

**MEKANISME PENCIPTAAN DAN PERLINDUNGAN KEAHLIAN INTI UNTUK
KEUNGGULAN KOMPETITIF BERKELANJUTAN**

Oleh

Arif Rachman Putra, Didit Darmawan, Yusuf Rahman Al Hakim

Universitas Mayjen Sungkono Mojokerto

ABSTRACT

The process of developing core competencies that are difficult to imitate begins with the identification of resources that are valuable, rare, difficult to imitate, and irreplaceable, according to the resource-based view. Core competencies are formed through the conversion of tacit and explicit knowledge within the SECI model's knowledge spiral. Cross-functional integration through cross-functional teams and coordination mechanisms is a prerequisite for the development of cross-functional competencies. Leadership plays a role in creating a vision, allocating resources, and building a collective learning culture. Dynamic capabilities enable the renewal of core competencies as the environment changes. Isolation mechanisms such as path dependency, causal ambiguity, and social complexity protect competencies from imitation. Core rigidity occurs when core competencies become a barrier to innovation. The ability to simultaneously exploit and explore expertise—known as ambidexterity—is the key to long-term success.

Keywords: core competencies, resource-based view, inimitability, dynamic capabilities, core rigidity.

PENDAHULUAN

Keahlian inti atau core competence merupakan fondasi keunggulan kompetitif yang berkelanjutan bagi organisasi karena sifatnya yang unik, langka, dan sulit ditiru oleh pesaing. Berbeda dengan sumber daya fisik yang dapat dibeli di pasar, keahlian inti terbentuk melalui proses pembelajaran kolektif yang panjang dan melibatkan berbagai fungsi dalam organisasi. Proses pembentukan keahlian inti tidak terjadi secara instan tetapi melalui akumulasi pengetahuan bertahap, eksperimentasi, dan refleksi atas keberhasilan dan kegagalan masa lalu. Prahalad dan Hamel (1990) mendefinisikan keahlian inti sebagai pembelajaran kolektif dalam organisasi terutama tentang bagaimana mengkoordinasikan beragam keterampilan produksi dan mengintegrasikan berbagai aliran teknologi. Definisi ini menekankan bahwa keahlian inti bersifat lintas fungsi (cross-functional) dan tidak dapat dimiliki oleh satu individu atau satu departemen saja. Dalam konsepsi ini, keahlian inti adalah sesuatu yang melekat pada organisasi secara kolektif, bukan pada karyawan tertentu yang dapat keluar kapan saja. Leonard-Barton (1992) memperluas konsep ini dengan mengidentifikasi bahwa keahlian inti terdiri dari empat dimensi yang saling terkait yaitu pengetahuan dan keterampilan karyawan, sistem teknis

fisik, sistem manajemen, serta nilai dan norma yang mengarahkan perilaku organisasi. Keempat dimensi ini harus dikembangkan secara simultan untuk menciptakan keahlian inti yang tangguh.

Keunikan keahlian inti sebagai sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan terletak pada karakteristiknya yang sulit ditiru atau inimitable. Barney (1991) dalam kerangka resource-based view mengidentifikasi empat kriteria sumber daya yang dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif berkelanjutan yaitu valuable (bernilai), rare (langka), imperfectly imitable (sulit ditiru), dan non-substitutable (tidak tergantikan). Keahlian inti yang memenuhi keempat kriteria ini akan memberikan keunggulan kompetitif yang tidak dapat dengan mudah disalin oleh pesaing. Kesulitan peniruan (inimitability) disebabkan oleh tiga faktor utama yaitu path dependency (ketergantungan pada jalur sejarah), causal ambiguity (ambiguitas kausal antara tindakan dan hasil), dan social complexity (kompleksitas sosial dari interaksi antar individu). Teece et al. (1997) mengembangkan konsep dynamic capabilities yang menjelaskan bagaimana organisasi dapat membangun, mengintegrasikan, dan mengkonfigurasi ulang sumber daya untuk merespons perubahan lingkungan. Dalam kerangka ini, proses pembentukan keahlian inti bukanlah peristiwa statis tetapi proses dinamis yang terus berkembang seiring dengan perubahan kondisi pasar dan teknologi. Collis dan Montgomery (1995) menekankan bahwa keahlian inti harus diuji secara berkala terhadap tiga kriteria yaitu apakah memberikan akses ke berbagai pasar yang berbeda, apakah memberikan kontribusi signifikan terhadap nilai yang dirasakan pelanggan, dan apakah sulit ditiru oleh pesaing. Keahlian yang tidak memenuhi salah satu dari kriteria ini harus dipertanyakan apakah masih layak disebut keahlian inti.

Proses pembentukan keahlian inti sangat bergantung pada mekanisme transfer dan integrasi pengetahuan lintas batas fungsional dan hierarkis dalam organisasi. Nonaka dan Takeuchi (1995) mengembangkan model SECI yang menjelaskan bagaimana pengetahuan tacit (implisit) dan eksplisit dikonversi melalui empat mode yaitu sosialisasi (tacit ke tacit), eksternalisasi (tacit ke eksplisit), kombinasi (eksplisit ke eksplisit), dan internalisasi (eksplisit ke tacit). Spiral pengetahuan yang dihasilkan dari interaksi keempat mode ini menciptakan pengetahuan baru yang menjadi bahan baku keahlian inti. Dalam model ini, peran pemimpin tidak hanya sebagai pemberi arahan tetapi sebagai katalis yang menciptakan kondisi bagi terjadinya konversi pengetahuan. Leonard-Barton (1995) mengidentifikasi bahwa keahlian inti yang sukses sering lahir dari proyek-proyek inovatif yang melibatkan kolaborasi intensif antara peneliti, insinyur, pemasar, dan manufaktur. Namun ia juga memperingatkan bahwa keahlian inti yang tidak dikembangkan terus menerus dapat berubah menjadi core rigidity yang justru menghambat inovasi. Fenomena ini terjadi ketika organisasi terlalu terikat pada keahlian yang dulu sukses sehingga menolak untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Henderson dan Clark (1990) membedakan antara inovasi inkremental yang memperkuat keahlian inti yang ada dengan inovasi radikal atau arsitektural yang

memerlukan pengembangan keahlian baru. Organisasi yang hanya fokus pada inovasi inkremental akan terjebak dalam competency trap di mana mereka terus menyempurnakan keahlian yang sudah ada sementara pesaing mengembangkan keahlian baru yang mengubah aturan permainan.

Permasalahan utama yang dihadapi organisasi untuk membentuk keahlian inti adalah kesulitan mengidentifikasi keahlian mana yang benar-benar memberikan keunggulan kompetitif versus keahlian biasa yang juga dimiliki pesaing. Prahalad dan Hamel (1990) mengkritik bahwa banyak manajer terjebak dalam pandangan sempit dengan mengidentifikasi unit bisnis sebagai pusat analisis, bukan keahlian inti yang melintasi unit bisnis. Akibatnya, mereka mengalokasikan sumber daya secara tidak proporsional untuk mempertahankan unit bisnis yang kurang berkinerja sambil mengabaikan investasi dalam keahlian inti yang dapat membuka pasar baru. Leonard-Barton (1992) menambahkan bahwa identifikasi keahlian inti sering terhambat oleh pengetahuan yang bersifat tacit (tidak dapat diartikulasikan) sehingga anggota organisasi tidak dapat menjelaskan mengapa mereka sukses. Tanpa kemampuan mengartikulasikan keahlian yang mereka miliki, organisasi kesulitan untuk melindungi keahlian tersebut dari peniruan atau untuk mentransfernya ke unit bisnis lain. Collis dan Montgomery (1995) mengusulkan bahwa identifikasi keahlian inti harus dimulai dari analisis produk dan jasa yang sukses di pasar. Dengan membandingkan produk yang sukses dengan produk yang gagal, organisasi dapat mengidentifikasi keahlian apa yang membedakan keduanya. Pendekatan bottom-up ini melengkapi pendekatan top-down di mana manajemen puncak merumuskan visi tentang keahlian inti yang diperlukan untuk implementasi strategi. Namun pendekatan bottom-up memerlukan mekanisme untuk mendokumentasikan dan menyebarkan pembelajaran dari proyek yang sukses, yang sering tidak tersedia di organisasi dengan budaya berbagi pengetahuan yang lemah.

Permasalahan lain berkaitan dengan kesulitan melindungi keahlian inti dari peniruan oleh pesaing di era digital di mana informasi dan pengetahuan dapat mengalir dengan cepat lintas batas organisasi. Keahlian inti yang sebelumnya sulit ditiru karena kompleksitas sosialnya dapat menjadi rentan ketika karyawan kunci yang memiliki pengetahuan tacit pindah ke pesaing. Teece et al. (1997) mengidentifikasi bahwa mekanisme isolasi (isolating mechanisms) diperlukan untuk melindungi keahlian inti dari imitasi. Mekanisme ini dapat berupa hak kekayaan intelektual seperti paten dan hak cipta, tetapi tidak semua keahlian inti dapat dilindungi secara legal karena bersifat procedural atau relasional. Alternatif mekanisme isolasi adalah membangun kompleksitas sosial (social complexity) di mana keahlian inti tertanam dalam jaringan hubungan interpersonal yang unik sehingga sulit untuk direplikasi. Organisasi juga dapat menciptakan ketergantungan jalur (path dependency) di mana keahlian inti merupakan hasil dari rangkaian keputusan historis yang tidak dapat diulang oleh pesaing. Barney (1991) menekankan bahwa keahlian inti yang didasarkan pada sumber daya manusia (bakat karyawan) memiliki risiko

inimitability yang lebih rendah jika sumber daya tersebut tertanam dalam tim yang sudah terbukti kinerjanya, bukan dalam individu yang dapat keluar. Namun dalam praktiknya, banyak organisasi gagal melindungi keahlian inti mereka karena tidak memiliki sistem manajemen pengetahuan yang memadai. Karyawan yang keluar membawa pengetahuan tacit mereka ke pesaing, sementara organisasi kehilangan akumulasi pembelajaran bertahun-tahun. Kegagalan ini sering disebabkan oleh rendahnya investasi dalam sistem dokumentasi pengetahuan dan budaya berbagi yang tidak mendorong transfer pengetahuan lintas generasi.

Tanpa keahlian inti yang sulit ditiru, organisasi akan kehilangan keunggulan kompetitifnya dan terjebak dalam persaingan harga yang merusak profitabilitas. Prahalad dan Hamel (1990) menunjukkan bahwa dalam industri elektronik, perusahaan Jepang berhasil mengungguli pesaing Amerika karena mereka membangun keahlian inti dalam miniaturisasi, manufaktur presisi, dan manajemen kualitas. Keahlian inti ini memungkinkan mereka untuk masuk ke berbagai pasar yang berbeda (televisi, video, audio, komputer) dengan biaya yang lebih rendah dan kualitas yang lebih tinggi. Sebaliknya, pesaing Amerika yang terfragmentasi dalam unit bisnis yang terpisah gagal mengembangkan keahlian inti yang melintasi unit bisnis. Mereka akhirnya tersingkir dari pasar karena tidak dapat bersaing dalam harga maupun inovasi. Leonard-Barton (1992) memperingatkan bahwa keahlian inti yang tidak dikembangkan terus menerus akan menjadi kelemahan inti (*core rigidity*) yang menghambat adaptasi terhadap perubahan lingkungan. Fenomena ini terlihat pada perusahaan yang dulu sukses seperti Kodak dan Nokia yang memiliki keahlian inti dalam film fotografi dan ponsel feature namun gagal beradaptasi dengan era digital. Keahlian inti mereka yang dulu menjadi sumber keunggulan berubah menjadi penghalang karena organisasi terlalu terikat pada cara lama. Henderson dan Clark (1990) menjelaskan bahwa kegagalan ini sering disebabkan oleh ketidakmampuan mengenali bahwa inovasi arsitektural memerlukan keahlian baru yang berbeda dari keahlian yang sudah ada. Organisasi yang ingin bertahan dalam jangka panjang harus secara terus menerus mengevaluasi relevansi keahlian inti mereka dan berinvestasi dalam pengembangan keahlian baru bahkan sebelum keahlian yang ada menjadi usang.

Tujuan penulisan studi ini adalah menguraikan secara teoretis proses pembentukan keahlian inti yang sulit ditiru serta faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan pembentukan keahlian inti. Pencapaian tujuan ini diharapkan memberikan kontribusi bagi pengayaan literatur manajemen strategis dan manajemen pengetahuan. Secara praktis, kerangka konseptual yang dihasilkan dapat menjadi panduan bagi organisasi untuk membangun dan melindungi keahlian inti yang memberikan keunggulan kompetitif berkelanjutan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menerapkan pendekatan studi kepustakaan kualitatif dengan fokus pada analisis konseptual tentang proses pembentukan keahlian inti yang sulit ditiru. Metode ini dipilih karena permasalahan yang diteliti bersifat multidimensional dan memerlukan pemahaman mendalam tentang interaksi antara berbagai dimensi keahlian inti termasuk pengetahuan, sistem manajemen, dan budaya organisasi. Silverman (2013) menjelaskan bahwa penelitian kepustakaan memungkinkan peneliti untuk membangun landasan teoretis yang kokoh dengan mengintegrasikan berbagai perspektif dari literatur yang telah teruji. Sumber data utama penelitian ini adalah buku teks manajemen strategis, manajemen pengetahuan, dan teori organisasi.

Proses analisis data dalam penelitian ini mengikuti protokol analisis konseptual yang diuraikan oleh Jabareen (2009) dengan penekanan pada identifikasi elemen-elemen kunci dari konstruk keahlian inti secara sistematis. Tahap awal analisis adalah pengorganisasian seluruh bahan pustaka ke dalam kategori tematik yang mencerminkan aspek-aspek kunci dari proses pembentukan keahlian inti. Kategori pertama mengelompokkan literatur tentang definisi dan karakteristik keahlian inti menurut resource-based view. Kategori kedua mengorganisasikan berbagai perspektif tentang proses penciptaan pengetahuan dan pembentukan keahlian melalui model SECI. Kategori ketiga menghimpun literatur tentang mekanisme integrasi lintas fungsi dan peran kepemimpinan dalam pembentukan keahlian inti. Kategori keempat mengorganisasikan bahan tentang mekanisme isolasi untuk melindungi keahlian inti dari imitasi termasuk path dependency, causal ambiguity, dan social complexity. Setelah pengorganisasian selesai, dilakukan pembacaan ulang secara saksama untuk mengidentifikasi pola-pola hubungan lintas kategori yang muncul secara konsisten. Pola-pola ini kemudian dibandingkan lintas penulis untuk menilai derajat konsensus dan area ketidaksepakatan dalam literatur. Proses triangulasi sumber ini penting untuk memastikan bahwa kesimpulan yang diambil tidak semata-mata mencerminkan sudut pandang satu penulis tertentu. Tahap final adalah sintesis di mana berbagai pola yang teridentifikasi diintegrasikan menjadi suatu kerangka konseptual tentang proses pembentukan keahlian inti yang sulit ditiru. Seluruh jejak analisis didokumentasikan secara sistematis untuk memungkinkan audit eksternal oleh pihak yang berkepentingan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kerangka resource-based view yang dikembangkan oleh Barney (1991) menjadi fondasi teoretis utama untuk memahami mengapa keahlian inti dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Barney (1991) mengidentifikasi bahwa sumber daya organisasi harus memenuhi empat kriteria yaitu valuable (bernilai), rare (langka), imperfectly imitable (sulit ditiru), dan non-substitutable (tidak tergantikan). Keahlian inti yang memenuhi

keempat kriteria ini akan memberikan keunggulan kompetitif yang tidak dapat dengan mudah disalin oleh pesaing. Kriteria *valuable* berarti keahlian tersebut memungkinkan organisasi untuk mengeksploitasi peluang atau menetralkan ancaman di lingkungannya. Kriteria *rare* berarti keahlian tersebut hanya dimiliki oleh sedikit pesaing, bukan oleh semua perusahaan dalam industri. Kriteria *imperfectly imitable* berarti pesaing tidak dapat menduplikasi keahlian tersebut karena berbagai hambatan. Kriteria *non-substitutable* berarti tidak ada sumber daya lain yang secara strategis setara yang dapat memberikan manfaat yang sama. Barney (1991) menekankan bahwa sumber daya yang hanya memenuhi kriteria *valuable* dan *rare* akan memberikan keunggulan kompetitif sementara, karena pesaing akan segera meniru begitu mereka menyadari nilai sumber daya tersebut. Hanya sumber daya yang juga sulit ditiru dan tidak tergantikan yang memberikan keunggulan kompetitif berkelanjutan. Penelitian empiris yang dilakukan oleh Barney dan Arikan (2001) mengkonfirmasi bahwa *resource-based view* memiliki kekuatan prediksi yang signifikan terhadap variasi kinerja antar perusahaan dalam industri yang sama. Temuan ini mendukung argumen bahwa perbedaan keahlian inti antar perusahaan menjelaskan perbedaan kinerja yang tidak dapat dijelaskan oleh faktor struktur industri saja.

Kesulitan peniruan (*inimitability*) dari keahlian inti disebabkan oleh tiga faktor utama yaitu *path dependency*, *causal ambiguity*, dan *social complexity*. Teece et al. (1997) menjelaskan bahwa *path dependency* berarti keahlian inti merupakan produk dari rangkaian keputusan dan peristiwa historis yang unik bagi suatu organisasi. Pesaing tidak dapat mereplikasi keahlian inti karena mereka tidak dapat mengulang sejarah yang sama persis. Sebagai contoh, keahlian Toyota dalam *lean manufacturing* tidak dapat ditiru oleh pesaing Amerika karena keahlian tersebut terbentuk melalui proses pembelajaran bertahun-tahun dalam lingkup budaya Jepang yang unik. *Causal ambiguity* mengacu pada situasi di mana hubungan antara tindakan organisasi dan hasil yang dicapai tidak dapat dijelaskan secara pasti. Pesaing mungkin melihat bahwa perusahaan sukses tetapi tidak tahu persis apa yang menyebabkan kesuksesan tersebut karena terlalu banyak variabel yang berinteraksi. Leonard-Barton (1992) menunjukkan bahwa dalam banyak organisasi, keahlian inti bersifat *tacit* (tidak dapat diartikulasikan) sehingga anggota organisasi sendiri tidak dapat menjelaskan mengapa mereka sukses. *Social complexity* mengacu pada kenyataan bahwa keahlian inti sering tertanam dalam jaringan hubungan interpersonal yang rumit yang sulit direplikasi. Hubungan antara peneliti, insinyur, pemasar, dan manajer produksi dalam tim pengembangan produk tidak dapat dengan mudah ditiru dengan merekrut individu yang sama karena hubungan itu sendiri yang menciptakan sinergi. Barney (1991) menekankan bahwa *social complexity* adalah mekanisme isolasi yang paling kuat karena pesaing tidak dapat membeli hubungan interpersonal di pasar.

Proses penciptaan pengetahuan yang menjadi bahan baku keahlian inti dijelaskan secara komprehensif oleh model SECI yang dikembangkan oleh

Nonaka dan Takeuchi (1995). Model ini mengidentifikasi empat mode konversi pengetahuan yang berinteraksi dalam spiral pengetahuan yang terus meninggi. Mode pertama adalah sosialisasi yaitu konversi dari pengetahuan tacit ke pengetahuan tacit melalui pengalaman bersama. Dalam sosialisasi, seorang magang belajar dari ahli dengan mengamati, meniru, dan mempraktikkan langsung tanpa melalui artikulasi verbal. Proses ini sangat penting untuk transfer keahlian tacit yang tidak dapat ditulis dalam manual. Mode kedua adalah eksternalisasi yaitu konversi dari pengetahuan tacit ke pengetahuan eksplisit melalui metafora, analogi, atau konsep. Eksternalisasi adalah mode yang paling sulit karena memerlukan artikulasi pengetahuan yang sebelumnya tidak dapat diucapkan. Nonaka dan Takeuchi (1995) menunjukkan bahwa perusahaan Jepang unggul dalam eksternalisasi melalui penggunaan dialog intensif di mana anggota tim secara kolektif menciptakan konsep baru. Mode ketiga adalah kombinasi yaitu konversi dari pengetahuan eksplisit ke pengetahuan eksplisit melalui penggabungan, pengkategorian, dan pengolahan dokumen. Sistem manajemen pengetahuan berbasis teknologi biasanya berfokus pada mode kombinasi ini. Mode keempat adalah internalisasi yaitu konversi dari pengetahuan eksplisit ke pengetahuan tacit melalui pembelajaran dan pengalaman langsung. Ketika seseorang membaca manual dan kemudian mempraktikkannya, ia menginternalisasi pengetahuan eksplisit menjadi pengetahuan tacit. Nonaka dan Toyama (2003) memperluas model SECI dengan menekankan peran "ba" yaitu shared context atau ruang bersama di mana konversi pengetahuan terjadi. "Ba" dapat berupa ruang fisik (ruang rapat, kantor), ruang virtual (platform kolaborasi online), atau ruang mental (ide bersama).

Integrasi lintas fungsi merupakan mekanisme kunci dalam pembentukan keahlian inti karena keahlian inti bersifat cross-functional, tidak dapat dimiliki oleh satu departemen saja (Darmawan & Mardikaningsih, 2012). Leonard-Barton (1995) mengidentifikasi bahwa keahlian inti yang sukses sering lahir dari proyek-proyek inovatif yang melibatkan kolaborasi intensif antara peneliti, insinyur, pemasar, dan manufaktur. Dalam proyek pengembangan produk baru misalnya, tim lintas fungsi memungkinkan transfer pengetahuan antara fungsi yang berbeda, menciptakan solusi yang lebih kreatif daripada jika setiap fungsi bekerja sendiri-sendiri. Wheelwright dan Clark (1992) mengembangkan konsep heavyweight team di mana manajer proyek memiliki wewenang yang cukup untuk mengkoordinasikan aktivitas lintas fungsi. Dalam heavyweight team, anggota tim dari berbagai fungsi ditempatkan bersama secara fisik untuk memfasilitasi komunikasi dan kolaborasi. Pendekatan ini berbeda dengan lightweight team di mana anggota tim tetap melapor ke fungsi asal mereka dan manajer proyek hanya berperan sebagai koordinator administratif. Clark dan Fujimoto (1991) dalam studi tentang industri otomotif global menemukan bahwa perusahaan yang menggunakan heavyweight team memiliki waktu pengembangan produk yang lebih pendek dan kualitas yang lebih tinggi dibandingkan pesaing. Temuan ini menunjukkan bahwa integrasi lintas fungsi bukan sekadar ide normatif tetapi memiliki dampak terukur terhadap kinerja.

Namun pembentukan tim lintas fungsi menghadapi tantangan dari resistensi fungsional di mana manajer fungsi enggan melepaskan kendali atas sumber daya mereka (Rojak & Darmawan, 2012). Mengatasi resistensi ini memerlukan perubahan sistem penghargaan di mana kinerja individu dinilai berdasarkan keberhasilan tim lintas fungsi, bukan hanya keberhasilan fungsi asal.

Peran kepemimpinan dalam pembentukan keahlian inti sangat krusial karena pemimpin bertanggung jawab untuk menciptakan visi, mengalokasikan sumber daya, dan membangun budaya yang mendukung pembelajaran kolektif. Nonaka dan Takeuchi (1995) membedakan antara manajer menengah sebagai "knowledge engineers" yang menjembatani kesenjangan antara idealisme manajemen puncak dan realitas lini depan. Manajer menengah berperan untuk mensintesis pengetahuan tacit dari lini depan menjadi konsep yang dapat dipahami oleh manajemen puncak, dan sebaliknya menerjemahkan visi strategis menjadi proyek konkret di lini depan. Dalam model SECI, manajer menengah menciptakan "ba" di mana konversi pengetahuan terjadi. Leonard-Barton (1995) menekankan bahwa pemimpin juga bertanggung jawab untuk melindungi keahlian inti dari serangan birokrasi yang dapat menghambat eksperimen dan pembelajaran. Dalam banyak organisasi, tekanan untuk menghasilkan hasil jangka pendek menyebabkan pemotongan anggaran penelitian dan pengembangan, yang pada akhirnya menggerus keahlian inti. Pemimpin yang memahami nilai keahlian inti akan melindungi investasi dalam pembelajaran jangka panjang meskipun harus mengorbankan laba jangka pendek. Collins dan Porras (1994) dalam studi tentang perusahaan visioner menemukan bahwa perusahaan yang bertahan selama puluhan tahun memiliki pemimpin yang konsisten untuk mempertahankan core ideology (nilai inti) sambil mendorong perubahan dalam praktik dan strategi. Mereka menyebut ini sebagai "preserve the core and stimulate progress". Dalam lingkup keahlian inti, ini berarti mempertahankan komitmen terhadap pengembangan keahlian kunci sambil terus beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

Dynamic capabilities atau kemampuan dinamis merupakan perpanjangan dari resource-based view yang menjelaskan bagaimana organisasi dapat membangun, mengintegrasikan, dan mengkonfigurasi ulang sumber daya untuk merespons perubahan lingkungan. Teece et al. (1997) mendefinisikan dynamic capabilities sebagai kemampuan organisasi untuk mengintegrasikan, membangun, dan mengkonfigurasi ulang kompetensi internal dan eksternal untuk menghadapi perubahan lingkungan yang cepat. Berbeda dengan konsep keahlian inti yang cenderung statis, dynamic capabilities berfokus pada proses perubahan (Jahroni & Darmawan, 2013). Eisenhardt dan Martin (2000) memperluas konsep ini dengan menunjukkan bahwa dynamic capabilities lebih homogen antar perusahaan dalam industri yang sama dibandingkan keahlian inti. Namun meskipun prosesnya homogen, hasil yang dicapai bisa berbeda karena tergantung pada bagaimana proses tersebut diimplementasikan dalam lingkup spesifik. Dalam kaitannya dengan pembentukan keahlian inti yang sulit ditiru, dynamic capabilities menyediakan mekanisme untuk terus

memperbaharui keahlian inti agar tidak usang. Teece (2007) mengidentifikasi tiga komponen dynamic capabilities yaitu sensing (mendeteksi peluang dan ancaman), seizing (memanfaatkan peluang), dan transforming (mentransformasi organisasi). Sensing memerlukan investasi dalam kegiatan penelitian dan pengembangan serta keterbukaan terhadap sumber informasi eksternal. Seizing memerlukan kemampuan untuk memobilisasi sumber daya yang diperlukan untuk mengeksploitasi peluang. Transforming memerlukan kemampuan untuk melakukan rekonfigurasi aset organisasi secara berkelanjutan. Organisasi yang unggul dalam ketiga komponen ini akan mampu mempertahankan keunggulan kompetitif dalam jangka panjang meskipun lingkungan terus berubah.

Mekanisme isolasi atau isolating mechanisms merupakan strategi yang digunakan organisasi untuk melindungi keahlian inti dari upaya imitasi oleh pesaing. Rumelt (1984) pertama kali memperkenalkan konsep ini dalam lingkup resource-based view, mengidentifikasi berbagai mekanisme seperti hak kekayaan intelektual, ketergantungan jalur (path dependency), ambiguitas kausal (causal ambiguity), dan kompleksitas sosial (social complexity). Barney (1991) menambahkan bahwa mekanisme isolasi dapat bersifat ex ante yaitu upaya pencegahan sebelum pesaing mencoba meniru, atau ex post yaitu hambatan setelah pesaing mencoba meniru. Hak kekayaan intelektual seperti paten dan hak cipta adalah mekanisme ex ante yang paling umum, namun tidak semua keahlian inti dapat dilindungi secara legal. Pengetahuan procedural (know-how) dan pengetahuan relasional (hubungan dengan pelanggan dan pemasok) sulit untuk dipatenkan. Dalam kasus seperti ini, organisasi harus mengandalkan mekanisme isolasi berbasis ketidakjelasan. Causal ambiguity terjadi ketika pesaing tidak dapat menentukan dengan pasti hubungan antara tindakan organisasi dan hasil yang dicapai. Organisasi dapat memperkuat causal ambiguity dengan mengembangkan proses yang kompleks dan melibatkan banyak variabel yang berinteraksi. Social complexity terjadi ketika keahlian inti tertanam dalam jaringan hubungan interpersonal yang unik. Organisasi dapat memperkuat social complexity dengan mengembangkan budaya kolaborasi dan tim yang sudah terbukti kinerjanya (Mardikaningsih & Darmawan, 2011). Liebeskind (1996) mengkritik bahwa mekanisme isolasi tradisional semakin tidak efektif di era digital karena informasi dapat mengalir dengan cepat lintas batas organisasi. Ia mengusulkan bahwa organisasi harus mengandalkan kecepatan inovasi (innovation speed) sebagai mekanisme isolasi alternatif, yaitu terus menerus menciptakan keahlian baru sehingga keahlian yang lama menjadi usang sebelum pesaing sempat menirunya.

Tantangan untuk mempertahankan keahlian inti muncul ketika perubahan teknologi atau pasar membuat keahlian yang dulu berharga menjadi tidak relevan. Leonard-Barton (1992) mengidentifikasi fenomena core rigidity di mana keahlian inti yang dulu menjadi sumber keunggulan berubah menjadi penghalang inovasi. Core rigidity terjadi ketika organisasi terlalu terikat pada keahlian yang sudah ada sehingga menolak untuk berinvestasi dalam keahlian

baru yang diperlukan. Henderson dan Clark (1990) membedakan antara inovasi inkremental yang memperkuat keahlian inti yang ada dengan inovasi arsitektural yang memerlukan pengembangan keahlian baru tentang bagaimana komponen-komponen berinteraksi. Organisasi yang unggul dalam inovasi inkremental sering gagal dalam inovasi arsitektural karena mereka tidak menyadari bahwa keahlian yang mereka miliki tidak relevan lagi. Contoh klasik adalah industri fotografi di mana Kodak memiliki keahlian inti dalam film fotografi tetapi gagal beradaptasi dengan fotografi digital. Christensen (1997) memperkenalkan konsep disruptive innovation yang menjelaskan bagaimana teknologi sederhana yang awalnya diabaikan oleh pemain besar dapat mengganggu pasar yang sudah mapan. Dalam menghadapi disruptive innovation, keahlian inti yang ada justru menjadi beban karena organisasi enggan mengkanibalisis produk yang sudah sukses. Untuk menghindari core rigidity, organisasi perlu secara terus menerus melakukan ambidexterity yaitu kemampuan untuk mengeksploitasi keahlian yang sudah ada (exploitation) sekaligus mengeksplorasi keahlian baru (exploration). Tushman dan O'Reilly (1996) menunjukkan bahwa organisasi ambidextrous memiliki struktur yang memisahkan unit eksploitasi dari unit eksplorasi namun tetap mengintegrasikannya di level manajemen puncak. Pemisahan ini memungkinkan unit eksplorasi untuk mengembangkan keahlian baru tanpa tekanan untuk segera menghasilkan laba, sementara unit eksploitasi terus memaksimalkan nilai dari keahlian yang sudah ada.

PENUTUP

Proses pembentukan keahlian inti yang sulit ditiru oleh organisasi lain dimulai dengan identifikasi sumber daya yang memenuhi kriteria resource-based view yaitu bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak tergantikan. Keahlian inti terbentuk melalui proses pembelajaran kolektif yang melibatkan konversi pengetahuan tacit dan eksplisit dalam spiral pengetahuan model SECI. Integrasi lintas fungsi melalui tim lintas fungsi dan mekanisme koordinasi yang efektif merupakan prasyarat untuk mengembangkan keahlian yang bersifat cross-functional. Peran kepemimpinan sangat krusial untuk menciptakan visi, mengalokasikan sumber daya, dan membangun budaya yang mendukung pembelajaran kolektif. Dynamic capabilities memungkinkan organisasi untuk terus memperbaharui keahlian inti agar tidak usang seiring perubahan lingkungan. Mekanisme isolasi seperti path dependency, causal ambiguity, dan social complexity melindungi keahlian inti dari imitasi pesaing. Namun organisasi juga harus waspada terhadap core rigidity di mana keahlian inti yang dulu berharga berubah menjadi penghalang inovasi. Kemampuan ambidexterity untuk mengeksploitasi keahlian yang ada sekaligus mengeksplorasi keahlian baru merupakan kunci keberhasilan jangka panjang. Tanpa keahlian inti yang sulit ditiru, organisasi akan terjebak dalam persaingan harga yang merusak profitabilitas dan kehilangan keunggulan kompetitif.

Implikasi teoretis dari studi ini adalah perlunya integrasi antara resource-based view, dynamic capabilities, dan knowledge management dalam kerangka yang menjelaskan siklus hidup keahlian inti dari pembentukan hingga pembaruan. Peneliti selanjutnya dapat menguji secara empiris hubungan antara mekanisme isolasi dan ketahanan keahlian inti terhadap imitasi dalam berbagai konteks industri. Bagi praktisi organisasi, rekomendasi utama adalah melakukan audit keahlian inti secara berkala untuk mengidentifikasi keahlian mana yang benar-benar memberikan keunggulan kompetitif. Investasikan sumber daya yang signifikan dalam proses konversi pengetahuan terutama eksternalisasi (tacit to explicit) yang paling sulit namun paling penting untuk transfer pengetahuan lintas generasi. Bentuk tim lintas fungsi dengan wewenang yang cukup untuk mengembangkan keahlian baru, menggunakan model heavyweight team alih-alih lightweight team. Kembangkan sistem penghargaan yang mendorong kolaborasi lintas fungsi dan berbagi pengetahuan, bukan hanya kinerja individual. Untuk melindungi keahlian inti dari imitasi, gunakan kombinasi mekanisme isolasi termasuk hak kekayaan intelektual untuk pengetahuan yang dapat dipatenkan, dan social complexity melalui pengembangan budaya dan tim yang unik. Untuk menghindari core rigidity, bentuk unit eksplorasi yang terpisah dari unit eksploitasi namun tetap terintegrasi di level manajemen puncak. Akhirnya, sadari bahwa keahlian inti adalah aset dinamis yang perlu terus diperbaharui; keahlian yang sukses di masa lalu belum tentu relevan di masa depan.

DAFTAR PUSTAKA

- Andayani, D., & Darmawan, D. (2011). Determinan variabel kepuasan kerja, komitmen organisasi, kinerja karyawan sebagai kontributor perilaku dan kinerja organisasi berbasis keunggulan bersaing. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 1(2), 35–54.
- Andayani, D., S. Kabalmay, R. Resandi & D. Darmawan. (2010). *Pemberdayaan Karyawan Berbasis Keunggulan Bersaing*. IntiPresindo Pustaka, Bandung.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B., & Arian, A. M. (2001). The resource-based view: Origins and implications. In M. A. Hitt, R. E. Freeman, & J. S. Harrison (Eds.), *The Blackwell handbook of strategic management* (pp. 124-188). Blackwell Publishers.
- Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business School Press.
- Clark, K. B., & Fujimoto, T. (1991). *Product development performance: Strategy, organization, and management in the world auto industry*. Harvard Business School Press.

- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1994). *Built to last: Successful habits of visionary companies*. Harper Business.
- Collis, D. J., & Montgomery, C. A. (1995). Competing on resources: Strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, 73(4), 118-128.
- Darmawan, D. (2013). Hubungan Antara Budaya Kerja dan Keterikatan Kerja (Studi Kasus Pada Pekerja Tetap dan Kontrak). *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(2), 1-8.
- Darmawan, D. (2013). Pengaruh Tekanan Peran Wirausaha dan Karakteristik Individu terhadap Efektivitas Kerja, *Jurnal Media Informasi Ilmiah*, 59(9), 60-69.
- Darmawan, D. (2013). Prinsip Prinsip Perilaku Organisasi. Pena Semesta - PT. JePe Press Media Utama, Surabaya.
- Darmawan, D., & Mardikaningsih, R. (2012). Pengukuran Kinerja Organisasi Melalui Key Performance Indicators yang Efektif. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(2), 59-72.
- Darmawan, D., Mardikaningsih, R., & Putra, A. R. (2013). Proses integrasi fungsi SDM dengan fungsi pemasaran, produksi, dan keuangan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(1), 32-42.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Fitriyani, F. I., D. Lembong, I. Zaidi & D. Darmawan. (2011). Pengaruh Hubungan Kerja dan Kompleksitas Kerja terhadap Niat Berpindah Kerja melalui Stres Kerja. *Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Manajemen*, 1(1), 23-36.
- Henderson, R. M., & Clark, K. B. (1990). Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 9-30.
- Hutomo, S. & D. Darmawan. (2011). Optimalisasi Manajemen Sumber Daya Manusia Menuju Keunggulan Bersaing, *Jurnal Ilmu Sosial*, 5(1), 13-22.
- Idris, N. H., Budiyanto & D. Darmawan. (2004). Pengaruh Kompetensi, Kedisiplinan, Interaksi Sosial dan Regulasi Diri terhadap Prestasi Kerja Karyawan. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 4(1), 17-30.
- Irfan, M., Al Hakim, Y. R., & Arifin, S. (2013). Strategi Retensi Talenta yang Efektif dalam Organisasi Modern Serta Faktor Keberhasilan Implementasinya. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(2), 52-63.
- Jabareen, Y. (2009). Building a conceptual framework: Philosophy, definitions, and procedure. *International Journal of Qualitative Methods*, 8(4), 49-62.
- Jahroni, & Darmawan, D. (2013). Sensemaking dan Role Conflict dalam Pengembangan Bawahan oleh Manajer Lini. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(2), 17-28.

- Khasanah, H., S. Arum, & D. Darmawan. (2010). *Pengantar Manajemen Bisnis*, Spektrum Nusa Press, Jakarta.
- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13(S1), 111-125.
- Leonard-Barton, D. (1995). *Wellsprings of knowledge: Building and sustaining the sources of innovation*. Harvard Business School Press.
- Liebeskind, J. P. (1996). Knowledge, strategy, and the theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 93-107.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2011). Mekanisme pengelolaan bakat dalam memperkuat posisi kompetitif perusahaan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 1(1), 57-72.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2011). Pengaruh representativeness, availability, dan anchoring terhadap keputusan investasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 1(2), 61-75.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2013). Desain kompensasi strategis untuk keberlanjutan organisasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(1), 55-66.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2013). Human Resource Information System untuk Mendukung Pengelolaan dan Penilaian Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(2), 41-51.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Nonaka, I., & Toyama, R. (2003). The knowledge creating theory revisited: Knowledge creation as a synthesizing process. *Knowledge Management Research & Practice*, 1(1), 2-10.
- Parmenter, D. (2007). *Key performance indicators: Developing, implementing, and using winning KPIs*. John Wiley & Sons.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Ramadhan, I., F Nuzulia, D. Darmawan & S. Hutomo. (2013). Dampak Karakteristik Individu dan Keadilan Organisasi terhadap Intensi Berpindah Kerja. *Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Manajemen*, 3(1), 37-46.
- Razali, M. N. & D. Darmawan. (2006). Kepemimpinan dan Kepercayaan Diri: Kajian tentang Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 6(2), 145-160.
- Rojak, J. A., & Darmawan, D. (2012). Dinamika Keberagaman Gender dan Etnis dalam Organisasi Kontemporer. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(2), 45-58.

- Rumelt, R. P. (1984). Towards a strategic theory of the firm. In R. B. Lamb (Ed.), *Competitive strategic management* (pp. 556-570). Prentice Hall.
- Rusman, N. S., D. Darmawan, & N. Othman. (2007). The Study of Organizational Citizenship Behavior: The Role of Professionalism and Experience. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 7(1), 21-34.
- Santosa, A. & D. Darmawan. (2002). Hubungan Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan, *Jurnal Ilmu Manajemen*, 3(2), 81-92.
- Silverman, D. (2013). *Doing qualitative research: A practical handbook* (4th ed.). Sage Publications.
- Silverman, D. (2013). *Doing qualitative research: A practical handbook* (4th ed.). Sage Publications.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 8-30.
- Wahyudi, I, D. Bhaskara, D. Darmawan, Hermawan & N. Damayanti. (2006). Kinerja Organisasi dan Faktor-Faktor Pembentuknya, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(2), 95-108.
- Wheelwright, S. C., & Clark, K. B. (1992). *Revolutionizing product development: Quantum leaps in speed, efficiency, and quality*. Free Press.