

DIGITAL TRANSFORMATION, SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE DAN FIRM PERFORMANCE

Audrey Velma Sasikirana¹; Elyzabet Indrawati Marpaung²

Universitas Kristen Maranatha, Bandung^{1,2}

Email : Audreyvelma03@gmail.com¹; elyzabet.im@eco.maranatha.edu²

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji dampak transformasi digital terhadap kinerja perusahaan dan peran keunggulan kompetitif berkelanjutan sebagai mediator antara keduanya, di antara Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) di Provinsi Jawa Barat. Dengan menggunakan metodologi survei, penelitian ini mengambil pendekatan kuantitatif. Pengambilan sampel bertujuan (*purposive sampling*) digunakan untuk menentukan sampel. Kriteria sampel meliputi pemilik atau manajer UMKM yang berbasis di Provinsi Jawa Barat yang telah beroperasi minimal satu tahun dan telah mengintegrasikan teknologi digital ke dalam operasional mereka. Survei *online* dilakukan menggunakan Google Forms untuk mengumpulkan data. Data kami akan dianalisis menggunakan SEM-PLS, yang merupakan singkatan dari *Structural Equation Modeling with Partial Least Squares*. Menurut hasil penelitian, baik keunggulan kompetitif jangka panjang maupun kinerja perusahaan dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh transformasi digital. Hubungan antara transformasi digital dan kesuksesan perusahaan dimoderasi oleh keunggulan kompetitif berkelanjutan, yang pada gilirannya memiliki dampak yang menguntungkan dan substansial terhadap kinerja perusahaan. Hasil ini menunjukkan bahwa usaha kecil dan menengah (UKM) di Provinsi Jawa Barat dapat meningkatkan kinerja mereka dengan melakukan transformasi digital dan memperoleh keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Kata Kunci : *Digital Transformation; Sustainable Competitive Advantage; Firm Performance*

ABSTRACT

Among Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs) in West Java Province, this research seeks to examine the impact of digital transformation on firm performance and the role of sustainable competitive advantage as a mediator between the two. Using a survey methodology, the research takes a quantitative approach. Purposive sampling was used to determine the sample. Owners or managers of micro, small, and medium-sized enterprises (MSME) based in West Java Province who have been in operation for a minimum of one year and have integrated digital technology into their operations are included in the sample criteria. An online survey was administered using Google Forms in order to gather data. Our data will be examined by using SEM-PLS, which stands for Structural Equation Modeling with Partial Least Squares. Both long-term competitive advantage and company performance are positively and significantly impacted by digital transformation, according to the results. The link between digital transformation and company success is moderated by sustained competitive advantage, which in turn has a favorable and substantial impact on firm performance. These results show that small and medium-sized enterprises (SMEs) in West Java Province may improve their performance by transforming digitally and gaining a competitive edge that lasts.

Keywords : *Digital Transformation; Sustainable Competitive Advantage; Firm Performance*

PENDAHULUAN

Sebagai tulang punggung perekonomian nasional dan penggerak pertumbuhan ekonomi lokal serta pemerataan ekonomi di seluruh Indonesia, usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) memainkan peran strategis dalam perekonomian negara (DTI Bureau, Kementerian

UMKM, Republik Indonesia, 2025). Menurut statistik dari Sistem Informasi Data Tunggal UMKM (SIDT-UMKM), terdapat 30,19 juta UMKM di Indonesia per 31 Oktober 2025. Usaha-usaha ini berlokasi di seluruh wilayah negara, termasuk daerah pedesaan, pinggiran kota, dan daerah terpencil, dan mereka termasuk dalam berbagai sektor ekonomi (DTI Bureau, Kementerian UMKM, Republik Indonesia, 2025). Kehadiran UMKM yang signifikan menunjukkan bahwa industri ini sangat penting untuk menciptakan lapangan kerja, meningkatkan pendapatan lokal, dan mendorong pertumbuhan ekonomi jangka panjang di daerah tersebut (Saputera dkk., 2021). Usaha kecil dan menengah (UKM) membantu menjaga kelangsungan produksi barang lokal dan mendorong semangat kewirausahaan, yang pada gilirannya meningkatkan daya saing ekonomi di daerah tersebut (Kurniawan dkk., 2023). Menurut Departemen Komunikasi Bank Indonesia (2024), peningkatan efisiensi usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) sangat penting untuk mendorong pertumbuhan ekonomi yang merata dalam jangka panjang.

Meskipun memainkan peran besar dalam perekonomian, UMKM tetap mengalami kesulitan dalam meningkatkan kinerja perusahaan mereka. Menurut Barba-Sánchez dkk. (2024), kinerja perusahaan merupakan cerminan dari kapasitasnya untuk memenuhi tujuan bisnis dalam hal peningkatan profitabilitas, pertumbuhan penjualan, produktivitas, efisiensi operasional, dan memastikan kelangsungan perusahaan dalam jangka panjang. Menurut Maimuna dkk. Menurut Rupeika-Apoga dan Petrovska (2024) dan Rupeika-Apoga dan Petrovska (2022), banyak UMKM tidak mampu mencapai potensi penuhnya karena kombinasi kendala sumber daya dan sifat persaingan bisnis yang selalu berubah. Bahkan di provinsi Indonesia dengan konsentrasi UMKM tertinggi, Jawa Barat, situasi ini terlihat jelas. Menurut data yang dikumpulkan oleh Data Terbuka Jawa Barat pada tahun 2025, jumlah Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) di provinsi tersebut turun dari 622.225 pada tahun 2021 menjadi 667.795 pada tahun 2022, dan kemudian turun lagi menjadi 641.639 pada tahun 2023, penurunan sebesar 3,9168% atau sekitar 3,92%. Penurunan ini menunjukkan bahwa beberapa perusahaan masih mengalami kesulitan dalam menjaga kelancaran operasionalnya. Oleh karena itu, untuk mendorong pengembangan perusahaan yang berkelanjutan, perlu mengatasi masalah peningkatan kinerja perusahaan UMKM.

Salah satu teknik yang dirasakan perusahaan dapat meningkatkan keberhasilan mereka dalam menghadapi masalah ini adalah transformasi digital. Menurut Plekhanov dkk. (2023), bisnis dapat menjadi lebih adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis dengan mengintegrasikan teknologi digital ke dalam proses, model, dan aktivitas organisasi mereka. Proses ini dikenal sebagai transformasi digital. Elia dkk. (2024) menemukan bahwa teknologi digital membantu bisnis meningkatkan efisiensi operasional, membuat keputusan lebih cepat,

dan menghasilkan ide-ide yang disukai konsumen. Model bisnis yang lebih adaptif terhadap perubahan kondisi pasar merupakan manfaat lain yang diberikan keterampilan digital kepada perusahaan (Verhoef dkk., 2021). Keterampilan digital dapat meningkatkan kinerja perusahaan dengan meningkatkan kemampuan teknisnya, menurut Heredia dkk. (2022). Kesimpulan ini didukung oleh karya Mayndarto dkk. (2025), yang menunjukkan bahwa transformasi digital secara signifikan meningkatkan kinerja bisnis. Dengan demikian, transformasi digital dipandang sebagai komponen penting yang dapat membantu UMKM dalam meningkatkan kinerja perusahaan mereka di era ekonomi digital.

Dua faktor terpenting yang memengaruhi kesuksesan perusahaan adalah transformasi digital dan keunggulan kompetitif berkelanjutan (*Sustainable Competitive Advantage/SCA*). Untuk memiliki keunggulan kompetitif berkelanjutan, suatu bisnis harus mampu menggunakan sumber daya dan kompetensinya sedemikian rupa sehingga proses penciptaan nilainya sulit ditiru oleh pesaing (Bhandari dkk., 2022). Perusahaan dapat meningkatkan kinerja organisasional, meningkatkan pangsa pasar, dan memperkuat loyalitas konsumen melalui pencapaian keunggulan kompetitif berkelanjutan (Du dkk., 2024). Mayndarto dkk. (2025) menemukan bahwa memperoleh keunggulan kompetitif adalah hal terpenting yang dapat meningkatkan kesuksesan perusahaan. Sejalan dengan itu, He (2025) menemukan bahwa bisnis yang memiliki keunggulan kompetitif yang berkelanjutan biasanya berkinerja lebih baik daripada pesaingnya. Hal ini karena organisasi-organisasi tersebut mampu memberikan nilai yang sulit ditiru oleh pesaingnya. Dengan demikian, komponen kunci dalam meningkatkan kinerja bisnis adalah kemampuan perusahaan untuk membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Dari sudut pandang *Resource-Based View* (RBV), sumber daya dan kapabilitas perusahaan tidak secara otomatis menghasilkan kinerja yang lebih baik, tetapi harus diterjemahkan menjadi keunggulan kompetitif berkelanjutan untuk menghasilkan nilai bagi perusahaan (Bhandari dkk., 2022). Menurut Elia dkk. (2024) dan Verhoef dkk. (2021), transformasi digital dipandang sebagai aset strategis yang membantu perusahaan memanfaatkan teknologi digital, data, dan keterampilan organisasi untuk meningkatkan efisiensi, kreativitas, dan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan pasar. Dengan meningkatkan inovasi dan kapabilitas dinamis, transformasi digital memiliki efek yang menguntungkan pada keunggulan kompetitif berkelanjutan, menurut penelitian oleh Lu dan Shahrudin (2024). Transformasi digital dapat meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan dengan membangun kapabilitas inovatif, menurut Shehadeh dkk. (2023). Berdasarkan hasil ini, transformasi digital merupakan aset strategis yang dapat membentuk keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dan membantu bisnis berkinerja lebih baik.

Penelitian sebelumnya sebagian besar berfokus pada dampak langsung transformasi digital terhadap kinerja perusahaan dan pengembangan keunggulan kompetitif (Heredia dkk., 2022; Lu & Shahrudin, 2024). Namun, hasil penelitian pada perusahaan yang telah memiliki sumber daya dan kapabilitas digital yang relatif baik belum tentu dapat menggambarkan kondisi UMKM yang memiliki keterbatasan sumber daya dan menghadapi tantangan dalam mempertahankan daya saing. Dalam kondisi tersebut, penerapan *digital transformation* belum tentu secara langsung meningkatkan *firm performance* apabila UMKM belum mampu mengubah *sustainable competitive advantage*. Oleh karena itu, masih terdapat celah penelitian mengenai bagaimana *digital transformation* dapat meningkatkan *firm performance* melalui pembentukan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, khususnya pada UMKM di Jawa Barat.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, novelty penelitian ini terletak pada pengujian *sustainable competitive advantage* sebagai variabel mediasi antara *digital transformation* dan *firm performance* pada UMKM di Provinsi Jawa Barat. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang lebih banyak menguji hubungan langsung antarvariabel, penelitian ini menjelaskan mekanisme bagaimana pemanfaatan sumber daya digital dapat dikembangkan menjadi keunggulan yang sulit ditiru dan selanjutnya meningkatkan kinerja perusahaan. Dengan demikian, penelitian ini memberikan nilai tambah dengan mengintegrasikan *digital transformation*, *sustainable competitive advantage*, dan *firm performance* dalam satu model berbasis *Resource-Based View* (RBV) pada konteks UMKM di Jawa Barat.

KAJIAN PUSTAKA

Teori *Resource Based View* (RBV)

Gagasan yang dikenal sebagai Pandangan Berbasis Sumber Daya (*Resource-Based View*/RBV) menjelaskan bagaimana sumber daya dan kompetensi internal suatu organisasi berkontribusi pada keunggulan kompetitifnya. Menurut gagasan ini, menurut Chwiłkowska-Kubala dkk. (2023), sebuah perusahaan dipandang sebagai sekumpulan aset yang dapat digunakan untuk mengembangkan strategi dan mengungguli pesaing. Menurut Chwiłkowska-Kubala dkk. (2023), sebuah perusahaan dapat mempertahankan keunggulan kompetitif dalam jangka panjang dengan memiliki sumber daya yang berharga, langka, sulit ditiru, dan tak tergantikan. Untuk itu, Barney (1991) menguraikan empat kriteria agar suatu sumber daya dianggap berharga, langka, tidak dapat ditiru, dan tidak dapat digantikan (*Value, Rare, Intilable, and Non-Substitutable*/VRIN) agar suatu bisnis memiliki keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

RBV telah berevolusi untuk memberikan penekanan yang sama pada kepemilikan sumber daya dan kapasitas perusahaan untuk mengawasi, mengintegrasikan, dan mengembangkan aset-aset ini menjadi kemampuan yang dapat menghasilkan nilai bagi bisnis

(Huang et al., 2023). Karena itu, keunggulan kompetitif suatu perusahaan bergantung pada sumber dayanya dan kemampuannya untuk beradaptasi dengan kondisi pasar yang berubah.

Perkembangan teknologi digital telah memperluas cakupan sumber daya strategis perusahaan, di mana teknologi, informasi, dan kapabilitas digital dipandang sebagai aset penting yang dapat mendukung penciptaan nilai dan daya saing organisasi (Verhoef et al., 2021). Kemampuan perusahaan dalam mengintegrasikan teknologi digital dengan sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki memungkinkan organisasi meningkatkan adaptabilitas, inovasi, dan efektivitas operasional dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis (Omol, 2024). He (2025) berpendapat bahwa RBV memberikan landasan teoritis yang kuat untuk memahami interaksi antara transformasi digital, keunggulan kompetitif berkelanjutan, dan kinerja perusahaan. Hal ini karena ketiga gagasan tersebut berputar di sekitar kapasitas perusahaan untuk memanfaatkan sumber daya dan kapabilitasnya secara menguntungkan.

Digital Transformation

Model bisnis, proses, struktur organisasi, dan produksi nilai perusahaan semuanya dipengaruhi oleh transformasi digital, yang merupakan proses perubahan organisasi yang didorong oleh teknologi digital (Plekhanov dkk., 2023). Perusahaan dapat meningkatkan kinerja organisasi dan menghasilkan prospek bisnis baru melalui transformasi digital, yang melampaui sekadar mengadopsi teknologi (Elia dkk., 2024). Untuk bereaksi dengan tepat terhadap perubahan lingkungan bisnis, perusahaan harus mengubah strategi, struktur organisasi, budaya kerja, dan kompetensi sebagai bagian dari transformasi digital (Fernandez-Vidal dkk., 2022). Menurut Verhoef dkk. (2021), sebuah perusahaan dapat menjalani transformasi digital jika ingin menghasilkan nilai dan tetap bertahan dalam bisnis di era digital. Transisi ini melibatkan integrasi teknologi, strategi, dan organisasi.

Seiring kemajuan teknologi digital, transformasi digital akan memainkan peran yang semakin penting dalam meningkatkan daya saing perusahaan. Operasi yang lebih efektif, pengambilan keputusan yang lebih cepat, layanan berkualitas lebih tinggi, dan barang serta jasa yang lebih sesuai kebutuhan semuanya dimungkinkan berkat teknologi digital (Furjan dkk., 2020). Untuk mengikuti perkembangan pasar yang terus berubah dan kemajuan teknologi yang sangat cepat, transformasi digital mendorong bisnis untuk berinovasi dan membangun keterampilan baru (Fernandez-Vidal dkk., 2022). Model bisnis yang lebih adaptif, kapasitas inovasi yang lebih baik, dan kehadiran yang lebih kuat dalam ekosistem bisnis digital adalah hasil yang umum bagi organisasi yang secara efektif menjalankan transformasi digital (Hanelt dkk., 2021). Dengan demikian, transformasi digital sangat penting bagi perusahaan untuk meningkatkan efisiensi, menghasilkan nilai, dan tetap kompetitif dalam jangka panjang (Verhoef dkk., 2021).

Sebagai kapasitas strategis, transformasi digital memungkinkan perusahaan untuk menggunakan teknologi digital sebagai sumber daya untuk meningkatkan kinerja organisasi, sesuai dengan paradigma *Resource-Based View* (RBV). RBV menjelaskan bahwa teknologi digital tidak akan memberikan keunggulan kompetitif apabila hanya digunakan sebagai alat operasional, melainkan harus diintegrasikan dengan sumber daya lain seperti pengetahuan, kompetensi karyawan, informasi, serta proses bisnis perusahaan. Integrasi tersebut memungkinkan perusahaan mengembangkan kapabilitas yang sulit ditiru oleh pesaing sehingga mampu menciptakan nilai yang berkelanjutan (Barney, 1991). Dengan demikian, *digital transformation* menjadi salah satu sumber daya strategis yang berperan penting dalam membangun *sustainable competitive advantage* sekaligus meningkatkan *firm performance*.

Sustainable Competitive Advantage

Perusahaan yang mampu membangun dan mempertahankan keunggulan atas para pesaingnya melalui penyediaan nilai konsumen yang khas dikatakan memiliki keunggulan kompetitif berkelanjutan (Barney, 1991; Lu & Shahrudin, 2024). Dalam iklim bisnis yang serba cepat dan penuh persaingan saat ini, mempertahankan keunggulan kompetitif sangat penting bagi perusahaan untuk tidak hanya bertahan hidup tetapi juga berkembang (Rifqi et al., 2024).

Sustainable Competitive Advantage dipengaruhi oleh kemampuan perusahaan dalam mengembangkan kapabilitas internal serta beradaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis. Perusahaan yang mampu mengelola pengetahuan, inovasi, pembelajaran organisasi, dan kemampuan digital secara efektif cenderung memiliki peluang lebih besar untuk mempertahankan keunggulan kompetitifnya dalam jangka panjang (Banmairuoy et al., 2022). Sebaliknya, perusahaan yang gagal melakukan pembaruan terhadap sumber daya dan strategi bisnisnya akan lebih mudah kehilangan keunggulan kompetitif akibat perubahan lingkungan bisnis yang semakin cepat (Lu & Shahrudin, 2024). Oleh karena itu, untuk mempertahankan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, organisasi perlu fleksibel, mudah beradaptasi, dan terus mengembangkan kemampuannya.

Keunggulan kompetitif berkelanjutan, menurut teori *Resource-Based View* (RBV), muncul ketika suatu bisnis mahir dalam mengelola sumber daya dan kompetensi yang berharga, langka, tidak dapat ditiru, dan tidak dapat digantikan (VRIN) (Barney, 1991). Kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan, mengembangkan, dan menggunakan sumber dayanya secara lebih efisien daripada para pesaingnya adalah yang memberikan keunggulan kompetitif, bukan karena memiliki sumber daya yang melimpah (Bhandari dkk., 2022). Itulah mengapa RBV menganggap keunggulan kompetitif jangka panjang sebagai faktor utama yang menghubungkan penggunaan sumber daya yang cerdas dengan hasil bisnis berkualitas tinggi.

Penelitian ini mengkaji hubungan antara transformasi digital sebagai sumber daya strategis dan peningkatan kinerja perusahaan melalui lensa keunggulan kompetitif berkelanjutan.

Firm Performance

Istilah "kinerja perusahaan" mengacu pada sejauh mana suatu organisasi telah berhasil memenuhi tujuannya dan memberikan nilai kepada para pemangku kepentingannya. Kinerja perusahaan merupakan ukuran seberapa baik perusahaan tersebut menggunakan sumber dayanya untuk mencapai tujuan dan sasarannya (Charles & Ochieng, 2023).

Kemampuan suatu organisasi untuk mengelola sumber daya, keterampilan, dan pengetahuannya dengan cara yang menciptakan nilai berkelanjutan merupakan faktor kunci keberhasilannya (Kusa dkk., 2024). Pengambilan keputusan yang lebih baik dan pemanfaatan peluang bisnis secara maksimal adalah dua cara di mana manajemen informasi yang efisien dapat meningkatkan daya saing, pertumbuhan, dan kinerja keuangan (Kettinger dkk., 2021). Selain itu, kemajuan dalam teknologi digital memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Hal ini karena, seperti yang dikemukakan oleh Heredia dkk. (2022), perkembangan ini memungkinkan perusahaan untuk menjadi lebih mudah beradaptasi, fleksibel, produktif, dan efisien secara operasional. Akibatnya, kinerja bisnis menunjukkan seberapa baik suatu perusahaan mengelola sumber daya dan keterampilannya di samping hasil yang dicapainya.

Dalam teori *Resource-Based View* (RBV), *firm performance* merupakan konsekuensi dari keberhasilan perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya strategis dan mengubahnya menjadi *sustainable competitive advantage*. Perusahaan yang mampu mengelola teknologi, pengetahuan, informasi, serta kapabilitas organisasi secara efektif akan memiliki kemampuan yang lebih besar untuk meningkatkan efisiensi, menciptakan inovasi, serta menghasilkan nilai ekonomi yang lebih tinggi dibandingkan para pesaing (Barney, 1991). Oleh karena itu, RBV memperjelas bahwa kemampuan untuk mengembangkan sumber daya perusahaan menjadi keunggulan kompetitif jangka panjang lebih penting daripada sekadar kepemilikan sumber daya dalam menentukan keberhasilan perusahaan.

Pengembangan Hipotesis Dan Kerangka Penelitian

Perusahaan dapat menjadi lebih mudah beradaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis melalui transformasi digital, yang melibatkan integrasi teknologi digital ke dalam aktivitas organisasi, model bisnis, dan prosedur (Vial, 2019; Plekhanov dkk., 2023). Menurut Westerman dkk. (2014) dan Elia dkk. (2024), bisnis dapat meningkatkan efisiensi operasional, kecepatan pengambilan keputusan, dan nilai konsumen dengan menggunakan teknologi digital.

Manfaat transformasi digital terhadap keunggulan kompetitif jangka panjang telah ditunjukkan dalam sejumlah penelitian sebelumnya. Transformasi digital memperkuat kapasitas

inovatif dan kemampuan dinamis, yang pada gilirannya secara positif memengaruhi keunggulan kompetitif berkelanjutan UKM (Usaha Kecil dan Menengah), menurut penelitian oleh Lu dan Shahrudin (2024). Shehadeh dkk. (2023) mencapai kesimpulan serupa, menunjukkan bahwa transformasi digital dapat meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan dengan melatih karyawan untuk berpikir kreatif. Selain itu, He (2025) menemukan bahwa bisnis yang memanfaatkan teknologi digital dengan baik dalam rencana mereka mengungguli pesaing mereka yang lambat dalam mengadopsi transformasi digital. Oleh karena itu, kami sampai pada hipotesis berikut:

H1: *Digital Transformation* berpengaruh positif terhadap *Sustainable Competitive Advantage*

Berdasarkan teori RBV, perusahaan yang mampu membangun *sustainable competitive advantage* akan memiliki peluang lebih besar untuk menghasilkan kinerja yang unggul dibandingkan para pesaing. Hal ini disebabkan karena perusahaan memiliki sumber daya dan kapabilitas yang sulit ditiru sehingga mampu mempertahankan penciptaan nilai secara berkelanjutan (Barney, 1991). Dengan demikian, *sustainable competitive advantage* menjadi mekanisme yang memungkinkan perusahaan memperoleh posisi pasar yang lebih kuat, meningkatkan loyalitas pelanggan, memperluas pangsa pasar, serta meningkatkan profitabilitas.

Kemampuan suatu perusahaan untuk menghasilkan nilai jangka panjang yang tak tertandingi melalui penggunaan sumber daya dan kompetensinya adalah apa yang memberikannya keunggulan kompetitif berkelanjutan (Bhandari dkk., 2022). Kinerja perusahaan dipengaruhi oleh keunggulan kompetitif berkelanjutan karena memungkinkan organisasi untuk mengembangkan basis klien mereka, meningkatkan pangsa pasar mereka, meningkatkan efisiensi operasional, dan menciptakan nilai ekonomi yang lebih besar (Du dkk., 2024).

Beberapa studi sebelumnya telah menunjukkan korelasi yang menguntungkan antara keberhasilan perusahaan dan kemampuannya untuk mempertahankan keunggulan kompetitif. Dari semua pertimbangan strategis, Mayndarto dkk. (2025) menunjukkan bahwa keunggulan kompetitif perusahaan memiliki dampak terbesar pada keberhasilannya. Selain itu, menurut penelitian He (2025), bisnis yang memiliki keunggulan kompetitif berkelanjutan lebih mungkin berhasil daripada pesaingnya. Hal ini karena organisasi-organisasi ini mampu menghasilkan bentuk nilai yang unik dan sulit ditiru. Selain itu, Sookbumroong & Phornlaphatrachakorn (2023) menemukan bahwa *sustainable competitive advantage* berkontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi melalui penguatan inovasi dan pengembangan produk. Teori berikut dikembangkan dari uraian ini.

H2: *Sustainable Competitive Advantage* berpengaruh positif terhadap *Firm Performance*

Sumber daya strategis yang berharga, langka, tidak dapat ditiru, dan tidak dapat digantikan dapat membantu perusahaan mencapai kinerja yang lebih baik, menurut hipotesis *Resource-Based View* (RBV) (Barney, 1991). Di era digital saat ini, perusahaan dapat meningkatkan efisiensi operasional, inovasi, mempercepat pengambilan keputusan, dan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis dengan memanfaatkan teknologi digital dan kemampuannya (Elia dkk., 2024; Verhoef dkk., 2021).

Untuk meningkatkan kinerja operasional dan menghasilkan nilai perusahaan di era digital, transformasi digital telah muncul sebagai strategi penting bagi perusahaan. Bisnis dapat merampingkan operasi mereka, membuat keputusan berbasis data yang lebih baik dengan lebih cepat, meningkatkan kualitas layanan mereka, dan menciptakan barang dan jasa yang lebih personal dengan merangkul teknologi digital (Furjan dkk., 2020). Selain itu, keterampilan digital memungkinkan organisasi untuk menciptakan model bisnis yang lebih adaptif yang dapat menangani perubahan dalam lanskap bisnis (Elia dkk., 2024; Verhoef dkk., 2021).

Menurut Heredia dkk. (2022), kinerja perusahaan dapat ditingkatkan dengan memperkuat keterampilan teknisnya melalui kemampuan digital. Transformasi digital meningkatkan kinerja bisnis, menurut studi He (2025), karena memperkuat budaya organisasi, penggunaan data, dan fokus pelanggan, yang pada gilirannya menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Saat melihat dampak transformasi digital terhadap kinerja perusahaan di perusahaan-perusahaan Indonesia, Cahyo Mayndarto dkk. (2025) sampai pada kesimpulan yang serupa. Deskripsi ini digunakan untuk mengembangkan hipotesis berikut:

H3: Digital Transformation berpengaruh positif terhadap Firm Performance

Menurut hipotesis *Resource-Based View* (RBV), yang telah dibahas dalam karya-karya sebelumnya oleh Barney (1991) dan Bhandari dkk. (2022), sumber daya dan kapabilitas perusahaan tidak selalu mengarah pada peningkatan kinerja. Sebaliknya, sumber daya dan kapabilitas tersebut perlu diubah menjadi keunggulan kompetitif yang berkelanjutan agar dapat menghasilkan nilai bagi bisnis. Melalui transformasi digital, organisasi dapat memanfaatkan sumber daya digital seperti data, teknologi, dan keterampilan, yang dapat meningkatkan produktivitas, kreativitas, dan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan pasar (Elia dkk., 2024; Verhoef dkk., 2021). Selain itu, menurut penelitian (Lu & Shahrudin, 2024; Shehadeh dkk., 2023), transformasi digital membantu menghasilkan kapasitas dinamis dan inovasi, yang sangat penting untuk mempertahankan keunggulan kompetitif dalam jangka panjang.

Sebaliknya, sebuah perusahaan dapat memperpanjang keunggulan kompetitifnya dengan menghasilkan nilai yang sulit ditiru oleh pesaing (Barney, 1991; Lu & Shahrudin, 2024). Karena membantu mereka mempertahankan konsumen, meningkatkan pangsa pasar, dan mengungguli pesaing, keunggulan kompetitif berkelanjutan juga membantu bisnis beroperasi

lebih baik (Du et al., 2024). Mayndarto et al. (2025) dan He (2025) menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dapat ditingkatkan melalui pengembangan keunggulan kompetitif yang tahan lama, dan Lu & Shahrudin (2024) menemukan bahwa transformasi digital dapat meningkatkan keunggulan ini. Teori berikut dikembangkan dari justifikasi teoritis dan data aktual tersebut:

H4: *Sustainable Competitive Advantage* memediasi pengaruh *Digital Transformation* terhadap *Firm Performance*

Berdasarkan hipotesis tersebut, model penelitian disajikan Digambar 1.

METODE PENELITIAN

Metode adalah suatu cara kerja yang dapat digunakan untuk memperoleh sesuatu. Sedangkan metode penelitian dapat diartikan sebagai tata cara kerja di dalam proses penelitian, baik dalam pencarian data ataupun pengungkapan fenomena yang ada (Zulkarnaen, W., et al., 2020). Penelitian ini mengkaji pengaruh transformasi digital terhadap kinerja bisnis di UMKM di Provinsi Jawa Barat menggunakan metodologi kuantitatif dan teknik survei. Penelitian ini menggunakan keunggulan kompetitif berkelanjutan sebagai variabel mediasi. Karena tujuan penelitian ini adalah untuk menguji model konseptual teoritis dan berbasis penelitian sebelumnya tentang interaksi antar variabel, maka desain penelitian kausal dianggap tepat. Dengan menggunakan SmartPLS, kami menjalankan *Structural Equation Modeling—Partial Least Squares* (SEM-PLS) untuk mencari korelasi antar variabel.

Pendekatan SEM-PLS dipilih karena kemampuannya untuk menilai beberapa variabel laten secara simultan, kompatibilitasnya dengan model penelitian prediktif, kesesuaiannya untuk penelitian dengan jumlah sampel kecil, dan tidak bergantung pada distribusi data normal. Menurut Hair dkk. (2021), SEM-PLS juga merupakan alat yang baik untuk menciptakan teori dan menguji model mediasi dalam konteks penelitian yang sedang berkembang.

Untuk menjamin validitas konstruk, instrumen penelitian dibangun menggunakan indikator yang dimodifikasi dari penelitian sebelumnya. Data dikumpulkan melalui survei *online* yang dilakukan melalui Google Forms. Survei tersebut menggunakan skala Likert enam poin, dengan 1 mewakili Sangat Tidak Setuju, 2 mewakili Tidak Setuju, 3 mewakili Agak Tidak Setuju, 4 mewakili Agak Setuju, 5 mewakili Setuju, dan 6 mewakili Sangat Setuju. Penggunaan skala Likert enam poin bertujuan menghilangkan pilihan jawaban netral sehingga responden terdorong memilih kecenderungan sikap yang lebih jelas. Menurut Kusmaryono et al. (2022), skala dengan jumlah kategori respons genap sesuai digunakan ketika peneliti ingin mengarahkan responden untuk memilih kecenderungan positif atau negatif, sehingga hasil jawaban menjadi lebih mudah diinterpretasikan.

Secara spesifik, empat indikator diambil dari Putri dkk. (2025) untuk menilai transformasi digital, empat dari Fuadah dkk. (2022) untuk mengukur kinerja perusahaan, dan enam dari Hoang dkk., 2025 untuk mengukur keunggulan kompetitif berkelanjutan.

Populasi penelitian ini terdiri dari pemilik dan manajer usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) di Provinsi Jawa Barat. Penelitian ini menggunakan strategi seleksi non-probabilitas berdasarkan pendekatan *purposive sampling* untuk memilih sampel sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan yang sejalan dengan tujuan penelitian. Pertama, partisipan harus merupakan pemilik atau manajer UMKM yang berlokasi di Provinsi Jawa Barat. Kedua, usaha tersebut harus telah beroperasi minimal satu tahun. Ketiga, usaha tersebut harus telah menggunakan teknologi digital dalam beberapa cara.

Mengikuti pedoman yang diberikan oleh analisis SEM-PLS, ukuran sampel dihitung menggunakan metode aturan 10 kali. Dengan menggunakan jumlah indikator untuk konstruk dengan indikator terbanyak atau jumlah jalur struktural terbesar yang mengarah ke suatu konstruk dalam model penelitian, ukuran sampel minimal ditentukan menggunakan teknik aturan 10 kali (Hair dkk., 2021). Variabel dengan indikator terbanyak dalam penelitian ini adalah Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan, yang memiliki enam indikator. Dengan demikian, enam puluh responden merupakan jumlah minimum untuk sampel.

Pentingnya menggunakan ukuran sampel yang lebih besar untuk memberikan estimasi model yang lebih stabil dan meningkatkan kualitas temuan analisis SEM-PLS telah ditekankan oleh Hair dkk. (2021). Studi ini bertujuan untuk mencapai minimal 100 responden yang memenuhi syarat, meskipun minimum yang ditetapkan undang-undang adalah 60. Kapasitas prediksi model SEM-PLS, keandalan hasil pengujian, dan stabilitas estimasi model semuanya diharapkan akan meningkat dengan nilai ini.

Dua langkah analisis data dilakukan dengan menggunakan perangkat lunak SmartPLS: penilaian model pengukuran dan evaluasi model struktural. Menurut Hair dkk. (2021), ketika mengevaluasi model pengukuran, seseorang harus memeriksa apakah konsep tersebut valid dan reliabel. Sebaliknya, ketika mengevaluasi model struktural, seseorang harus memeriksa hubungan yang dihipotesiskan antara variabel dan dampak mediasi.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Profil Responden

Penelitian ini melibatkan 131 responden yang terdiri atas pemilik dan manajer UMKM di Provinsi Jawa Barat yang telah memanfaatkan teknologi digital dalam kegiatan bisnisnya. Berdasarkan karakteristik responden, mayoritas merupakan laki-laki (54,2%), berusia di atas 45 tahun (34,4%), memiliki latar belakang pendidikan S1 (41,2%), serta sebagian besar berasal dari Kota Bandung (63,4%). Dilihat dari karakteristik usahanya, mayoritas responden berasal dari

UMKM skala menengah (40,5%), telah menjalankan usaha selama 1-5 tahun (51,1%), dan sebagian besar menjabat sebagai pemilik usaha (58,8%). Karakteristik tersebut menunjukkan bahwa penelitian ini didominasi oleh pelaku UMKM yang telah memiliki pengalaman menjalankan usaha dan telah menerapkan teknologi digital dalam aktivitas bisnisnya, sehingga hasil penelitian dapat menggambarkan kondisi transformasi digital pada UMKM di Provinsi Jawa Barat.

Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Untuk menentukan apakah indikator yang digunakan dapat secara konsisten dan benar mengukur konstruk penelitian, dilakukan penilaian terhadap model pengukuran (model luar). Sejumlah pengujian digunakan untuk menilai model pengukuran dalam penelitian ini, termasuk HTMT, multikolinearitas (*Variance Inflation Factor/VIF*), reliabilitas, dan validitas konvergen dan diskriminan. Pengujian dilakukan menggunakan perangkat lunak SmartPLS 4.2.9.

Uji Validitas Konvergen

Tujuan pengujian validitas konvergen adalah untuk mengetahui seberapa baik indikator tersebut menangkap variabel target. Jika nilai *loading* luar suatu indikator lebih dari 0,70, maka dianggap memenuhi validitas konvergen (Hair dkk., 2021). Tabel 2 menampilkan hasil yang diperoleh dari nilai faktor *loading* indikator yang ditunjukkan pada Gambar 2 untuk semua variabel penelitian.

Transformasi Digital, Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan, dan Kinerja Perusahaan semuanya menunjukkan indikator dengan nilai *loading* luar lebih dari 0,70, menurut temuan pengujian. Oleh karena itu, semua indikator tersebut sesuai untuk dimasukkan dalam penelitian lebih lanjut karena memenuhi kriteria validitas konvergen.

Nilai *loading* luar untuk indikator X1, X2, X3, dan X4 pada variabel Transformasi Digital masing-masing adalah 0,856, 0,846, 0,879, dan 0,840. Indikator X3 memiliki kekuatan paling besar dalam mengekspresikan konstruk Transformasi Digital, dengan nilai tertinggi 0,879. Indikator X4 (0,840) dianggap sah meskipun memiliki nilai terendah; namun masih lebih dari kriteria minimal 0,70.

M1 memiliki *outer loading* sebesar 0,885, M2 sebesar 0,889, M3 sebesar 0,886, M4 sebesar 0,901, M5 sebesar 0,890, dan M6 sebesar 0,905 untuk variabel Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan. Indikator M6 paling baik menggambarkan konstruk Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan, karena memiliki nilai tertinggi (0,905). Sebaliknya, indikator M1 (0,885) memenuhi kriteria validitas konvergen meskipun memiliki nilai terendah.

Selain itu, *outer loading* untuk indikator Y1, Y2, Y3, dan Y4 di dalam variabel Kinerja Perusahaan masing-masing adalah 0,895, 0,881, 0,885, dan 0,880. Sejauh indikator tersebut, Y1 memiliki nilai terbesar yaitu 0,895 dan Y4 memiliki nilai terendah yaitu 0,880. Namun, sebagai

ukuran konstruk Kinerja Perusahaan, setiap indikator dianggap sah karena memiliki nilai lebih besar dari 0,70.

Temuan menunjukkan bahwa semua indikator dari ketiga variabel penelitian memiliki nilai *outer loading* yang lebih tinggi dari kriteria minimal. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa semua indikator secara tepat mencerminkan konsep Transformasi Digital, Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan, dan Kinerja Perusahaan, dan semuanya memenuhi kriteria validitas konvergen.

Uji Validitas Diskriminan

Untuk menjamin bahwa konstruk model penelitian unik satu sama lain, kami menjalankan uji validitas diskriminan pada konstruk tersebut. Dalam penelitian ini, Rasio *Heterotrait-Monotrait* (HTMT), *Cross-Loading*, dan Kriteria *Fornell-Larcker* digunakan untuk menilai validitas diskriminan.

Akar kuadrat dari *Average Variance Extracted* (AVE) setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk lainnya, menurut temuan uji Kriteria *Fornell-Larcker* pada Tabel 3. Transformasi Digital, Kinerja Perusahaan, dan Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan semuanya memiliki akar kuadrat AVE masing-masing sebesar 0,855, 0,885, dan 0,893. Transformasi Digital dan Kinerja Perusahaan memiliki korelasi sebesar 0,674, Transformasi Digital dan Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan sebesar 0,653, dan Kinerja Perusahaan dan Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan sebesar 0,735, yang semuanya lebih rendah daripada nilai faktor itu sendiri. Berdasarkan temuan ini, validitas diskriminan terpenuhi karena setiap konsep dapat dengan mudah dibedakan dari yang lain.

Semua indikator memiliki nilai muatan terbesar pada konstruk yang diukurnya relatif terhadap konstruk lain, menurut temuan uji muatan silang pada Tabel 4. Pada konstruk Transformasi Digital, misalnya, indikator X3 memiliki nilai muatan 0,879, yang lebih besar daripada hubungannya dengan Kinerja Perusahaan (0,639) dan Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan (0,623). Terdapat hubungan yang lebih kuat antara indikator M6 dan konstruk Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan (0,905) daripada antara indikator tersebut dengan Transformasi Digital (0,594) atau Kinerja Perusahaan (0,681). Meskipun berkorelasi dengan Transformasi Digital (0,548) dan Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan (0,611), nilai muatan indikator Y1 sebesar 0,895 untuk variabel Kinerja Perusahaan lebih besar. Hasil ini menunjukkan bahwa indikator memenuhi persyaratan validitas diskriminan, yang berarti bahwa masing-masing indikator memberikan penjelasan yang lebih baik tentang konsepnya sendiri daripada konstruk lain.

Uji Reliabilitas

Konsistensi indikator dalam menilai komponen studi ditentukan melalui pengujian reliabilitas. Untuk mengukur reliabilitas, kami menggunakan nilai AVE, *Alpha Cronbach*, dan Reliabilitas Komposit.

Tabel 5 menunjukkan temuan pengujian untuk variabel Transformasi Digital, yang menunjukkan *Alpha Cronbach* sebesar 0,878, Reliabilitas Komposit sebesar 0,916, dan AVE sebesar 0,732. Pada 0,784, *Alpha Cronbach* adalah 0,908, Reliabilitas Komposit adalah 0,935, dan Kinerja Perusahaan adalah variabel yang diteliti. Pada saat yang sama, Reliabilitas Komposit, AVE, dan *Alpha Cronbach* untuk variabel Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan masing-masing adalah 0,959, 0,797, dan 0,949. Ambang batas minimum yang diperlukan untuk *Alpha Cronbach* dan Reliabilitas Komposit masing-masing adalah 0,70 dan 0,50, dan semua nilai ini lebih tinggi dari itu. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa semua konstruk dalam penelitian ini memiliki tingkat keandalan yang sangat tinggi dan secara konsisten menilai variabel.

Uji Multikolinearitas (*Variance Inflation Factor/VIF*)

Untuk mengesampingkan kemungkinan adanya korelasi yang berlebihan antar indikator, pengujian multikolinearitas dilakukan dengan menggunakan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF).

Semua indikator menunjukkan nilai VIF di bawah batas maksimum 5, sesuai dengan temuan pengujian pada Tabel 6. Transformasi Digital, Kinerja Perusahaan, dan Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan semuanya memiliki nilai VIF antara 2,125 dan 2,350, 2,585 dan 3,063, serta 3,308 dan 4,045, berturut-turut. Indikator X4 memiliki nilai VIF terendah yaitu 2,125 dan nilai VIF tertinggi yaitu 4,045 diamati pada indikator M6. Semua indikator sesuai untuk digunakan dalam penelitian selanjutnya, dan model penelitian tidak mengalami multikolinearitas, karena semua nilai VIF tetap di bawah 5.

Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

Uji lebih lanjut untuk memperkuat validitas diskriminan adalah uji HTMT. Jika skor HTMT di bawah 0,90, berarti model tersebut memiliki validitas diskriminan.

Pada Tabel 7, dapat dilihat bahwa nilai HTMT adalah 0,789 ketika melihat hubungan antara kinerja perusahaan dan keunggulan kompetitif berkelanjutan, 0,711 ketika melihat hubungan antara transformasi digital dan kinerja perusahaan, dan 0,750 ketika melihat hubungan antara kedua variabel ini secara independen. Semua angka ini lebih rendah dari batas 0,90, yang menunjukkan bahwa ada perbedaan yang nyata antara konstruk dalam penelitian ini. Dengan demikian, uji HTMT menunjukkan bahwa model penelitian ini valid secara diskriminan.

Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Kemampuan model penelitian untuk menguji hipotesis dan menjelaskan hubungan antara variabel laten diukur selama penilaian model struktural, yang juga dikenal sebagai model internal. Untuk penelitian ini, para peneliti menggunakan perangkat lunak SmartPLS 4.2.9 untuk mengevaluasi banyak hipotesis, termasuk relevansi prediktif model struktural (Q^2), besaran efek (f^2), dan koefisien determinasi (R^2).

Koefisien Determinasi (R^2)

Untuk mengetahui seberapa baik variabel independen dapat menjelaskan varians pada variabel dependen, digunakan koefisien determinasi (R^2). Sejauh mana variabel endogen dapat dijelaskan oleh model penelitian berbanding lurus dengan nilai R^2 .

Tabel 8 menampilkan hasil pengujian untuk variabel Kinerja Perusahaan, yang menunjukkan nilai R^2 sebesar 0,606 dan nilai R^2 yang disesuaikan sebesar 0,600. Menurut angka-angka ini, Transformasi Digital dan Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan menjelaskan 60,6% varians dalam Kinerja Perusahaan, sedangkan variabel lain yang tidak terkait dengan penelitian menjelaskan 39,4% sisanya. Angka-angka ini menunjukkan bahwa model penelitian dapat menjelaskan variasi dalam Kinerja Perusahaan hingga tingkat sedang hingga besar.

Selain itu, variabel Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan memiliki nilai R^2 sebesar 0,426 dan nilai R^2 yang disesuaikan sebesar 0,421. Jadi, meskipun variabel eksternal menjelaskan 57,4 persen varians dalam Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan, Transformasi Digital menjelaskan 42,6 persen. Nilai R^2 menunjukkan bahwa Transformasi Digital dapat menjelaskan terbentuknya Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan pada UMKM di Provinsi Jawa Barat dengan cukup baik, meskipun masih ada faktor lain yang mempengaruhinya.

Effect Size (f^2)

Tujuan dari uji ukuran efek (f^2) adalah untuk mengetahui seberapa besar pengaruh masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen dalam model penelitian. Nilai f^2 sebesar 0,02 dianggap memiliki pengaruh kecil, 0,15 sebagai pengaruh sedang, dan 0,35 sebagai pengaruh signifikan, menurut Hair dkk. (2021).

Tabel 9 menampilkan hasil uji, yang menunjukkan bahwa dampak transformasi digital terhadap kinerja perusahaan berukuran sedang, dengan nilai f^2 sebesar 0,167. Hal ini membuktikan bahwa transformasi digital benar-benar membantu UKM meningkatkan kinerja perusahaan mereka.

Selain itu, dengan nilai f^2 sebesar 0,385, Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan memiliki dampak yang cukup besar terhadap kinerja perusahaan. Berdasarkan temuan ini, dari semua keterkaitan dalam model penelitian, Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan memiliki dampak paling besar dalam meningkatkan Kinerja Perusahaan. Dengan kata lain, salah satu

faktor fundamental yang menentukan kinerja perusahaan yang lebih baik adalah efektivitas UMKM dalam mempertahankan keunggulan kompetitif.

Pada saat yang sama, transformasi digital memiliki pengaruh yang kuat terhadap keunggulan kompetitif berkelanjutan ($f^2 = 0,742$). Berdasarkan nilai ini, dapat disimpulkan bahwa transformasi digital memainkan peran penting dalam membantu UMKM membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Predictive Relevance (Q^2)

Kekuatan prediksi model penelitian terhadap data observasional dinilai dengan pengujian relevansi prediktif (Q^2). Untuk prediksi yang akurat, nilai Q^2 di atas 0 adalah ideal. Hasil pada Tabel 10 disimpulkan dari Gambar 3.

Berdasarkan hasil pengujian menggunakan prosedur *blindfolding*, variabel *Sustainable Competitive Advantage* memperoleh nilai Q^2 sebesar 0,415, sedangkan variabel *Firm Performance* memperoleh nilai Q^2 sebesar 0,444. Kedua nilai tersebut lebih besar dari nol sehingga menunjukkan bahwa model penelitian memiliki kemampuan prediksi yang baik terhadap variabel endogen yang diteliti.

Selain itu, nilai Q^2 pada *Firm Performance* lebih tinggi dibandingkan *Sustainable Competitive Advantage*. Hal ini menunjukkan bahwa model penelitian memiliki kemampuan prediksi yang lebih baik dalam menjelaskan *Firm Performance* dibandingkan *Sustainable Competitive Advantage*. Dengan demikian, model penelitian dinilai memiliki *predictive relevance* yang baik dan layak digunakan dalam pengujian hipotesis.

Pengujian Hipotesis

Dampak langsung dan tidak langsung model penelitian antar variabel ditentukan menggunakan pengujian hipotesis dalam proses *bootstrapping* SmartPLS 4.2.9. Jika statistik t lebih dari 1,96 dan nilai p kurang dari 0,05 pada tingkat signifikansi 5%, hipotesis diterima. Hasil Tabel 11 didasarkan pada Gambar 4.

Pengaruh Digital Transformation terhadap Sustainable Competitive Advantage

Hasil uji hipotesis yang meneliti pengaruh transformasi digital terhadap keunggulan kompetitif berkelanjutan menunjukkan statistik t sebesar $11,838 > 1,960$, nilai p sebesar $0,000 < 0,05$, dan nilai koefisien sebesar 0,653. Menurut temuan ini, transformasi digital berpengaruh terhadap keunggulan kompetitif berkelanjutan. Oleh karena itu, gagasan bahwa "Transformasi Digital Memiliki Pengaruh Positif dan Signifikan terhadap Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan" dapat diterima.

Menurut Barney (1991), Pandangan Berbasis Sumber Daya (*Resource-Based View/RBV*) menyatakan bahwa organisasi dapat memperoleh keunggulan kompetitif dengan mengelola sumber daya dan kompetensi yang langka, berharga, khas, dan tidak dapat digantikan

secara efektif. Studi-studi ini memberikan bukti yang mendukung teori ini. Transformasi digital, dalam konteks studi ini, adalah kapasitas yang memungkinkan usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) untuk mengembangkan keunggulan kompetitif berkelanjutan melalui peningkatan efisiensi, kreativitas, dan fleksibilitas yang dihasilkan oleh teknologi digital.

Sejalan dengan penelitian lain, penelitian ini menemukan bahwa transformasi digital memperkuat kapasitas inovasi dan kemampuan dinamis, yang pada gilirannya mengarah pada keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Lu & Shahrudin, 2024). Transformasi digital, seperti yang ditunjukkan oleh Shehadeh dkk. (2023), dapat meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan dengan mendorong kemampuan inovatif. Organisasi yang cepat merangkul transformasi digital seringkali memiliki keunggulan kompetitif yang lebih berkelanjutan, menurut He (2025), yang juga menemukan bahwa organisasi yang secara efektif mengintegrasikan teknologi digital ke dalam rencana perusahaan mereka cenderung memiliki hasil yang serupa. Temuan yang konsisten ini menunjukkan bahwa transformasi digital merupakan komponen penting dalam menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, dan ini berlaku bahkan untuk usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) di Provinsi Jawa Barat.

Pengaruh *Sustainable Competitive Advantage* terhadap *Firm Performance*

Mengenai pengaruh keunggulan kompetitif berkelanjutan terhadap kinerja perusahaan, hasil uji hipotesis menunjukkan statistik t sebesar $6,072 > 1,960$, nilai p sebesar $0,000 < 0,05$, dan nilai koefisien sebesar $0,514$. Temuan ini menunjukkan bahwa kemampuan perusahaan untuk mempertahankan keunggulan kompetitif dari waktu ke waktu memengaruhi keberhasilan finansialnya. Dengan demikian, "Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan Memiliki Pengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kinerja Perusahaan" adalah hipotesis yang diterima.

Hasil ini memberikan kredibilitas pada Pandangan Berbasis Sumber Daya (*Resource-Based View/RBV*), yang menyatakan bahwa bisnis akan mengungguli pesaingnya jika mereka dapat membangun dan mempertahankan keunggulan kompetitif dengan menggunakan sumber daya yang menunjukkan ciri-ciri VRIN (Barney, 1991). Oleh karena itu, strategi kunci untuk meningkatkan kinerja perusahaan adalah mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan.

Temuan dari penelitian ini menguatkan temuan Mayndarto dkk. (2025), yang menemukan bahwa keunggulan kompetitif perusahaan merupakan komponen terpenting dalam meningkatkan kinerjanya. Temuan ini menguatkan temuan He (2025), yang menemukan bahwa bisnis yang memiliki keunggulan kompetitif yang berkelanjutan mengungguli pesaingnya karena mereka memberikan nilai unik dan sulit ditiru. Keunggulan kompetitif yang berkelanjutan mendorong inovasi dan pengembangan produk, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja organisasi (Sookbumroong & Phornlaphatrachakorn, 2023). Hasil yang

konsisten ini menunjukkan pentingnya kemampuan perusahaan untuk mempertahankan keunggulan kompetitifnya dalam memastikan kesuksesan jangka panjang bagi bisnis.

Pengaruh *Digital Transformation* terhadap *Firm Performance*

Hasil uji hipotesis yang meneliti dampak transformasi digital terhadap kinerja perusahaan menunjukkan statistik t sebesar $3,667 > 1,960$, nilai p sebesar $0,000 < 0,05$, dan nilai koefisien sebesar 0,338. Temuan ini menunjukkan bahwa transformasi digital memang berdampak pada kinerja bisnis. Oleh karena itu, gagasan bahwa "Transformasi Digital Memiliki Pengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kinerja Perusahaan" dapat diterima. Menurut Barney (1991), transformasi digital merupakan kompetensi strategis yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan dan menghasilkan nilai dengan memanfaatkan sumber daya secara lebih baik. Kesimpulan ini sejalan dengan Pandangan Berbasis Sumber Daya (*Resource-Based View/RBV*). Peningkatan efisiensi operasional, pengambilan keputusan yang lebih cepat, dan inovasi yang memengaruhi kinerja perusahaan merupakan kemungkinan hasil dari penerapan teknologi digital untuk usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM).

Heredia dkk. (2022) juga menemukan bahwa kemampuan digital dapat meningkatkan kinerja perusahaan dengan meningkatkan keterampilan teknis perusahaan; temuan penelitian ini sejalan dengan hal tersebut. Mayndarto dkk. (2025) menemukan bahwa transformasi digital secara signifikan meningkatkan kinerja perusahaan di perusahaan-perusahaan Indonesia, yang sejalan dengan temuan kami. Selain itu, menurut He (2025), transformasi digital membantu bisnis berkinerja lebih baik dengan menciptakan keunggulan kompetitif yang dapat dipertahankan melalui penggunaan data, fokus pelanggan, budaya organisasi, dan transformasi digital. Secara keseluruhan, temuan ini menunjukkan bahwa transformasi digital dapat meningkatkan inovasi, efisiensi operasional, dan kesuksesan perusahaan.

Pengaruh *Digital Transformation* terhadap *Firm Performance* dengan dimediasi oleh *Sustainable Competitive Advantage*

Uji hipotesis mengenai pengaruh transformasi digital terhadap kinerja perusahaan melalui keunggulan kompetitif berkelanjutan menghasilkan hasil sebagai berikut: statistik t sebesar $5,002 > 1,960$, nilai p sebesar $0,000 < 0,05$, dan nilai koefisien sebesar 0,336. Temuan ini menunjukkan bahwa keunggulan kompetitif berkelanjutan memediasi hubungan antara transformasi digital dan kinerja perusahaan. Dengan demikian, "Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan Dapat Memediasi Pengaruh Transformasi Digital terhadap Kinerja Perusahaan" diterima sebagai hipotesis.

Menurut Barney (1991), sumber daya strategis tidak secara otomatis mengarah pada peningkatan kinerja perusahaan. Sebaliknya, sumber daya tersebut harus diubah menjadi Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan agar dapat menghasilkan nilai dan memberikan

keunggulan yang berkelanjutan. Hasil ini mendukung Pandangan Berbasis Sumber Daya (*Resource-Based View/RBV*). Oleh karena itu, jika transformasi digital dapat diubah menjadi keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, maka akan memberikan keuntungan terbesar bagi kinerja perusahaan.

Temuan penelitian ini menguatkan temuan Lu dan Shahrudin (2024), yang menunjukkan bahwa transformasi digital dapat meningkatkan inovasi dan kemampuan dinamis, sehingga menghasilkan keunggulan kompetitif yang lebih tahan lama. Transformasi digital dapat meningkatkan kinerja perusahaan dengan menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, yang didukung oleh penelitian He (2025). Selain itu, Mayndarto dkk. (2025) menemukan bahwa keunggulan kompetitif dapat membantu meningkatkan kesuksesan perusahaan. Konsisten dengan temuan ini, keunggulan kompetitif berkelanjutan merupakan komponen kunci dalam teka-teki yang menjelaskan bagaimana transformasi digital dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Ini berarti bahwa keuntungan dari transformasi digital tidak hanya langsung terlihat, tetapi juga terakumulasi dari waktu ke waktu sebagai hasil dari keuntungan yang diciptakannya.

KESIMPULAN

Untuk usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) di Provinsi Jawa Barat, penelitian ini bertujuan untuk menguji dampak transformasi digital terhadap kinerja perusahaan melalui variabel mediasi keunggulan kompetitif berkelanjutan. Semua asumsi penelitian dikonfirmasi oleh analisis yang dilakukan menggunakan *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares* (SEM-PLS). Menurut temuan, terdapat hubungan positif dan signifikan secara statistik antara Transformasi Digital dan Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan, yang pada gilirannya memiliki pengaruh positif dan signifikan secara statistik terhadap Kinerja Perusahaan. Kami juga menemukan bahwa transformasi digital memiliki dampak yang menguntungkan dan signifikan secara statistik terhadap kinerja perusahaan melalui peran mediasi keunggulan kompetitif berkelanjutan. Berdasarkan hasil ini, transformasi digital merupakan komponen penting dalam meningkatkan kinerja UMKM, baik dalam hal keuntungan langsung maupun keuntungan jangka panjang dalam keunggulan kompetitif.

Kesimpulan masih berdasarkan kesan responden dan tidak didukung oleh teknik tambahan seperti wawancara atau observasi, yang merupakan kelemahan penelitian ini karena pengumpulan data dilakukan sepenuhnya melalui kuesioner. Hasil penelitian ini juga tidak berlaku untuk UMKM di seluruh Indonesia karena studi ini hanya mencakup UMKM di Provinsi Jawa Barat. Oleh karena itu, kita membutuhkan lebih banyak studi untuk memperluas fokus, mengumpulkan lebih banyak data dari lebih banyak orang, dan menyempurnakan model penelitian kita untuk memasukkan faktor-faktor lain seperti kapasitas inovasi, kemampuan

digital, ketangkasan organisasi, dan orientasi kewirausahaan yang dapat memengaruhi kinerja perusahaan.

Temuan studi ini memiliki konsekuensi nyata bagi pemerintah dan UMKM. Memaksimalkan efisiensi operasional, memperkuat Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan, dan meningkatkan Kinerja Perusahaan adalah semua hasil yang mungkin dari inisiatif transformasi digital yang terlaksana dengan baik untuk usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM). Temuan penelitian ini dapat digunakan oleh pemerintah untuk menetapkan dasar untuk memperkuat Transformasi Digital dengan menyediakan infrastruktur konektivitas internet bagi masyarakat di daerah terpencil. Untuk memastikan transformasi digital di UMKM berjalan lebih baik dan lebih lama, pemerintah harus terus mendorong peningkatan literasi digital melalui inisiatif pendampingan, pemberdayaan, dan pelatihan.

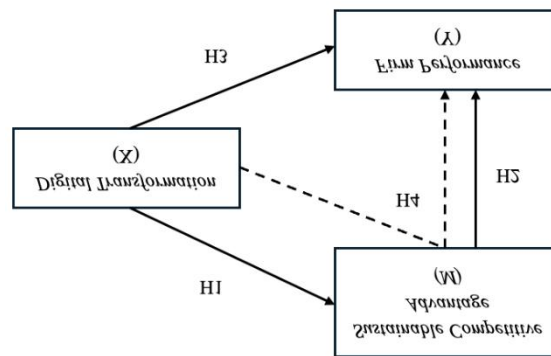
DAFTAR PUSTAKA

- Banmairuroy, W., Kritjaroen, T., & Homsombat, W. (2022). The effect of knowledge-oriented leadership and human resource development on sustainable competitive advantage through organizational innovation's component factors: Evidence from Thailand 's new S- curve industries. *Asia Pacific Management Review*, 27(3), 200–209. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2021.09.001>
- Barba-Sánchez, V., Meseguer-Martínez, A., Gouveia-Rodrigues, R., & Raposo, M. L. (2024). Effects of digital transformation on firm performance: The role of IT capabilities and digital orientation. *Heliyon*, 10(6). <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e27725>
- Barney, J., (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *J. Manag.* 17, 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bhandari, K. R., Ranta, M., & Salo, J. (2022). The resource-based view, stakeholder capitalism, ESG, and sustainable competitive advantage: The firm's embeddedness into ecology, society, and governance. *Business Strategy and the Environment*, 31(4), 1525–1537. <https://doi.org/10.1002/bse.2967>
- Biro DTI Kementerian UMKM RI. (2025, December 19). *UMKM Jadi Motor Penggerak Pertumbuhan Ekonomi Lokal*. <https://umkm.go.id/news/wakjm8mp18n9wcyas961encd>
- Charles, M., & Ochieng, S. B. (2023). Strategic Outsourcing and Firm Performance: A Review of Literature. *International Journal of Social Science and Humanities Research*, 1, 20–29.
- Chwiłkowska-Kubala, A., Cyfert, S., Malewska, K., Mierzejewska, K., & Szumowski, W. (2023). The impact of resources on digital transformation in energy sector companies. The role of readiness for digital transformation. *Technology in Society*, 74. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2023.102315>
- Departemen Komunikasi Bank Indonesia. (2024, August 4). *TRANSFORMASI DIGITAL DORONG UMKM MENEMBUS PASAR GLOBAL*. https://www.bi.go.id/id/publikasi/ruang-media/news-release/Pages/sp_2616224.aspx
- Du, X., Wang, N., Lu, S., Zhang, A., & Tsai, S.-B. (2024). Sustainable competitive advantage under digital transformation: An eco-strategy perspective. *Chinese Management Studies*, (ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/CMS-01-2024-0077>
- Elia, G., Solazzo, G., Lerro, A., Pigni, F., & Tucci, C. L. (2024). The digital transformation canvas: A conceptual framework for leading the digital transformation process. *Business Horizons*, 67(4), 381–398. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.03.007>

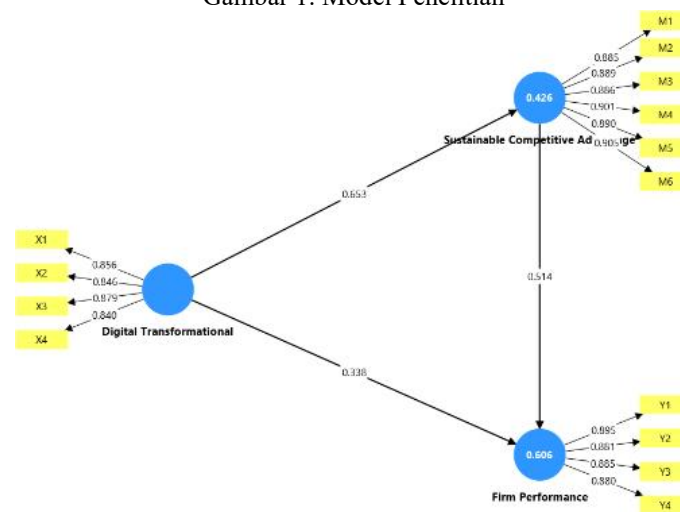
- Fernandez-Vidal, J., Perotti, F. A., Gonzalez, R., & Gasco, J. (2022). Managing digital transformation: The view from the top. *Journal of Business Research*, 152, 29–41. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.07.020>
- Fuadah, L. L., Dewi, K., Mukhtaruddin, M., Kalsum, U., & Arisman, A. (2022). The Relationship between Sustainability Reporting, E-Commerce, Firm Performance and Tax Avoidance with Organizational Culture as Moderating Variable in Small and Medium Enterprises in Palembang. *Sustainability*, 14(7). <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su14073738>
- Furjan, M. T., Tomić-Pupek, K., & Pihir, I. (2020). Understanding Digital Transformation Initiatives: Case Studies Analysis. *Business Systems Research*, 11(1), 125–141. <https://doi.org/10.2478/bsrj-2020-0009>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R* (1st Edition). Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7>
- Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Marante, C. A. (2021). A Systematic Review of the Literature on Digital Transformation: Insights and Implications for Strategy and Organizational Change. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1159–1197. <https://doi.org/10.1111/joms.12639>
- He, Y. (2025). The Impact of Digital Transformation on Firm Performance and Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Economics and Management Sciences*, 8(5). <https://doi.org/10.30560/jems.v8n5p173>
- Heredia, J., Castillo-Vergara, M., Geldes, C., Gamarra, F. M. C., Flores, A., & Heredia, W. (2022). How do digital capabilities affect firm performance? The mediating role of technological capabilities in the “new normal.” *Journal of Innovation and Knowledge*, 7(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100171>
- Hoang, D. Van, Hien, N. T., Thang, H. Van, Phuong, P. N. T., & Duong, T. T.-T. (2025). Digital Capabilities and Sustainable Competitive Advantages: The Case of Emerging Market Manufacturing SMEs. *SAGE Open*, 15(2), 1–25. <https://doi.org/10.1177/21582440251329967>
- Huang, K., Wang, K., Lee, P. K. C., & Yeung, A. C. L. (2023). The impact of industry 4.0 on supply chain capability and supply chain resilience: A dynamic resource-based view. *International Journal of Production Economics*, 262. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2023.108913>
- Kettinger, W. J., Ryoo, S. Y., & Marchand, D. A. (2021). We’re engaged! Following the path to a successful information management capability. *Journal of Strategic Information Systems*, 30, Article 101681.
- Kurniawan, Maulana, A., & Iskandar, Y. (2023). The Effect of Technology Adaptation and Government Financial Support on Sustainable Performance of MSMEs during the COVID-19 Pandemic. *Cogent Business and Management*, 10(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2177400>
- Kusa, R., Suder, M., & Duda, J. (2024). Role of entrepreneurial orientation, information management, and knowledge management in improving firm performance. *International Journal of Information Management*, 78. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2024.102802>
- Kusmaryono, I., Wijayanti, D., & Maharani, H. R. (2022). Number of Response Options, Reliability, Validity, and Potential Bias in the Use of the Likert Scale Education and Social Science Research: A Literature Review. In *International Journal of Educational Methodology* (Vol. 8, Number 4, pp. 625–637). Eurasian Society of Educational Research. <https://doi.org/10.12973/ijem.8.4.625>
- Lu, H., & Shahaudin, M. S. (2024). Role of digital transformation for sustainable competitive advantage of SMEs: a systematic literature review. *Cogent Business and Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2419489>

- Maimuna, F. F., Roroa, N. A. F., Misrah, Oktaviany, & Agit, A. (2024). *Transformasi Digital dalam Kewirausahaan: Analisis Faktor Penghambat dan Pendorong Perkembangan Ekonomi Digital*.
- Mayndarto, E. C., Arijanti, S., Susilowati, E. M., & Sampe, F. (2025). THE EFFECT OF BUSINESS STRATEGY, DIGITAL TRANSFORMATION, AND COMPETITIVE ADVANTAGE ON FIRM PERFORMANCE. *Journal Management & Economics Review (JUMPER)*, 2(10). <https://doi.org/https://doi.org/10.59971/jumper.v2i10.669>
- Omol, E. J. (2024). Organizational digital transformation: from evolution to future trends. In *Digital Transformation and Society* (Vol. 3, Number 3, pp. 240–256). Emerald Publishing. <https://doi.org/10.1108/DTS-08-2023-0061>
- Open Data Jabar. (2025, May 28). *Tantangan UMKM Jabar Hingga Strategi Bertahan di Era Digital*. <https://opendata.jabarprov.go.id/id/artikel/tantangan-umkm-jabar-hingga-strategi-bertahan-di-era-digital>
- Plekhanov, D., Franke, H., & Netland, T. H. (2023). Digital transformation: A review and research agenda. *European Management Journal*, 41(6), 821–844. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.09.007>
- Putri, E., Akbar, A. M., Alabdullah, T. T. Y., Ar-Ridho, K. J., Adhi, A. S., & Putri, W. A. A. (2025). Dynamic Capability Theory: Digital Transformation as a Sustainable Competitive Performance Strategy for MSMEs. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Keuangan Indonesia*, 10(3). <http://journals.ums.ac.id/index.php/reaksi/index>
- Rifqi, H., De La Torre Diez, I., Caro Montero, E., & Silva Alvarado, E. (2024). The Interplay of Lean Six Sigma, Industry 4.0, and Dynamic Capabilities: Pathways to Sustainable Competitive Advantage in North African Context. *IEEE Access*, 12, 67641–67664. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2024.3400166>
- Rupeika-Apoga, R., & Petrovska, K. (2022). Barriers to Sustainable Digital Transformation in Micro-, Small-, and Medium-Sized Enterprises. *Sustainability*, 14(20). <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su142013558>
- Saputera, D., Ichsan, S., Wijaya, J. H., & Hendiarto, R. S. (2021). Development of Small and Medium Micro Business: A Geographical Outlook on West Java Province. *Review of International Geographical Education (RIGEO)*, 11(1), 712–719. <https://doi.org/10.33403/rigeo>
- Shehadeh, M., Almohtaseb, A., Aldehayyat, J., & Abu-AlSondos, I. A. (2023). Digital Transformation and Competitive Advantage in the Service Sector: A Moderated-Mediation Model. *Sustainability (Switzerland)*, 15(3). <https://doi.org/10.3390/su15032077>
- Sookbumroong, W., & Phornlaphatrachakorn, K. (2023). New Product Development Capability, Sustainable Competitive Advantage, Digital Transformation, and Marketing Performance: Evidence from Thailand. *International Journal of Business*, 28(4), 33–54. [https://doi.org/10.55802/IJB.028\(4\).003](https://doi.org/10.55802/IJB.028(4).003)
- Surahman, Shee, H., Fitriani, Z., Adi, A. S., & Yudaruddin, R. (2023). The effect of digital transformation and innovation on SMEs' performance in times of COVID-19. *Problems and Perspectives in Management*, 21(4), 84–100. [https://doi.org/http://dx.doi.org/10.21511/ppm.21\(4\).2023.07](https://doi.org/http://dx.doi.org/10.21511/ppm.21(4).2023.07)
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- Zulkarnaen, W., Fitriani, I., & Yuningsih, N. (2020). Pengembangan Supply Chain Management Dalam Pengelolaan Distribusi Logistik Pemilu Yang Lebih Tepat Jenis, Tepat Jumlah Dan Tepat Waktu Berbasis Human Resources Competency Development Di KPU Jawa Barat. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi)*, 4(2), 222–243. <https://doi.org/10.31955/mea.vol4.iss2.pp222-243>

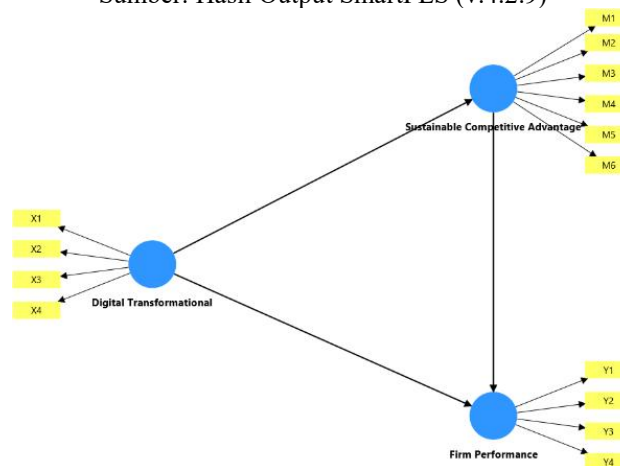
GAMBAR DAN TABEL



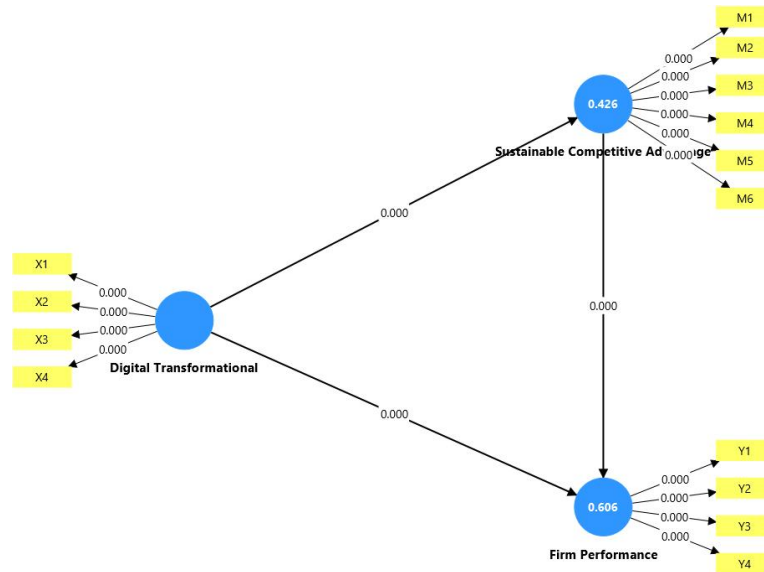
Gambar 1. Model Penelitian



Gambar 2. Model Struktural
Sumber: Hasil Output SmartPLS (v.4.2.9)



Gambar 3. Predictive Relevance
Sumber: Hasil Output SmartPLS (v.4.2.9)



Gambar 4. Pengujian Hipotesis
Sumber: Hasil Output SmartPLS (v.4.2.9)

Tabel 1. Operasionalisasi Variabel

Variabel	Definisi	Indikator	Sumber
Digital Transformation			
Digital Transformation	Digital transformation merupakan proses perubahan organisasi yang didorong oleh pemanfaatan teknologi digital untuk menciptakan perubahan pada model bisnis, proses bisnis, struktur organisasi, dan penciptaan nilai perusahaan (Plekhanov et al., 2023).	Perusahaan kami telah mengadopsi teknologi digital dalam kegiatan operasional sehari-hari (DT1)	Putri et al. (2025)
		Sistem digital Perusahaan kami telah terintegrasi dengan baik di berbagai fungsi bisnis perusahaan (DT2)	
		Transformasi digital telah meningkatkan efisiensi operasional perusahaan (DT3)	
		Perusahaan kami mampu menciptakan model bisnis baru yang berbasis digital (DT4)	
Firm Performance			
Firm Performance	Firm performance merupakan konsep yang digunakan untuk menilai tingkat keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan dan menciptakan nilai bagi para pemangku kepentingan (Charles & Ochieng, 2023).	Perusahaan kami mampu menghasilkan penjualan sesuai target penjualan yang telah ditetapkan perusahaan (FP1)	Fuadah et al. (2022)
		Perusahaan kami mampu memperoleh keuntungan (laba) sesuai target laba yang telah ditetapkan perusahaan (FP2)	
		Pangsa pasar perusahaan kami memenuhi target yang telah ditetapkan (FP3)	

		Perusahaan kami mampu menghasilkan pengembalian atas modal yang diinvestasikan sesuai dengan target yang ditetapkan (FP4)	
<i>Sustainable Competitive Advantage</i>			
<i>Sustainable Competitive Advantage</i>	<i>Sustainable competitive advantage</i> merupakan kemampuan perusahaan untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan yang tidak dapat dengan mudah ditiru oleh pesaing dalam jangka panjang melalui penciptaan nilai yang sulit ditiru oleh perusahaan lain (Barney, 1991; Lu & Shahrudin, 2024).	Kualitas produk atau jasa yang diberikan perusahaan kami lebih baik dibandingkan pesaing (SCA1)	Hoang et al. (2025)
		Perusahaan kami memiliki kemampuan penelitian dan pengembangan (R&D) yang lebih baik dibandingkan pesaing (SCA2)	
		Perusahaan kami memiliki kemampuan manajerial yang lebih baik dibandingkan pesaing (SCA3)	
		Tingkat keuntungan (laba) perusahaan kami lebih baik dibandingkan pesaing (SCA4)	
		Citra perusahaan kami lebih baik dibandingkan dengan para pesaing (SCA5)	
		Keunggulan kompetitif yang dimiliki perusahaan kami sulit ditiru atau digantikan oleh para pesaing (SCA6)	

Tabel 2. Uji Validitas Konvergen

Variabel	<i>Digital Transformation</i>	<i>Firm Performance</i>	<i>Sustainable Competitive Advantage</i>
M1			0,885
M2			0,889
M3			0,886
M4			0,901
M5			0,890
M6			0,905
X1	0,856		
X2	0,846		
X3	0,879		
X4	0,840		
Y1		0,895	
Y2		0,881	
Y3		0,885	
Y4		0,880	

Sumber: Hasil Output SmartPLS (v.4.2.9)

Tabel 3. Nilai *Fornell-Larcker Criterion*

Variabel	<i>Digital Transformation</i>	<i>Firm Performance</i>	<i>Sustainable Competitive Advantage</i>
<i>Digital Transformation</i>	0,855		
<i>Firm Performance</i>	0,674	0,885	
<i>Sustainable Competitive Advantage</i>	0,653	0,735	0,893

Sumber: Hasil Output SmartPLS (v.4.2.9)

Tabel 4. Nilai *Cross Loading*

Variabel	<i>Digital Transformation</i>	<i>Firm Performance</i>	<i>Sustainable Competitive Advantage</i>
M1	0,563	0,645	0,885
M2	0,631	0,680	0,889
M3	0,552	0,649	0,886
M4	0,573	0,640	0,901
M5	0,577	0,638	0,890
M6	0,594	0,681	0,905
X1	0,856	0,586	0,559
X2	0,846	0,553	0,526
X3	0,879	0,639	0,623
X4	0,840	0,517	0,515
Y1	0,548	0,895	0,611
Y2	0,628	0,881	0,623
Y3	0,601	0,885	0,713
Y4	0,604	0,880	0,647

Sumber: Hasil Output SmartPLS (v.4.2.9)

Tabel 5. Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability (rho c)</i>	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
<i>Digital Transformation</i>	0,878	0,916	0,732
<i>Firm Performance</i>	0,908	0,935	0,784
<i>Sustainable Competitive Advantage</i>	0,949	0,959	0,797

Sumber: Hasil Output SmartPLS (v.4.2.9)

Tabel 6. Nilai VIF

Variabel	VIF
M1	3,308
M2	3,353
M3	3,391
M4	3,828
M5	3,702
M6	4,045
X1	2,177
X2	2,138
X3	2,350
X4	2,125
Y1	3,063
Y2	2,723

Y3	2,593
Y4	2,585

Sumber: Hasil Output SmartPLS (v.4.2.9)

Tabel 7. Uji HTMT

Variabel	Digital Transformation	Firm Performance	Sustainable Competitive Advantage
Digital Transformation			
Firm Performance	0,750		
Sustainable Competitive Advantage	0,711	0,789	

Sumber: Hasil Output SmartPLS (v.4.2.9)

Tabel 8. Hasil Pengujian R-Square

Variabel	R-square	R-square adjusted
Firm Performance	0,606	0,600
Sustainable Competitive Advantage	0,426	0,421

Sumber: Hasil Output SmartPLS (v.4.2.9)

Tabel 9. Hasil Pengujian F-Square

Variabel	Digital Transformation	Firm Performance	Sustainable Competitive Advantage
Digital Transformation		0,167	0,742
Firm Performance			
Sustainable Competitive Advantage		0,385	

Sumber: Hasil Output SmartPLS (v.4.2.9)

Tabel 10. Predictive Relevance

Variabel	Q ² (=1-SSE/SSO)	Keterangan
Sustainable Competitive Advantage	0,415	Memiliki nilai <i>predictive relevance</i>
Firm Performance	0,444	Memiliki nilai <i>predictive relevance</i>

Sumber: Hasil Output SmartPLS (v.4.2.9)

Tabel 11. Pengujian Hipotesis

Variabel	Original Sample (O)	T statistics (O/STDEV)	P Values
H1	0,653	11,838	0,000
H2	0,514	6,072	0,000
H3	0,338	3,667	0,000
H4	0,336	5,002	0,000

Sumber: Hasil Output SmartPLS (v.4.2.9)