan: Indonesia Most Admired Companies, Frost & Sullivan, Asia Communication Awards.

💬 *Reputasi ini menjadikan Telkom sebagai mitra terpercaya dalam proyek-proyek nasional, sekaligus memiliki kredibilitas di mata investor global.*

C. Innovation – Inovasi sebagai Tulang Punggung Strategi

Telkom tidak hanya mengadopsi teknologi baru, tetapi membangun budaya dan sistem inovatif:

- **Digitalisasi internal:** transformasi SDM berbasis kompetensi digital, pembentukan Divisi Digital Service, dan pengembangan *data-driven decision-making*.
- **Produk inovatif:** BigBox, OCA (platform contact center digital), Pijar (platform edukasi), dan Agree (platform pertanian digital).
- **Aliansi strategis:** Telkom Sigma untuk digital enterprise, MDI Ventures untuk investasi di startup global.

💬 Inovasi bukan hanya produk, tetapi juga pada proses, model bisnis, dan ekosistem mitra.

3. 🔍 Analisis Strategis DC Telkom

Pilar	Deskripsi Singkat	Nilai Strategis
Architecture	Kolaborasi lintas unit & mitra strategis	Fleksibilitas, efisiensi proses
Reputation	Citra perusahaan nasional yang modern dan andal	Meningkatkan kepercayaan dan loyalitas
Innovation	Platform digital, investasi startup, agile culture	Menjamin daya saing masa depan

4. 🧠 Refleksi Manajerial

Apa yang bisa dipelajari?

- Telkom menunjukkan bahwa perusahaan besar sekalipun bisa lincah bila arsitektur internalnya mendukung.
 - Reputasi bukan sekadar PR, tetapi dibangun dari konsistensi pelayanan dan inovasi.
 - Inovasi harus terstruktur dan sistemik agar menjadi *distinctive*, bukan hanya satu proyek lepas.
-

5. 📊 Implikasi Pendidikan dan Strategi Bisnis

Untuk mahasiswa dan profesional:

- Pelajari bagaimana BUMN bisa menjadi laboratorium kapabilitas unggul.

- Jadikan Telkom sebagai benchmark dalam membangun **kapabilitas yang tidak terlihat (invisible assets)**.

Untuk UMKM dan startup:

- Terapkan prinsip *architecture* melalui kolaborasi lokal.
- Bangun *reputation* dari pelayanan dan nilai pelanggan.
- Gunakan *inovasi sederhana* tapi konsisten, lalu perluas skala.



Kesimpulan Studi Kasus

“PT Telkom Indonesia berhasil menjadikan tiga pilar Distinctive Capabilities sebagai kekuatan strategis yang terintegrasi—menjadi pelopor transformasi digital nasional sekaligus entitas bisnis kompetitif di tingkat regional.”

Berikut adalah bagian  **Refleksi dan Diskusi** dari modul ajar *Distinctive Capabilities dalam Manajemen Strategis*, dengan penekanan pada konteks Indonesia dan relevansi praktik organisasi modern:

Refleksi dan Diskusi Strategis

 **Pertanyaan Reflektif (untuk diskusi kelas, tugas esai, atau debat kelompok)**

1. **Kapabilitas atau Sumber Daya?**

Dalam konteks Indonesia yang penuh dengan ketidakpastian ekonomi dan teknologi yang cepat berubah, manakah yang lebih penting bagi organisasi: *memiliki sumber daya besar* atau *kapabilitas yang khas* (*distinctive capabilities*)? Jelaskan dan beri contoh nyata.

2. **Apakah Semua Organisasi Harus Memiliki Ketiganya?**

Tidak semua perusahaan memiliki *reputation*, *architecture*, dan *innovation* yang seimbang. Apakah suatu perusahaan tetap bisa unggul hanya dengan satu dari tiga pilar tersebut? Misalnya, startup digital kecil yang hanya fokus pada inovasi?

3. **BUMN vs Startup: Mana yang Lebih Mampu Bangun DC?**

Telkom Indonesia sebagai BUMN menunjukkan kemampuan membangun DC yang kompleks, tetapi startup seperti Ruangguru juga punya reputasi dan inovasi. Bagaimana dua jenis organisasi ini membangun DC dengan cara yang berbeda?

4. **Bagaimana Membangun Reputasi di Era Digital?**

Mengingat reputasi dapat rusak dalam satu malam akibat *cancel culture* atau kesalahan komunikasi digital, strategi apa yang harus dilakukan perusahaan modern agar reputasinya tetap kuat?

5. **Personal Distinctive Capabilities**

Bagaimana konsep ini dapat diterapkan oleh mahasiswa atau profesional muda dalam membangun keunggulan pribadi (personal branding, relasi, dan inovasi dalam karier)?

Diskusi Tematik (untuk forum kampus, pelatihan, atau lokakarya)

A. Tema: "*Membangun Keunggulan Kompetitif Tanpa Menjadi Korporasi Besar*"

- Diskusikan bagaimana UMKM lokal di Indonesia bisa mengembangkan arsitektur relasional dengan komunitas, reputasi berbasis kepercayaan lokal, dan inovasi berbasis kebutuhan budaya setempat.

B. Tema: "*Mengelola Kapabilitas di Tengah Disrupsi Digital*"

- Diskusi tentang bagaimana perusahaan besar bisa tetap relevan meskipun menghadapi ancaman dari startup yang lebih inovatif. Gunakan perbandingan Telkom vs Gojek vs BUMDes digital.

C. Tema: "*Merek sebagai Investasi Jangka Panjang*"

- Bahas mengapa membangun reputasi membutuhkan waktu bertahun-tahun, tetapi bisa runtuh dalam sekejap. Gunakan contoh dari kasus nyata (misalnya: Sari Roti, Indomie, Garuda Indonesia, dll).

D. Tema: "*Innovation Fatigue vs Innovation Culture*"

- Apakah inovasi terus-menerus bisa melelahkan tim organisasi? Bagaimana cara menciptakan inovasi yang terstruktur tanpa menguras energi dan sumber daya?

Tugas Refleksi Individu

Instruksi: Pilih satu perusahaan lokal (UMKM, BUMN, atau startup). Tulis refleksi sepanjang 1000 kata tentang:

- Bagaimana perusahaan itu membangun *Distinctive Capabilities*?
 - Pilar mana yang paling kuat/lemah?
 - Apa saran strategis untuk pengembangan kapabilitas mereka di masa depan?
-

Penutup Refleksi

"Kapabilitas khas bukanlah apa yang Anda miliki, tetapi bagaimana Anda menggunakannya, menjaganya, dan menjadikannya tak tergantikan di mata pelanggan, mitra, dan publik."

Berikut adalah bagian  **Glosarium** untuk mendukung pemahaman konsep *Distinctive Capabilities* dalam modul ajar Manajemen Strategis. Glosarium ini disusun secara alfabetis dan dapat digunakan sebagai bagian dari handout, e-book, atau bahan kuliah.

GLOSARIUM: *DISTINCTIVE CAPABILITIES* DALAM STRATEGI BISNIS

Istilah	Definisi
Architecture	Struktur hubungan internal dan eksternal perusahaan (dengan karyawan, pemasok, pelanggan, mitra strategis) yang menjadi fondasi koordinasi, komunikasi, dan kolaborasi.
Appropriability	Kemampuan organisasi untuk mempertahankan dan mengamankan manfaat dari keunggulan kompetitifnya, sehingga tidak mudah “bocor” ke pesaing atau pihak luar.
Capabilities	Kemampuan organisasi dalam mengkoordinasi sumber daya dan kompetensinya untuk menciptakan nilai dan mencapai tujuan strategis.
Core Competence	Keterampilan unik dan terintegrasi yang memberikan nilai kompetitif dan menjadi kekuatan inti suatu organisasi. Diperkenalkan oleh Prahalad & Hamel.
Distinctive Capabilities	Tiga kapabilitas utama (Architecture, Reputation, Innovation) yang sulit ditiru oleh pesaing dan

Istilah	Definisi
	menjadi dasar keunggulan kompetitif jangka panjang menurut John Kay.
Dynamic Capabilities	Kemampuan organisasi untuk beradaptasi, membentuk ulang kompetensi, dan merespons lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat.
Innovation	Kemampuan untuk menciptakan, mengembangkan, dan menerapkan ide, produk, atau proses baru yang memberikan nilai tambah bagi pelanggan dan organisasi.
Intangible Assets	Aset tidak berwujud yang dimiliki perusahaan, seperti merek, reputasi, pengalaman tim, dan sistem pengetahuan internal.
Reputation	Persepsi publik atau pelanggan terhadap nilai, integritas, dan kualitas perusahaan yang terbentuk dari pengalaman dan interaksi selama waktu tertentu.
Resource-Based View (RBV)	Teori strategi yang menekankan pentingnya sumber daya dan kapabilitas internal organisasi sebagai dasar keunggulan kompetitif.
Sustainability (dalam konteks strategi)	Kemampuan organisasi untuk mempertahankan keunggulan kompetitif dalam jangka panjang meskipun terjadi perubahan di lingkungan bisnis.
SWOT Analysis	Alat analisis strategis untuk mengidentifikasi kekuatan (Strengths), kelemahan (Weaknesses), peluang (Opportunities), dan ancaman (Threats) organisasi.

Istilah	Definisi
VRIO Framework	Kerangka kerja evaluasi sumber daya dan kapabilitas berdasarkan 4 kriteria: Valuable, Rare, Inimitable, dan Organized. Dikembangkan oleh Jay Barney.

 Catatan Penggunaan Glosarium

- **Bagi dosen:** glosarium ini dapat dicetak sebagai *terminology sheet* untuk mahasiswa.
 - **Bagi peserta pelatihan:** gunakan sebagai referensi cepat saat menyusun strategi berbasis kapabilitas.
 - **Bagi mahasiswa:** pahami keterkaitan antar istilah, terutama *architecture–reputation–innovation* dalam kerangka keunggulan kompetitif.
-

Berikut adalah bagian  **Daftar Pustaka** untuk modul ajar *Distinctive Capabilities dalam Manajemen Strategis*. Daftar ini mencakup referensi utama dari literatur internasional, sumber lokal, serta artikel praktik bisnis yang relevan dalam konteks Indonesia:

DAFTAR PUSTAKA

Buku & Literatur Teori Strategi

1. Kay, J. (1993). *Foundations of Corporate Success: How Business Strategies Add Value*. Oxford University Press.
 2. Barney, J. B. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage." *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 99–120.
 3. Grant, R. M. (2016). *Contemporary Strategy Analysis* (9th ed.). John Wiley & Sons.
 4. Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
 5. Prahalad, C.K., & Hamel, G. (1990). "The Core Competence of the Corporation." *Harvard Business Review*, Vol. 68, No. 3, pp. 79–91.
 6. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). "Dynamic Capabilities and Strategic Management." *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
-

Artikel dan Sumber Online

7. MBASchool. (n.d.). *Distinctive Capabilities - John Kay*. Retrieved from <https://www.mbaskool.com/business-concepts/human-resources-hr-terms/1562-distinctive-capabilities-john-kay.html>

8. StrategicManagementInsight.com. (n.d.). *VRIO Framework Explained*. <https://strategicmanagementinsight.com/tools/vrio.html>
 9. Investopedia. (n.d.). *Resource-Based View (RBV)*. <https://www.investopedia.com/terms/r/resource-based-view.asp>
-

Studi Kasus & Data Lokal

10. Telkom Indonesia. (2024). *Annual Report 2023: Accelerating Digital Ecosystem*. Retrieved from <https://www.telkom.co.id>
 11. MDI Ventures. (2024). *Digital Investment Landscape in Indonesia*.
 12. Gojek Tech. (2023). *Building Ecosystem for Everyday Solutions*. Whitepaper.
 13. Ruangguru. (2022). *Innovation for Inclusive Education: Case Study Report*.
-

Referensi Tambahan untuk Pendidikan Tinggi

14. Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2017). *Strategic Management and Business Policy* (14th ed.). Pearson.
 15. Hill, C., Schilling, M., & Jones, G. (2020). *Strategic Management: Theory: An Integrated Approach* (13th ed.). Cengage Learning.
 16. Hermawan Kartajaya, & Philip Kotler. (2017). *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*. Wiley.
 17. Rhenald Kasali. (2018). *Disruption: Menghadapi Musuh-musuh Baru dalam Dunia Bisnis*. Mizan Publika.
-

Referensi Akademik Indonesia (Opsional untuk Sitasi Lokal)

18. Wibowo, U. (2020). "Strategi Bersaing UMKM Berbasis Sumber Daya." *Jurnal Manajemen Indonesia*, 18(1), 55–68.
19. Suryana, Y. (2019). *Strategi Manajemen dalam Era Ekonomi Digital*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Padjadjaran.

 Catatan

- Disarankan untuk menambahkan kutipan praktikum dari laporan tahunan, whitepaper BUMN/startup, dan riset pasar lokal jika digunakan dalam kelas atau penulisan ilmiah.
- Referensi ini dapat digunakan untuk memperkuat makalah tugas, tesis, atau bahan presentasi dosen.

ChatGPT 4o (2025). Copilot for this article. Access date: 18 Juni 2025. Author's account. <https://chatgpt.com/c/6852a10f-b0f8-8013-8e31-eb9a727ffe17>