



# GEMA STIKUBANK

MAJALAH ILMIAH DUA BULANAN

ISSN : 0854 - 0640

Edisi 31 No. V OKTOBER 1999

	Pengantar Redaksi	i
Pancawati Hardiningsih	Beberapa Peluang Profesi Akuntan Publik Di Era Transparan	1
Andi Kartika	Penetapan Nilai Jual Obyek Pajak Dalam Pengenaan Pajak Bumi dan Bangunan	13
Sri Sudarsi	Beberapa Permasalahan Perbankan Dan Alternatif Solusinya	21
Taswan	Beberapa Masalah Dan Strategi Pengembangan Perbankan Syariah Di Indonesia	33
Alimuddin Rizal R	Kompetensi Inti (Core Competence) Dalam Organisasi Bisnis	41
Bambang Sutejo	Hubungan Upstream - Downstream, Vertical Restraints dan Eksternalitas	51
Endang Tjahjaningsih	Tuntutan Tanggungjawab Sosial Perusahaan Dalam Lingkungan Yang Selalu Berubah	67
Haryo Indradi	Penilaian Prestasi Kerja Karyawan	81
Euis Soliha	Peranan Konsumen, Produsen dan Pemerintah Dalam Mewujudkan Perlindungan Konsumen	93

SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI STIKUBANK  
JL. Kendeng V Bendan Ngisor Semarang  
Telp. 316642, 412340, 414970 Fax. 441738

# KOMPETENSI INTI (CORE COMPETENCE) DALAM ORGANISASI BISNIS

Oleh : Alimuddin Rizal R

## ABSTRAKSI

*Salah satu dari upaya membangun keunggulan bersaing sebuah organisasi bisnis (profit oriented) adalah dengan menggali, memelihara dan menumbuh kembangkan kompetensi inti yang ada di organisasi tersebut. Penting bagi manajemen puncak untuk mampu mengetahui dan mengembangkan kompetensi inti organisasinya agar organisasi tersebut dapat memenangkan persaingan dalam kurun waktu yang lama (kini dan masa depan). Sehingga setiap pelaku organisasi bisnis harus memahami konsepsi, teori dan manfaat dari kompetensi inti tersebut bagi organisasi yang dikelolanya*

## PENDAHULUAN

Kompetensi inti adalah suatu istilah yang dipakai untuk dapat menjelaskan kemampuan suatu perusahaan untuk menjadikan dirinya pemimpin dalam suatu wilayah produk (barang maupun jasa). Kompetensi inti adalah jembatan untuk meraih peluang di masa depan. Kompetensi inti adalah bagaimana melihat peluang di masa depan meskipun untuk saat ini belum terlihat. Dalam banyak kasus, suatu perusahaan menanamkan investasi dalam jumlah yang mahal untuk membangun kepemimpinan dalam suatu kompetensi. Investasi tersebut bukan menunjukkan pada spesifikasi produk tertentu atau bisnis tertentu melainkan mengarah pada suatu upaya mengembangkan medan peluang baru yang luas dan pada suatu saat dapat dikuasai oleh perusahaan yang bersangkutan.

Proses pengembangan kompetensi seringkali membutuhkan waktu yang cukup lama, perusahaan mungkin belum dapat membuat suatu rencana bisnis untuk suatu peoduk akhir dari kompetensi tertentu yang sedang dikembangkan untuk masa lima atau sepuluh tahun. Namun, tidak berarti bahwa menanamkan investasi pada sebuah kompetensi inti bukanlah tindakan menuju ketidakpastian. Kompetensi yang peling berharga adalah suatu kompetensi yang memberikan kemampuan pada perusahaan untuk mengembangkan pasar-pasar bagi produk yang potensial. Investasi dalam kepemimpinan kompetensi inti bagaikan menanamkan investasi pada pelbagai pilihan. Pemimpin

kompetensi inti memiliki pilihan untuk berperan dalam berbagai pasar produk akhir yang tergantung pada kompetensi intinya.

Kompetensi inti adalah sekumpulan keterampilan dan teknologi yang menyebabkan sebuah perusahaan dapat menyediakan manfaat tertentu pada pelanggan. Komitmen perusahaan untuk mengembangkan suatu kompetensi inti baru misalnya, merupakan komitmen untuk menciptakan atau lebih menyempurnakan manfaat yang diterima pelanggan, dan bukan komitmen pada suatu produk spesifik tertentu. Dengan demikian investasi dalam kepemimpinan kompetensi inti seringkali tidak dapat dijustifikasi hanya dari bagaimana kompetensi memberikan kontribusi pada kepemimpinan perusahaan dalam satu kategori produk tertentu. Karena sifatnya tersebut, maka kompetensi inti akan bertahan lebih lama dibandingkan dengan produk (barang atau jasa) yang diciptakan oleh perusahaan itu sendiri. Oleh karena kompetensi adalah sekumpulan keterampilan dan teknologi yang terpadu (*integrated*), maka kompetensi inti merupakan energi raksasa yang diciptakan oleh perusahaan untuk membangun keunggulan bersaing sepanjang masa.

Persaingan dalam kompetensi bukanlah persaingan antar produk, namun lebih mengarah pada persaingan antar perusahaan, setidaknya ada empat alasan yang mendasari pernyataan tersebut, yaitu : *Pertama*, kompetensi inti bukanlah merupakan spesifik produk. Kompetensi inti memberikan sumbangan terhadap daya saing pada serangkaian produk (barang dan jasa). Dalam pengertian ini kompetensi inti lebih dari sekedar produk dan bahkan SBU yang ada dalam suatu perusahaan. *Kedua*, karena kompetensi inti memberikan sumbangan terhadap daya saing pada serangkaian produk atau SBU, maka kemenangan atau kekalahan dalam pertarungan kepemimpinan kompetensi akan menimbulkan dampak yang sangat mendalam pada pertumbuhan potensial dan diferensiasi persaingan (*competitive differentiation*) perusahaan. *Ketiga*, karena investasi dan kerangka yang diperlukan untuk mencapai kepemimpinan dalam kompetensi inti membutuhkan sumber daya yang sangat besar yang tidak dapat dipenuhi hanya oleh SBU tertentu saja, maka kompetensi inti tidak mungkin dibangun tanpa adanya dukungan manajemen puncak (*top management*) dengan seluruh sumberdaya perusahaan. Manajemen perusahaan tidak dapat menyerahkan keputusan begitu saja pada SBU untuk menentukan upaya pengambilan posisi produk atau pasar yang belum muncul, mengidentifikasi serta menjaga investasi dalam kompetensi inti yang akan mengamankan posisi perusahaan di pasar (*competitive position*) masa depan. *Keempat*, Manajemen Puncak (*Top Management*) berkewajiban membangun dan memelihara kompetensi inti, karena upaya tersebut merupakan jaminan kelangsungan hidup suatu perusahaan.

Kompetensi inti adalah akar kuat untuk membangun daya saing pada masa kini dan akan datang, sementara produk (barang dan jasa) yang dihasilkan adalah buahnya. Jadi, masa depan suatu perusahaan akan mati apabila manajemen puncak tidak mampu menciptakan, membangun dan memelihara kompetensi inti dari organisasi / perusahaan yang dipimpinnya.

## **KOMPETENSI (*Competence*) dan KAPABILITAS (*Capability*)**

Kadangkala istilah kompetensi (*competence*) dan kapabilitas (*capability*) dianggap sama dan membingungkan pengertian kompetensi itu sendiri. Sering digunakan istilah kompetensi dan kapabilitas untuk menggambarkan suatu persaingan antar perusahaan dalam meraih keahlian tertentu untuk memperoleh posisi pasar dan kekuatan pasar. Tetapi, akan sulit membedakannya mana yang merupakan “*core*” dan “*noncore*”.

Jika, kemampuan-kemampuan (*capabilities*) suatu perusahaan yang berperan penting dalam kesuksesan suatu bisnis didaftar, maka tentunya akan terdapat banyak daftar yang dituliskan, sementara manajemen puncak tidak memberikan perhatian khusus pada kesemuanya. Oleh karena itu, harus ada aktivitas yang benar-benar memberikan pengaruh pada kesejahteraan perusahaan untuk jangka waktu yang lama (*long term*). Sasaran itulah yang nantinya menjadi perhatian utama para manejer puncak.

Untuk dapat dikategorikan sebagai kompetensi inti (*core competence*), maka sebuah keterampilan dan kemampuan harus memenuhi tiga persyaratan, yaitu :

1. *Customer Value*. keterampilan tersebut menyebabkan perusahaan mampu memberikan manfaat fundamental kepada pelanggan. Kompetensi inti akan memberikan kontribusi sangat penting terhadap nilai yang diterima pelanggan, nuansa yang diterima pelanggan adalah manfaat bukan nuansa teknis.
2. *Competitor differentiation*. Untuk dapat disebut kompetensi inti, suatu kemampuan dan keterampilan harus pula memiliki daya saing unik/khas. Ini tidak berarti bahwa untuk *core*, sebuah kompetensi hanya dimiliki oleh sebuah perusahaan. Namun demikian tidak berarti pula bahwa kemampuan yang dimiliki oleh banyak perusahaan dalam industri dapat dikategorikan sebagai kompetensi inti, kecuali apabila kompetensi yang dimiliki suatu perusahaan secara substansial lebih baik dari pemain dalam industri yang lain. Banyak perusahaan seringkali mendefinisikan suatu keterampilan sebagai suatu kompetensi inti, walaupun sebenarnya keterampilan yang dimiliki tersebut sama / hampir sama dengan ketyerampilan yang dimiliki oleh

perusahaan lain (pesaing) dalam industri. Melakukan *benchmarking* terhadap kompetensi kompetitor lain terutama yang kompetitor terbaik - akan sangat membantu menghindari adanya tendensi yang selalu melebih-lebihkan kemampuan yang dimiliki perusahaan sebagai suatu yang unik.

3. *Extendability*. Suatu kompetensi dapat saja menjadi inti pasa SBU, dalam pengertian memenuhi uji *customer value* dan keunikan daya saing, namun tidak berarti bahwa itu tidak menjaadi kompetensi dari sudut pandang perusahaan jika tidak tersedia suatu kemungkinan munculnya suatu produk (barang atau jasa) baru yang dapat dimanfaatkan dari kompetensi tersebut.

## KOMPETENSI DAN BUKAN KOMPETENSI

Selain penting untuk mengetahui apa yang merupakan kompetensi inti juga sangat penting untuk mengetahui apay yang bukan merupakan kompetensi inti. Kadangkala istilah kompetensi inti dirancukan oleh keadaan antara istilah-istilah seperti *assets infrastructure*, *Competitive Advantage*, *Critical Succes Factor*. Pertama-tama kompetensi inti bukanlah sebuah asset dalam pengertian akuntansi, dengan demikian kompetensi inti tidak muncul dalam neraca perusahaan, saluran distribusi, merk dan paten yang dapat dikategorikan sebagai kompetensi inti akan tetapi semuanya itu lebih merupakan suatu keterampilan. Sedangkan, kemampuan untuk mengelola bisnis, kemampuan memproduksi, riset dan pengembangan dapat dinyatakan sebagai kompetensi inti.

Menurut Wahyudi (1996), kompetensi inti adalah sumber dari keunggulan bersaing (*competitive advantage*) yang unik dalam memberikan kontribusi pada *customer value* dan biaya. Walaupun kompetensi inti merupakan sumber dari keunggulan bersaing, tidak berarti bahwa semua keunggulan merupakan sumber keunggulan bersaing dan kompetensi inti. Walaupun semua kompetensi inti akan menjadi *critical succes factor*, sebaliknya tidak semua *critical succes factor* merupakan kompetensi inti.

## PERUBAHAN NILAI KOMPETENSI INTI

Kompetensi inti akan mengalami perubahan nilai dari waktu ke waktu. Apa yang menjadi kompetensi inti pada suatu dekade tertentu misalnya, hanya akan menjadi kemampuan saja pada suatu dekade berikutnya. Perubahan struktural yang dramatis

dalam industri kadang-kadang akan mengurangi nilai dari kompetensi inti perusahaan. Ada empat tahapan persaingan dalam kompetensi inti (Hammel dan Prahalad, 1994 dan Ansoff dan McDonnell, 1990), yaitu :

Persaingan tahap pertama, adalah mengembangkan dan melakukan akses terhadap keterampilan dan teknologi yang dipilih. Tujuan dari persaingan tahap ini adalah bagaimana perusahaan memperoleh atau mengembangkan ketemapilan dan teknologi yang dipilih. Perusahaan yang akan membangun kompetensi inti dalam area yang baru mungkin perlu terlebih dahulu melengkapi dengan bantuan pihak-pihak lain.

Persaingan tahap kedua, persaingan untuk melakukan sintesis terhadap kompetensi. Pada tahap ini kita kembali menyepakati bahwa kompetensi adalah sintesa dari berbagai macam keterampilan, teknologi dan pengetahuan. Pada tahap pembentukan kompetensi ini, kekuatan tidak berasal dari luar perusahaan, akan tetapi dari pemanfaatan kompetensi dalam berbagai kemungkinan aplikasi.

Persaingan tahap ketiga, adalah persaingan dalam hal pangsa produk inti. Tahap ini terjadi pada apa yang dinamakan dengan produk inti (*core product*) atau dalam jasa dinamakan *core platform*. Produk inti atau *platform* adalah suatu produk intermediate yang berada diantara kompetensi inti dan produk akhir. Banyak perusahaan yang menjual produk inti keperusahaan lain, bahkan pesaing dalam dasar *original equipment manufacturer (OEM)* untuk meraih apa yang disebut "*virtual market share*". Pada tingkat ini perusahaan dapat memanfaatkan saluran distribusi dan merk pada perusahaan lain yang berada dihilirnya.

Keempat, adalah persaingan untuk memaksimalkan pangsa produk akhir. Pada tahap ini perusahaan telah benar-benar menguasai seluruh manfaat dari kompetensi yang dimilikinya. Hal ini ditandai dengan kepemilikan sendiri akan merek dan OEM.

## RESIKO MENGABAIKAN KOMPETENSI INTI

Resiko yang akan dihadapi perusahaan apabila mengabaikan kompetensi inti antara lain (Hammel dan Prahalad, 1994) :

1. Hilangnya Peluang dalam pertumbuhan
2. Ketidakmampuan merespon peluang baru walaupun pada awalnya dapat diidentifikasi peluang tersebut.

3. Kompetensi dapat menjadi terfragmentasi dan melemah dalam suatu perusahaan yang terdivisional dan terbagi dalam unit-unit bisnis yang lebih kecil.
4. Tidak adanya perspektif kompetensi inti menyebabkan ketergantungan perusahaan yang semakin besar pada produk inti pemasok luar.
5. Perusahaan yang hanya memfokuskan diri pada produk akhir kemungkinan akan mengalami kegagalan dalam mengembangkan kompetensi inti yang justru akan memberikan manfaat di masa depan.
6. Perusahaan yang tidak mengerti bahwa kompetensi inti menjadi dasar dalam persaingan industri akan dikejutkan oleh munculnya pendatang-pendatang baru yang mengembangkan kompetensi inti.
7. Perusahaan yang tidak sensitif akan isu-isu kompetensi inti dapat tanpa sengaja melepaskan keterampilan berharga yang dimiliki ketika menjual unit bisnisnya yang tidak berkinerja baik.

## KESIMPULAN

1. Kompetensi inti (*Core Competence*) merupakan suatu istilah yang dipakai untuk menyelesaikan kemampuan suatu perusahaan untuk menjadikan dirinya pemimpin dalam suatu wilayah bisnis, produk (barang dan jasa) tertentu.
2. Kepemimpinan dalam suatu kompetensi inti adalah bagaimana melihat suatu peluang potensial yang untuk saat ini mungkin belum terlihat dengan cara baru yang imajinatif dalam mengeksploitasi kompetensi tersebut (Hammel dan Prahalad, 1994).
3. Kompetensi bukan merupakan suatu jenis keterampilan dan teknologi tertentu akan tetapi suatu integrasi dalam keterampilan dan teknologi. Sehingga kompetensi inti adalah gabungan keterampilan-keterampilan individu dan unit-unit organisasi individu dalam suatu perusahaan.
4. Untuk dapat dikategorikan sebagai kompetensi inti maka sebuah keterampilan harus memiliki tiga syarat:
  - Customer Value*
  - Competition Differentiation*
  - Extendability*

5. Empat tahapan dalam persaingan kompetensi inti, yaitu :

- Mengembangkan, melakukan akses terhadap keterampilan dan teknologi yang dipilih.
- Persaingan untuk melakukan sintesis terhadap kompetensi
- Persaingan pangsa produk inti
- Persaingan untuk memaksimalkan pangsa pasar.

### REFERENSI

- Ansoff dan McDonnell, 1990. *Implanting Strategic Management*. Prentice Hall, New Jersey.
- Hammel, G dan Prahalad, C.K., 1994. *Competing For The Future*. Harvard Business School Press. Massachusetts.
- Pumomo, S.H. dan Zulkieflimansyah. 1996. *Manajemen Strategik Sebuah Konsep Pengantar*. Lembaga Penerbit FE-UI. Jakarta.
- Wahyudi, A.S. 1996, *Manajemen Strategik: Pengantar Proses Berfikir Strategik*. Binarupa Aksara. Jakarta