

## **STRATEGI PENGEMBANGAN KOMPETENSI INTI UNTUK KEUNGGULAN BERSAING**

**Oleh:**

**Rahayu Mardikaningsih, Didit Darmawan**

**Universitas Mayjen Sungkono Mojokerto**

### **ABSTRACT**

*Strategy-based core competency development requires identifying competencies that meet the criteria of market access, customer value, and difficulty to imitate. The four dimensions, employee knowledge, technical systems, management systems, and values and norms must be developed simultaneously. Integration with strategic planning through strategic intent ensures that investments align with long-term business direction. Top management plays a role in allocating resources and preventing deviations from competency priorities. The transfer of tacit knowledge requires direct interaction through job rotations and joint projects. Dynamic capabilities for sensing, seizing, and transforming complement core competencies in a dynamic environment. Success is measured using metrics of competitive position and innovation speed. Multinational companies need to balance centralization with local adaptation.*

*Keywords: core competencies, business strategy, competitive advantage, dynamic capabilities, knowledge transfer.*

### **PENDAHULUAN**

Organisasi yang bertahan dan berkembang dalam lingkungan bisnis yang penuh ketidakpastian adalah organisasi yang mampu membangun dan mengembangkan kompetensi inti secara berkelanjutan (Rojak & Darmawan, 2015). Kompetensi inti bukan sekadar keahlian teknis yang dimiliki oleh segelintir karyawan, melainkan kemampuan kolektif organisasi untuk mengintegrasikan berbagai keterampilan dan teknologi menjadi produk yang bernilai bagi pelanggan. Di era globalisasi, keunggulan kompetitif tidak lagi ditentukan oleh lokasi geografis atau akses terhadap sumber daya alam, tetapi oleh seberapa cepat organisasi dapat belajar dan beradaptasi. Organisasi yang tidak memiliki kompetensi inti yang jelas akan kesulitan membedakan dirinya dari pesaing dan pada akhirnya terjebak dalam persaingan harga yang merusak margin keuntungan. Pengembangan kompetensi inti bukanlah proyek jangka pendek tetapi merupakan proses strategis yang memerlukan investasi berkelanjutan dalam sumber daya manusia, teknologi, dan sistem organisasi. Proses ini harus selaras dengan arah strategi bisnis yang telah ditetapkan oleh manajemen puncak. Hamel dan Prahalad (1994) menegaskan bahwa kompetensi inti adalah akar dari daya saing perusahaan yang menjadi landasan bagi pertumbuhan produk dan pasar baru.

Konsep kompetensi inti pertama kali dipopulerkan oleh Prahalad dan Hamel melalui artikel seminal mereka di *Harvard Business Review* pada tahun 1990. Mereka mendefinisikan kompetensi inti sebagai pembelajaran kolektif dalam organisasi terutama tentang bagaimana mengkoordinasikan beragam keterampilan produksi dan mengintegrasikan berbagai aliran teknologi. Definisi ini menekankan bahwa kompetensi inti bersifat lintas fungsi dan tidak dapat dimiliki oleh satu departemen atau individu saja (Darmawan, 2011). Kompetensi inti juga bersifat unik dan sulit ditiru oleh pesaing karena terbentuk melalui sejarah, pengalaman, dan budaya organisasi yang khas. Tiga kriteria utama kompetensi inti menurut Prahalad dan Hamel (1990) adalah memberikan akses ke berbagai pasar yang berbeda, memberikan kontribusi signifikan terhadap nilai yang dirasakan pelanggan, serta sulit ditiru oleh pesaing. Organisasi yang mampu mengidentifikasi dan mengembangkan kompetensi inti yang memenuhi ketiga kriteria ini akan memperoleh keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Javidan (1998) mengembangkan hirarki kompetensi yang membedakan antara sumber daya, kapabilitas, kompetensi, dan kompetensi inti. Pemahaman tentang hirarki ini penting untuk merancang strategi pengembangan yang tepat pada setiap level organisasi. Tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang dimaksud dengan kompetensi inti, organisasi dapat salah mengalokasikan sumber daya untuk mengembangkan kemampuan yang tidak memberikan keunggulan kompetitif.

Pengembangan kompetensi inti berbasis strategi berarti bahwa proses identifikasi dan pengembangan kompetensi harus dimulai dari analisis strategi bisnis organisasi (Irfan et al., 2015). Strategi bisnis menentukan pasar mana yang akan dimasuki, produk atau layanan apa yang akan ditawarkan, dan bagaimana organisasi akan bersaing di pasar tersebut. Dari strategi inilah kemudian dapat ditentukan kompetensi inti apa yang diperlukan untuk menjalankan strategi tersebut secara sukses. Pendekatan yang berlawanan yaitu mengembangkan kompetensi terlebih dahulu tanpa mengaitkannya dengan strategi sering menghasilkan pemborosan sumber daya yang besar. Kompetensi yang tidak relevan dengan kebutuhan pasar atau tidak memberikan diferensiasi dari pesaing tidak akan memberikan keunggulan kompetitif apapun. Leonard Barton (1992) menjelaskan bahwa kompetensi inti terbentuk 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 seimbang dan selaras dengan strategi organisasi. Pengembangan yang hanya fokus pada satu dimensi saja akan menghasilkan kompetensi yang rapuh dan mudah ditiru. Oleh karena itu pendekatan holistik dalam pengembangan kompetensi inti sangat diperlukan meskipun memerlukan koordinasi lintas fungsi yang kompleks.

Permasalahan utama yang dihadapi organisasi untuk mengembangkan kompetensi inti berbasis strategi adalah lemahnya proses identifikasi kompetensi yang benar benar memberikan keunggulan kompetitif. Banyak

organisasi terlalu cepat menyatakan bahwa mereka memiliki kompetensi inti tanpa melakukan analisis yang mendalam terhadap kriteria yang ditetapkan oleh Prahalad dan Hamel (1990). Akibatnya sumber daya dialokasikan untuk mengembangkan apa yang sebenarnya hanya kompetensi biasa atau bahkan hanya kapabilitas operasional standar. Organisasi lain jatuh ke dalam perangkap competency trap yaitu terus mengembangkan kompetensi yang sama meskipun relevansinya dengan pasar sudah mulai menurun. Menurut Leonard Barton (1992), kompetensi inti yang tidak dikembangkan secara terus menerus dapat berubah menjadi core rigidity yang justru menghambat inovasi. Perubahan lingkungan bisnis yang cepat menuntut organisasi untuk secara berkala mengevaluasi apakah kompetensi yang mereka miliki masih relevan dengan kebutuhan pasar. Namun proses evaluasi ini sulit dilakukan secara obyektif karena manajer cenderung memiliki bias terhadap kompetensi yang telah mereka bangun dengan susah payah. Selain itu, identifikasi kompetensi inti sering dilakukan secara top down tanpa melibatkan karyawan di lini depan yang sebenarnya memiliki pemahaman paling baik tentang kapabilitas organisasi. Collis dan Montgomery (1995) menekankan bahwa kompetensi inti harus diidentifikasi melalui proses bottom up yang melibatkan berbagai level organisasi. Tanpa pendekatan partisipatif ini, hasil identifikasi kompetensi cenderung tidak akurat dan tidak mencerminkan realitas organisasi.

Permasalahan lain berkaitan dengan kesulitan mengintegrasikan pengembangan kompetensi inti ke dalam proses perencanaan strategis tahunan organisasi. Banyak perusahaan menyusun rencana strategis lima tahunan namun tidak menjabarkan secara eksplisit kompetensi apa yang perlu dikembangkan untuk mencapai rencana tersebut. Akibatnya pengembangan kompetensi dilakukan secara terpisah dari proses bisnis inti dan sering menjadi korban pertama ketika anggaran dipotong. Hambatan lainnya adalah bahwa pengembangan kompetensi inti memerlukan investasi jangka panjang yang hasilnya baru terlihat setelah beberapa tahun, sementara manajer dievaluasi berdasarkan kinerja tahunan. Konflik horizon waktu ini menyebabkan manajer enggan mengalokasikan sumber daya untuk pengembangan kompetensi karena tidak akan memberikan manfaat bagi evaluasi kinerja mereka sendiri. Javidan (1998) mengidentifikasi bahwa kurangnya pemahaman tentang hirarki kompetensi menyebabkan organisasi salah untuk mengalokasikan tanggung jawab pengembangan kompetensi. Kompetensi inti yang bersifat lintas fungsi tidak dapat dikembangkan oleh satu departemen saja melainkan memerlukan koordinasi antar departemen yang sering sulit dicapai. Setiap departemen cenderung memprioritaskan pengembangan kompetensi yang menguntungkan departemennya sendiri meskipun tidak memberikan kontribusi signifikan terhadap keunggulan kompetitif organisasi secara keseluruhan. Hambatan struktural ini memerlukan intervensi dari manajemen puncak untuk menetapkan prioritas dan mengalokasikan sumber daya secara tepat. Namun tidak semua manajemen puncak memiliki pemahaman yang cukup tentang konsep kompetensi inti untuk dapat melakukan intervensi tersebut secara efektif.

Kompetensi yang dikembangkan tanpa keterkaitan dengan strategi akan bersifat sporadis dan tidak terintegrasi, menghasilkan tumpang tindih investasi yang tidak efisien. Organisasi mungkin mengembangkan kemampuan yang mengesankan secara teknis namun tidak memberikan nilai bagi pelanggan atau tidak dapat mendiferensiasikan produknya dari pesaing. Dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif, pemborosan sumber daya seperti ini tidak dapat ditoleransi. Collis dan Montgomery (1995) menekankan bahwa kompetensi inti harus diuji secara berkala terhadap tiga kriteria yaitu nilai bagi pelanggan, keunikan dibandingkan pesaing, dan kemampuan untuk diperluas ke pasar baru. Kompetensi yang tidak memenuhi salah satu dari kriteria ini harus dipertanyakan apakah masih layak disebut kompetensi inti. Organisasi yang gagal melakukan pengujian ini akan terus menginvestasikan sumber daya pada kompetensi yang telah kehilangan relevansinya. Selain itu, tanpa pengembangan kompetensi yang terencana, organisasi kehilangan kesempatan untuk memanfaatkan sinergi antar unit bisnis yang berbeda. Kompetensi yang dikembangkan di satu unit bisnis dapat diduplikasi ke unit bisnis lain untuk mempercepat pertumbuhan dan meningkatkan efisiensi. Hamel dan Prahalad (1994) memberikan contoh bagaimana perusahaan Jepang berhasil mengalahkan kompetitor Barat dengan mengidentifikasi dan mengembangkan kompetensi inti yang dapat diterapkan di berbagai pasar yang berbeda. Kegagalan mengembangkan kompetensi inti secara strategis akan menyebabkan organisasi terus tertinggal dari pesaing yang lebih visioner.

Tujuan penulisan studi ini adalah menguraikan secara teoretis proses pengembangan kompetensi inti berbasis strategi serta faktor faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasinya. Pencapaian tujuan ini diharapkan memberikan kontribusi bagi pengayaan literatur manajemen strategis dan pengembangan organisasi. Secara praktis, kerangka konseptual yang dihasilkan dapat menjadi panduan bagi manajemen puncak untuk merancang program pengembangan kompetensi inti yang terintegrasi dengan strategi bisnis.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini merupakan studi kepustakaan kualitatif yang bertujuan untuk mengeksplorasi proses pengembangan kompetensi inti yang selaras dengan strategi bisnis. Pendekatan kualitatif dipilih karena permasalahan yang diteliti bersifat multidimensional dan memerlukan pemahaman yang mendalam tentang hubungan antara kompetensi organisasi dan strategi bersaing. Creswell (2009) menjelaskan bahwa penelitian kualitatif sangat sesuai untuk menggali fenomena manajerial yang kompleks seperti identifikasi kompetensi inti dan integrasinya dengan perencanaan strategis. Sumber data utama berasal dari buku teks manajemen strategis, buku tentang kompetensi organisasi, serta publikasi ilmiah yang relevan

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan metode analisis isi kualitatif seperti yang dikembangkan oleh Krippendorff (2004). Proses analisis dimulai dengan membaca seluruh bahan pustaka secara saksama untuk menangkap argumen kunci dari setiap penulis. Tahap berikutnya adalah pengorganisasian bahan ke dalam kategori tematik yang mencerminkan elemen elemen pengembangan kompetensi inti.

Kategori pertama berisi konsep tentang identifikasi kompetensi inti dan kriteria yang membedakannya dari kompetensi biasa. Kategori kedua mengelompokkan berbagai teori tentang proses pengembangan kompetensi dalam organisasi. Kategori ketiga menghimpun literatur tentang integrasi kompetensi inti dengan perencanaan strategis. Kategori keempat mengorganisasikan bahan tentang tantangan dan hambatan dalam pengembangan kompetensi inti. Setelah kategorisasi selesai, dilakukan pembacaan ulang untuk menemukan pola hubungan antar konsep konsep tersebut. Pola yang teridentifikasi kemudian dibandingkan antar penulis untuk menilai konsistensi dan titik temu argumen. Proses triangulasi ini penting untuk memastikan kesimpulan tidak bias oleh sudut pandang satu penulis saja. Tahap terakhir adalah sintesis di mana berbagai pola hubungan diintegrasikan menjadi kerangka konseptual tentang pengembangan kompetensi inti berbasis strategi. Validitas temuan dijaga melalui audit jejak yang mendokumentasikan setiap langkah analisis secara sistematis.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Proses pengembangan kompetensi inti berbasis strategi dimulai dengan identifikasi kompetensi yang benar benar memberikan keunggulan kompetitif bagi organisasi. Prahalad dan Hamel (1990) mengajukan tiga kriteria utama yang harus dipenuhi oleh suatu kompetensi untuk dapat disebut sebagai kompetensi inti. Kriteria pertama adalah bahwa kompetensi tersebut memberikan akses ke berbagai pasar yang berbeda, artinya kompetensi dapat menjadi landasan untuk mengembangkan berbagai produk atau jasa. Kriteria kedua adalah bahwa kompetensi tersebut memberikan kontribusi signifikan terhadap nilai yang dirasakan pelanggan, artinya pelanggan bersedia membayar lebih karena adanya kompetensi tersebut. Kriteria ketiga adalah bahwa kompetensi tersebut sulit ditiru oleh pesaing karena bersifat unik dan tertanam dalam sejarah serta budaya organisasi. Ketiga kriteria ini harus digunakan sebagai filter untuk memisahkan kompetensi inti dari kompetensi biasa atau bahkan hanya kapabilitas operasional standar. Javidan (1998) mengembangkan hirarki kompetensi yang membedakan antara sumber daya, kapabilitas, kompetensi, dan kompetensi inti pada tingkat yang paling atas. Dalam hirarki ini, sumber daya adalah input dasar seperti modal, mesin, dan karyawan yang dapat dibeli di pasar. Kapabilitas adalah kemampuan menggunakan sumber daya untuk menjalankan aktivitas operasional. Kompetensi adalah kapabilitas yang dikembangkan secara lintas fungsi dan

memberikan nilai bagi pelanggan. Kompetensi inti adalah kompetensi yang memenuhi ketiga kriteria Prahalad dan Hamel serta menjadi fondasi bagi pertumbuhan organisasi.

Proses identifikasi kompetensi inti memerlukan analisis yang sistematis melibatkan berbagai level organisasi. Hamel dan Prahalad (1994) merekomendasikan pendekatan bottom up di mana karyawan di berbagai level diminta mengidentifikasi kapabilitas apa yang mereka yakini membuat organisasi berbeda dari pesaing. Pendekatan top down juga diperlukan di mana manajemen puncak menentukan arah strategis organisasi dan kompetensi apa yang diperlukan untuk mencapai arah tersebut. Kombinasi kedua pendekatan ini menghasilkan identifikasi kompetensi yang akurat dan dapat diimplementasikan. Leonard Barton (1992) menekankan bahwa kompetensi inti terbentuk dari empat dimensi yang saling terkait. Dimensi pertama adalah pengetahuan dan keterampilan karyawan yang merupakan basis kompetensi. Dimensi kedua adalah sistem teknis fisik termasuk database, mesin, dan prosedur yang mendokumentasikan dan mengintegrasikan pengetahuan. Dimensi ketiga adalah sistem manajemen termasuk jalur pelaporan, sistem insentif, dan struktur wewenang yang mengarahkan pengembangan pengetahuan. Dimensi keempat adalah nilai dan norma yang menentukan kompetensi mana yang penting dan bagaimana kompetensi tersebut harus dikembangkan. Keempat dimensi ini harus dikembangkan secara simultan karena ketidakseimbangan dalam satu dimensi akan menghambat pengembangan dimensi lainnya. Organisasi yang hanya fokus pada pelatihan karyawan tanpa membangun sistem manajemen yang mendukung akan gagal mengembangkan kompetensi inti yang berkelanjutan.

Setelah kompetensi inti diidentifikasi, langkah berikutnya adalah merancang strategi pengembangan yang selaras dengan arah bisnis organisasi. Collis dan Montgomery (1995) menekankan bahwa kompetensi inti harus dikelola sebagai portofolio aset strategis yang perlu diinvestasikan, dilindungi, dan dikembangkan secara terus menerus. Portofolio kompetensi inti dapat dianalisis menggunakan matriks yang sama seperti matriks BCG untuk produk. Kompetensi yang kuat dan memberikan keunggulan kompetitif signifikan perlu diinvestasikan lebih banyak untuk mempertahankan kepemimpinannya (Mardikaningsih & Darmawan, 2013). Kompetensi yang lemah namun penting untuk masa depan perlu dikembangkan melalui akuisisi atau kemitraan strategis. Kompetensi yang sudah tidak relevan dengan arah strategi perlu dilepas atau dihentikan investasinya. Analisis portofolio ini membantu organisasi mengalokasikan sumber daya yang terbatas secara efisien. Javidan (1998) menambahkan bahwa pengembangan kompetensi inti memerlukan investasi jangka panjang yang konsisten, berbeda dari proyek peningkatan efisiensi jangka pendek. Manajemen puncak harus melindungi anggaran pengembangan kompetensi dari tekanan pemotongan biaya tahunan yang sering terjadi. Hamel dan Prahalad (1994) memberikan contoh bagaimana perusahaan Jepang mengalokasikan lebih banyak sumber daya untuk

pengembangan kompetensi dibandingkan pesaing Barat mereka. Investasi konsisten selama lebih dari satu dekade ini menghasilkan keunggulan kompetitif yang sulit dikejar oleh pesaing.

Integrasi pengembangan kompetensi inti dengan proses perencanaan strategis merupakan kunci keberhasilan implementasi. Leonard Barton (1992) mengkritik bahwa banyak organisasi memisahkan proses perencanaan strategis dari proses pengembangan kompetensi, sehingga keduanya berjalan paralel tanpa sinkronisasi. Akibatnya kompetensi yang dikembangkan tidak sesuai dengan kebutuhan strategis organisasi. Untuk mengatasi masalah ini, proses perencanaan strategis harus dimulai dengan identifikasi kompetensi inti yang sudah dimiliki organisasi saat ini (Darmawan & Mardikaningsih, 2012). Dari identifikasi ini, organisasi dapat menentukan kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki dengan kompetensi yang dibutuhkan untuk menjalankan strategi masa depan. Rencana penutupan kesenjangan ini kemudian menjadi bagian integral dari rencana strategis tahunan organisasi. Collis dan Montgomery (1995) menekankan bahwa perencanaan strategis harus mencakup alokasi sumber daya yang eksplisit untuk pengembangan kompetensi inti, bukan hanya alokasi untuk produk dan pasar. Dalam praktiknya, alokasi ini dapat diwujudkan dalam bentuk anggaran penelitian dan pengembangan, program pelatihan eksekutif, atau investasi dalam sistem informasi. Hamel dan Prahalad (1994) memperkenalkan konsep *strategic intent* yaitu aspirasi jangka panjang yang menjadi perekat bagi seluruh aktivitas organisasi. *Strategic intent* memberikan arah yang jelas tentang kompetensi apa yang perlu dikembangkan dalam jangka panjang. Tanpa *strategic intent* yang jelas, pengembangan kompetensi akan bersifat reaktif dan tidak terfokus (Andayani et al., 2010).

Peran manajemen puncak sangat krusial dalam proses pengembangan kompetensi inti karena keputusan alokasi sumber daya dan penetapan prioritas berada di tangan mereka. Hamel dan Prahalad (1994) menekankan bahwa manajemen puncak harus bertindak sebagai penjaga kompetensi inti yang memastikan bahwa setiap unit bisnis tidak menyimpang dari pengembangan kompetensi yang telah disepakati. Tanpa pengawasan yang ketat, unit bisnis cenderung mengembangkan kompetensi yang paling menguntungkan bagi unitnya sendiri, bukan kompetensi yang paling penting bagi organisasi secara keseluruhan. Leonard Barton (1992) mengidentifikasi bahwa salah satu hambatan utama pengembangan kompetensi adalah adanya *core rigidity* yaitu kecenderungan untuk terus mengembangkan kompetensi yang sama meskipun sudah tidak relevan. Manajemen puncak harus memiliki keberanian untuk menghentikan investasi pada kompetensi yang sudah usang meskipun kompetensi tersebut telah menjadi identitas organisasi (Darmawan, 2011). Collis dan Montgomery (1995) menambahkan bahwa manajemen puncak juga harus memastikan bahwa kompetensi inti didistribusikan secara merata di seluruh organisasi, bukan terkonsentrasi di satu unit bisnis saja. Distribusi yang merata memungkinkan organisasi untuk memanfaatkan

kompetensi tersebut di berbagai pasar yang berbeda. Javidan (1998) merekomendasikan pembentukan dewan kompetensi inti yang terdiri dari eksekutif senior dari berbagai fungsi untuk mengawasi proses identifikasi, pengembangan, dan distribusi kompetensi. Dewan ini bertanggung jawab untuk mengevaluasi usulan investasi baru berdasarkan kontribusinya terhadap pengembangan kompetensi inti.

Pengembangan kompetensi inti juga memerlukan perhatian terhadap aspek transfer pengetahuan antar unit bisnis yang berbeda. Nonaka dan Takeuchi (1995) menjelaskan bahwa pengetahuan tacit yang menjadi basis kompetensi inti sulit ditransfer melalui dokumen tertulis atau presentasi formal. Proses transfer yang efektif memerlukan interaksi langsung antara pemilik pengetahuan dan penerima pengetahuan melalui mekanisme seperti rotasi pekerjaan, proyek bersama, dan komunitas praktik (Darmawan, 2013). Hamel (1991) dalam penelitiannya tentang aliansi strategis menemukan bahwa perusahaan yang paling berhasil untuk mengembangkan kompetensi adalah yang paling agresif dalam belajar dari mitra aliansinya. Pembelajaran ini terjadi secara tidak sengaja melalui interaksi sehari-hari antara karyawan dari kedua perusahaan. Oleh karena itu organisasi harus merancang mekanisme yang memfasilitasi transfer pengetahuan tacit baik internal antar unit bisnis maupun eksternal dari mitra aliansi. Lestari dan Mardikaningsih (2015) menyatakan bahwa sistem manajemen pengetahuan harus dirancang untuk menangkap pengetahuan tacit yang tercipta selama proses pemecahan masalah dan inovasi. Pengetahuan yang telah dikodifikasikan menjadi pengetahuan eksplisit dapat didistribusikan secara luas melalui database dan manual prosedur. Namun pengetahuan eksplisit saja tidak cukup; organisasi tetap memerlukan mekanisme untuk mengembangkan pengetahuan tacit baru melalui eksperimentasi dan pembelajaran dari kegagalan. Collis dan Montgomery (1995) menambahkan bahwa budaya organisasi yang mendukung berbagi pengetahuan dan menghargai pembelajaran adalah prasyarat bagi pengembangan kompetensi inti yang berkelanjutan.

Pengembangan kompetensi inti di era digital dan globalisasi menghadapi tantangan baru yang berbeda dari era ketika konsep ini pertama kali diperkenalkan. Perkembangan teknologi informasi mempercepat difusi pengetahuan sehingga keunggulan kompetitif yang berasal dari pengetahuan menjadi lebih mudah ditiru. Kecepatan perubahan lingkungan bisnis juga semakin tinggi sehingga kompetensi yang relevan hari ini mungkin tidak relevan lagi beberapa tahun mendatang. Collis (1994) mengajukan pertanyaan kritis tentang apakah konsep kompetensi inti masih relevan dalam lingkungan yang sangat dinamis. Ia berpendapat bahwa dalam industri dengan perubahan teknologi yang sangat cepat, kemampuan untuk beradaptasi mungkin lebih penting daripada memiliki kompetensi inti yang spesifik (Hariani & Mardikaningsih, 2014). Eisenhardt dan Martin (2000) memperkenalkan konsep *dynamic capabilities* yaitu kemampuan organisasi untuk mengintegrasikan, membangun, dan mengkonfigurasi ulang sumber daya untuk merespons

perubahan lingkungan. Dynamic capabilities berbeda dari kompetensi inti biasa karena berfokus pada proses perubahan daripada konten kompetensi. Dalam perspektif ini, pengembangan kompetensi inti bukanlah tentang mempertahankan kompetensi tertentu selamanya tetapi tentang membangun kapasitas untuk terus menciptakan kompetensi baru yang sesuai dengan perubahan lingkungan. Teece et al. (1997) mengembangkan kerangka dynamic capabilities yang menekankan tiga elemen yaitu sensing (mendeteksi peluang dan ancaman), seizing (memanfaatkan peluang), dan transforming (mentransformasi organisasi). Pengembangan kompetensi inti berbasis strategi harus mengintegrasikan dynamic capabilities ini agar organisasi tetap relevan dalam jangka panjang.

Pengukuran keberhasilan pengembangan kompetensi inti memerlukan metrik yang melampaui ukuran keuangan jangka pendek (Arifin et al., 2014). Hamel dan Prahalad (1994) mengkritik kecenderungan manajer untuk hanya fokus pada metrik seperti laba bersih dan pengembalian investasi yang mencerminkan kinerja masa lalu. Mereka mengusulkan penggunaan metrik yang mencerminkan posisi kompetitif organisasi di masa depan seperti tingkat penguasaan pasar global, kecepatan peluncuran produk baru, dan tingkat adopsi teknologi baru. Leonard Barton (1992) menekankan bahwa pengembangan kompetensi inti harus diukur melalui audit pengetahuan yang menilai seberapa baik organisasi menciptakan, mentransfer, dan mengintegrasikan pengetahuan. Audit ini dapat mencakup metrik seperti jumlah paten yang dihasilkan, frekuensi kolaborasi lintas fungsi, dan tingkat retensi karyawan kunci. Javidan (1998) mengusulkan penggunaan balanced scorecard yang mencakup perspektif keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, metrik kompetensi inti dapat mencakup persentase pendapatan dari produk yang diluncurkan dalam tiga tahun terakhir. Collis dan Montgomery (1995) menambahkan bahwa valuasi kompetensi inti dapat dilakukan dengan pendekatan opsi nyata di mana kompetensi dipandang sebagai opsi untuk memasuki pasar baru di masa depan. Pendekatan ini memberikan justifikasi untuk investasi jangka panjang yang tidak memberikan pengembalian langsung namun membuka peluang pertumbuhan di masa depan. Tanpa metrik yang tepat, organisasi kesulitan mengevaluasi efektivitas strategi pengembangan kompetensi dan cenderung menghentikan investasi terlalu cepat (Mardikaningsih & Darmawan, 2012).

Tantangan implementasi pengembangan kompetensi inti di perusahaan multinasional lebih kompleks karena adanya perbedaan budaya, regulasi, dan kondisi pasar antar negara. Hamel dan Prahalad (1994) mengamati bahwa perusahaan Jepang lebih berhasil untuk mengembangkan kompetensi inti dibandingkan perusahaan Amerika karena perbedaan pendekatan manajemen. Perusahaan Jepang cenderung memiliki orientasi jangka panjang, investasi konsisten dalam pelatihan karyawan, serta proses pengambilan keputusan yang lebih kolaboratif. Perusahaan Amerika cenderung lebih fokus pada hasil

keuangan jangka pendek dan lebih cepat menghentikan investasi yang tidak segera membuahkan hasil. Dalam lingkup perusahaan multinasional, pengembangan kompetensi inti harus mempertimbangkan bagaimana kompetensi yang dikembangkan di satu negara dapat ditransfer ke negara lain dengan efektif. Bartlett dan Ghoshal (1989) mengembangkan model perusahaan transnasional yang menggabungkan efisiensi global dengan responsivitas lokal. Dalam model ini, kompetensi inti dikembangkan secara terpusat di pusat keunggulan global namun diadaptasi secara lokal untuk memenuhi kebutuhan pasar setempat. Leonard Barton (1992) menekankan bahwa transfer kompetensi ke konteks budaya yang berbeda memerlukan sensitivitas terhadap nilai dan norma lokal. Kompetensi yang dikembangkan di Jepang misalnya yang sangat tergantung pada budaya kerja kelompok mungkin sulit diimplementasikan di negara dengan budaya individualistik. Oleh karena itu proses adaptasi kompetensi tidak boleh diabaikan dalam strategi pengembangan kompetensi global. Collis dan Montgomery (1995) menambahkan bahwa perusahaan multinasional juga harus mempertimbangkan risiko over extension yaitu mencoba mengembangkan terlalu banyak kompetensi di terlalu banyak lokasi sehingga sumber daya menjadi tidak fokus.

## **PENUTUP**

Pengembangan kompetensi inti berbasis strategi merupakan proses sistematis yang dimulai dengan identifikasi kompetensi yang memenuhi tiga kriteria yaitu memberikan akses ke berbagai pasar, kontribusi signifikan terhadap nilai pelanggan, dan sulit ditiru pesaing. Hirarki kompetensi yang membedakan sumber daya, kapabilitas, kompetensi, dan kompetensi inti membantu organisasi memfokuskan investasi pada area yang paling strategis. Empat dimensi kompetensi inti yaitu pengetahuan karyawan, sistem teknis, sistem manajemen, serta nilai dan norma harus dikembangkan secara simultan dan seimbang. Integrasi pengembangan kompetensi dengan perencanaan strategis melalui mekanisme strategic intent memastikan bahwa investasi kompetensi selaras dengan arah bisnis jangka panjang. Manajemen puncak berperan sebagai penjaga kompetensi inti yang mengalokasikan sumber daya, mencegah penyimpangan, dan menghentikan investasi pada kompetensi yang sudah usang. Transfer pengetahuan tacit melalui rotasi pekerjaan, proyek bersama, dan komunitas praktik merupakan kunci keberhasilan pengembangan kompetensi. Dalam lingkungan yang dinamis, dynamic capabilities untuk sensing, seizing, dan transforming menjadi pelengkap penting bagi kompetensi inti statis. Pengukuran keberhasilan memerlukan metrik jangka panjang seperti posisi kompetitif, kecepatan inovasi, dan tingkat adopsi teknologi baru. Perusahaan multinasional perlu menyeimbangkan sentralisasi pengembangan kompetensi dengan adaptasi lokal sesuai kondisi pasar dan budaya setempat.

Implikasi teoretis dari studi ini adalah perlunya integrasi antara konsep kompetensi inti statis dengan dynamic capabilities dalam kerangka yang lebih komprehensif. Peneliti selanjutnya dapat menguji secara empiris bagaimana organisasi menyeimbangkan eksploitasi kompetensi yang ada dengan eksplorasi kompetensi baru yang diperlukan untuk masa depan. Bagi praktisi manajemen, rekomendasi utama adalah memulai dengan audit kompetensi menyeluruh yang melibatkan berbagai level organisasi. Dewan kompetensi inti yang terdiri dari eksekutif senior lintas fungsi perlu dibentuk untuk mengawasi proses identifikasi, pengembangan, dan distribusi kompetensi. Proses perencanaan strategis harus direvisi untuk mencakup alokasi sumber daya eksplisit bagi pengembangan kompetensi inti, bukan hanya alokasi untuk produk dan pasar. Manajemen puncak perlu mengembangkan keberanian untuk menghentikan investasi pada kompetensi yang sudah kehilangan relevansi meskipun kompetensi tersebut telah menjadi identitas organisasi. Mekanisme transfer pengetahuan perlu dirancang dengan kombinasi antara pendekatan personal (rotasi, magang) dan pendekatan teknologi (database, portal pengetahuan). Dalam industri dengan perubahan teknologi cepat, organisasi perlu mengembangkan dynamic capabilities sebagai pelengkap kompetensi inti. Untuk perusahaan multinasional, keseimbangan antara sentralisasi dan adaptasi lokal perlu dicari berdasarkan jenis kompetensi dan karakteristik pasar. Evaluasi keberhasilan pengembangan kompetensi harus menggunakan metrik jangka panjang yang mencerminkan posisi kompetitif, bukan hanya metrik keuangan jangka pendek.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Andayani, D., Kabalmay, S., Resandi, R., & Darmawan, D. (2010). *Pemberdayaan karyawan berbasis keunggulan bersaing*. IntiPresindo Pustaka, Bandung.
- Arifin, S., Irfan, M., Darmawan, D., Putra, A. R., & Al Hakim, Y. R. (2014). Segmentation, Targeting, Positioning untuk Strategi Pemasaran Efektif. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(2), 51-62.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1989). *Managing across borders: The transnational solution*. Harvard Business School Press.
- Collis, D. J. (1994). Research note: How valuable are organizational capabilities? *Strategic Management Journal*, 15(S1), 143-152.
- Collis, D. J., & Montgomery, C. A. (1995). Competing on resources: Strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, 73(4), 118-128.
- Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (3rd ed.). Sage Publications.
- Darmawan, D. (2011). Pengaruh citra perusahaan dan keragaman produk terhadap perluasan pembelian. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 1(2), 55-60.

- Darmawan, D. (2011). Pengaruh perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan. *Metromedia*, Surabaya.
- Darmawan, D. (2012). Studi empiris tentang hubungan antara keadilan organisasi dan keterikatan kerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(1), 27–32.
- Darmawan, D. (2013). Prinsip Prinsip Perilaku Organisasi. Pena Semesta - PT. JePe Press Media Utama, Surabaya.
- Darmawan, D. (2015). Keterkaitan antara modal psikologi, modal sosial dan motivasi berprestasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 5(1), 35-40.
- 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.
- Hamel, G. (1991). Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 12(S1), 83-103.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the future*. Harvard Business School Press.
- Hariani, M., & Mardikaningsih, R. (2013). Strategi Positioning dan Brand Equity untuk Keberlanjutan Usaha Mikro. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(2), 64–73.
- Hariani, M., & Mardikaningsih, R. (2014). Peran Servant Leadership untuk Meningkatkan Efektivitas Tim. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(2), 39-50.
- Hariani, M., Mardikaningsih, R., & Sinambela, E. A. (2014). Desain Kompensasi Strategis untuk Menyelaraskan Perilaku Kerja dengan Tujuan Organisasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(1), 51–62.
- Hutomo, S. & Darmawan, D. (2011). Optimalisasi manajemen sumber daya manusia menuju keunggulan bersaing. *Jurnal Ilmu Sosial*, 5(1), 13-22.
- 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.
- Irfan, M., Arifin, S., Darmawan, D., Al Hakim, Y. R., & Putra, A. R. (2015). Standar Kompetensi Sebagai Alat Penyamaan Persepsi Kerja dalam Manajemen Kinerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 5(2), 25–36.

- Irfan, M., Darmawan, D., & Arifin, S. (2014). Proses Penataan Ulang Fungsi SDM Seiring Perubahan Strategi Korporasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(1), 63-74.
- Javidan, M. (1998). Core competence: What does it mean in practice? *Long Range Planning*, 31(1), 60-71.
- Khasanah, H., Arum, S., & Darmawan, D. (2010). Pengantar manajemen bisnis. Spektrum Nusa Press, Jakarta.
- Krippendorff, K. (2004). Content analysis: An introduction to its methodology (2nd ed.). Sage Publications.
- Leonard Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13(S1), 111-125.
- Lestari, U. P., & Mardikaningsih, R. (2012). Peran Jaringan Sosial untuk Membantu Mendapatkan Akses Pasar. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(2), 73-83.
- Lestari, U. P., & Mardikaningsih, R. (2015). Proses Kreativitas dan Inovasi untuk Menciptakan Produk Baru. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 5(2), 37-48.
- 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. (2012). Studi tentang karakteristik individu, kepemimpinan, kompensasi, organizational citizenship behavior, dan budaya organisasi untuk membentuk kepuasan kerja dan kinerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(2), 7-25.
- 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.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2014). Strategi Kognitif Wirausahawan untuk Menghadapi Ketidakpastian Radikal. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(2), 63-74.
- Mardikaningsih, R., & Hariani, M. (2015). Implementasi Pengendalian Kualitas pada Usaha Mikro Kecil dan Menengah Modern dengan Sumber Daya Terbatas. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 5(1), 41-52.

- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Putra, A. R., Darmawan, D., & Al Hakim, Y. R. (2014). Mekanisme Penciptaan dan Perlindungan Keahlian Inti untuk Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(1), 37-50.
- Rojak, J. A., & Darmawan, D. (2012). Dinamika Keberagaman Gender dan Etnis dalam Organisasi Kontemporer. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(2), 45-58.
- Rojak, J. A., & Darmawan, D. (2015). Strategi Kompensasi yang Kompetitif untuk Mendukung Retensi Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 5(1), 53-64.
- Sinambela, E. A., & Aprilianti, E. T. (2012). Proses Pengembangan Produk dan Peningkatan Kualitas Sesuai Kebutuhan Pasar. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(2), 26-37.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Wisnujati, N. S., Masithoh, N., & Mardikaningsih, R. (2014). Strategi Bauran Pemasaran dalam Praktik Usaha Mikro Kecil Menengah. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(1), 25-36.