

# Analisa Pengaruh *Core Competencies* Terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan

Evelyn Devina Teguh dan Devie  
Akuntansi Bisnis Universitas Kristen Petra  
Email: dave@petra.ac.id

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh penerapan *core competencies* terhadap keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah perusahaan yang menerapkan *core competencies* di Surabaya. Hipotesis dalam penelitian ini diuji menggunakan analisa *partial least square*. Penerapan *core competencies* pada perusahaan di Surabaya menunjukkan adanya pengaruh terhadap keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan. Penerapan *core competencies* ditentukan dengan adanya pembagian visi, kerjasama, dan pemberdayaan dalam perusahaan. Harga, kualitas, pengiriman yang dapat diandalkan, inovasi produk, dan *time to market* digunakan untuk mengukur keunggulan bersaing. Sedangkan kinerja perusahaan diukur melalui kinerja keuangan dan kinerja operasional.

**Kata kunci:** *Core competencies*, keunggulan bersaing, kinerja perusahaan.

## ABSTRACT

*This study is aimed to test the influence of applying the core competencies to competitive advantage and the performance of the company. The samples used in this study were companies that apply core competencies in Surabaya. The hypotheses were tested using partial least square analysis. The application of core competencies by companies in Surabaya showed an influence to competitive advantage and the performance of the company. Application of core competencies determined by the existence of shared vision, cooperation, and empowerment in the company. Price, quality, delivery dependability, product innovation, and time to market were used to measure the competitive advantage. While the performance of the company was measured through financial performance and operational performance.*

**Keywords:** *Core competencies, competitive advantage, company performance.*

## PENDAHULUAN

Persaingan dalam dunia bisnis yang sekarang semakin ketat ditandai dengan pesatnya perkembangan perdagangan baik secara domestik maupun internasional. Dengan dihapuskannya batasan perdagangan antar negara, perusahaan-perusahaan domestik akan terbuka untuk berkompetisi dengan perusahaan asing melalui penetrasi pasar domestik oleh impor dari luar negeri dan kesempatan bagi perusahaan-perusahaan domestik untuk menjual barang-barang

produksinya ke pasar ekspor baru (Agustino, 2009).

Berawal dari hal itu, perusahaan-perusahaan dituntut untuk memiliki keunggulan bersaing dengan tujuan untuk mempertahankan posisi keuangan dan pasar, atau dengan kata lain mempertahankan kinerja perusahaan mereka. Keunggulan bersaing pada dasarnya adalah posisi yang ditempati sebuah perusahaan yang lebih unggul dibandingkan pesaingnya. Keunggulan bersaing seharusnya tidak hanya semata-mata merupakan kinerja yang lebih baik daripada pesaing, tetapi juga sungguh-sungguh

memberikan nilai bagi pelanggan, sehingga memastikan posisi dominan di pasar. Ketika sebuah perusahaan memiliki kemampuan yang langka, dapat dipertahankan, atau sulit ditiru, ini akan membentuk dasar bagi terbentuknya keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Jantung yang dapat memicu kinerja sebuah perusahaan adalah keunggulan bersaing. (Bani-Hani and Faleh, 2009)

Seberapa baik sebuah perusahaan dapat mencapai tujuan dan sasaran mereka, baik dari segi finansial maupun non-finansial merupakan inti dari kinerja sebuah perusahaan (Li, B. Ragu-Nathan, T. S. Ragu-Nathan, and Rao, 2006). Kinerja perusahaan itu sendiri merupakan hasil sesungguhnya atau *output* yang dihasilkan sebuah perusahaan yang kemudian diukur dan dibandingkan dengan hasil atau *output* yang diharapkan (Jahanshahi, Rezaei, Nawaser, Ranjbar, and Pitamber, 2012).

Dalam kondisi persaingan seperti yang sebelumnya telah digambarkan di atas, maka strategi bersaing untuk unggul dalam produk atau jasa tidak lagi cukup (Agha, Alrubaiee, and Jamhour, 2012). Memang benar dalam jangka pendek, daya saing suatu perusahaan berasal dari harga dan kinerja produknya sekarang. Tetapi dalam jangka panjang, keunggulan bersaing berasal dari kemampuan untuk membangun *core competencies* yang akan menghasilkan produk-produk yang dibutuhkan oleh pelanggan tetapi yang belum pernah terbayangkan sebelumnya (Pralhad and Hamel, 1990).

*Core competencies* adalah gabungan dari kompetensi-kompetensi yang tersebar luas di dalam perusahaan, dan merupakan sesuatu yang dapat dilakukan dengan sangat baik oleh perusahaan. Misalnya kompetensi pada pengembangan produk baru di salah satu divisi dari suatu perusahaan mungkin merupakan hasil dari pengintegrasian kemampuan pengelolaan sistem informasi, pemasaran, *research & development*, dan produksi. Maka pengembangan produk baru merupakan *core competencies* jika melampaui satu divisi (Wheelen and Hunger, 2012).

Perusahaan perlu untuk lebih fokus pada kekuatan internal mereka yang berbeda untuk memberikan nilai tambah bagi pelanggan, kemampuan diferensiasi, dan pengembangan yang kuat, dengan kata lain untuk lebih mengandalkan pada *core competencies* mereka (Pralhad and Hamel, 1990). Para ahli telah mengakui akan pentingnya konsep *core*

*competencies* dengan menyarankan penggunaan model *core competencies* untuk mempertahankan keunggulan bersaing (Hafeez, Zhang, and Malak, 2002). *Core competencies* yang dipandang sebagai sumber pengetahuan yang unik untuk mendefinisikan dan memecahkan masalah, dapat membentuk sebuah dasar dari keunggulan bersaing suatu perusahaan (Srivastava, 2005), yang kemudian akan memicu kinerja perusahaan (Bani-Hani and Faleh, 2009).

Dengan melihat uraian di atas dan betapa pentingnya peran *core competencies* terhadap terciptanya keunggulan bersaing suatu perusahaan yang pada akhirnya dapat memicu kinerja perusahaan, maka penelitian ini akan dilakukan untuk mengetahui hubungan antara variabel-variabel tersebut yaitu antara penggunaan *core competencies*, dengan keunggulan bersaing suatu perusahaan, dan dampaknya terhadap kinerja perusahaan.

### **Pengertian Core Competencies**

*Core competencies* adalah sumber diferensiasi bagi perusahaan yang memungkinkan mereka untuk membuat dan menawarkan produk, layanan dan solusi yang unik bagi pelanggan (Smith, 2008). Kemampuan yang dimiliki sebuah perusahaan dapat dikategorikan sebagai kemampuan yang *core* (inti), hanya jika kemampuan tersebut dapat membedakan suatu perusahaan dari pesaingnya secara strategis (Leonard-Barton, 1992).

*Core competencies* adalah pengetahuan perusahaan yang kolektif tentang bagaimana mengkoordinasi ketrampilan produksi dan teknologi yang beragam (Pralhad and Hamel, 1990). Sejalan dengan definisi tersebut, Fiol berpendapat bahwa *core competencies* merupakan gabungan tertentu dari keterampilan dan sumber daya yang dimiliki perusahaan, serta cara sumber daya tersebut digunakan untuk memproduksi hasil (dalam Bani-Hani and Faleh, 2009).

Dengan kata lain, *core competencies* adalah ketrampilan dan area pengetahuan yang secara bersama-sama digunakan oleh unit-unit bisnis dalam perusahaan, dan merupakan hasil dari integrasi dan harmonisasi dari *competencies* tiap-tiap unit bisnis (Agha, Alrubaiee, and Jamhour, 2012). Hal ini diwujudkan melalui komunikasi, keterlibatan, dan komitmen yang kuat dari setiap anggota perusahaan untuk bekerja

sama melewati batas-batas perusahaan (Bani-Hani and Faleh, 2009).

Tidak semua pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki perusahaan dapat dikategorikan sebagai *core competencies*. Terdapat tiga kriteria yang harus dipenuhi untuk mengidentifikasi *core competencies* suatu perusahaan (Prahalad and Hamel, 1990). Yang pertama adalah bahwa *core competencies* harus dapat diaplikasikan untuk penciptaan jenis-jenis produk baru, atau dalam kata lain memberikan potensi akses bagi perusahaan kepada berbagai pasar yang luas (Srivastava, 2005).

Yang kedua, *core competencies* harus dapat memberikan kontribusi yang signifikan kepada nilai yang dirasakan pelanggan dari produk/jasa yang dikonsumsi. Dan yang terakhir, *core competencies* harus dapat menjadi pembeda sebuah perusahaan dengan pesaingnya dan sulit untuk ditiru (Barney, 1991).

*Core competencies* tidak dapat dispesifikkan hanya ke dalam satu produk tertentu, karena *core competencies* berkontribusi terhadap daya saing dari berbagai produk/jasa yang dimiliki oleh perusahaan (Bani-Hani and Faleh, 2009). Sebuah perusahaan adalah seperti sebatang pohon yang besar. Batang dan dahan-dahan utama adalah produk/jasa inti, cabang-cabang yang lebih kecil adalah unit bisnis; daun, bunga, dan buah adalah produk/jasa akhir yang dihasilkan. Sedangkan akar yang memberi makanan, menjaga kelangsungan hidup, dan stabilitas dari pohon besar tersebut adalah *core competencies*. (Prahalad and Hamel, 1990)

Kekuatan strategis dari suatu perusahaan terletak pada *core competencies* yang dimilikinya. Kekuatan tersebut adalah hal-hal yang menjadi keunggulan dari sebuah perusahaan dan yang seharusnya pada bidang tersebut tidak boleh dilakukan *outsourcing* (Bani-Hani and Faleh, 2009). Dengan menaruh fokus pada *core competencies*, sebuah perusahaan berdiri untuk menang karena mereka melakukan hal-hal di mana mereka unggul dibandingkan dengan pesaing (Srivastava, 2005).

### **Dimensi Core Competencies**

Banyak peneliti dan penulis yang telah menggunakan dan menaruh fokus pada tiga dimensi dari *core competencies* dalam penelitian dan tulisan mereka (Agha,

Alrubaiee, and Jamhour, 2012). Ketiga dimensi tersebut adalah berbagi visi (*shared vision*), kerjasama (*cooperation*), dan pemberdayaan (*empowerment*). Maka penelitian ini akan menggunakan ketiga dimensi tersebut.

Visi yang dibagikan memberikan gambaran yang jelas, sama, dan spesifik mengenai keadaan di masa depan yang diharapkan. Berbagi visi dapat memberitahu setiap individu tentang apa yang menjadi ekspektasi perusahaan, hasil apa yang menjadi ukuran, atau teori apa yang digunakan dalam operasi. (Hoe and McShane, n.d.) Kerjasama merupakan faktor lain yang memiliki peran sama pentingnya dalam pengembangan *core competencies* (Agha, Alrubaiee, and Jamhour, 2012). Pemberdayaan adalah konsep dasar dari kerjasama di mana sekelompok orang secara bersama-sama melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan tertentu yang mungkin tidak dapat dicapai ketika mereka bekerja sendirian (Soles, 2010).

### **Pengertian Keunggulan Bersaing**

Keunggulan bersaing sangatlah penting karena hal ini merupakan kapasitas dari sebuah perusahaan untuk dapat menciptakan posisi yang kuat di pasar (Li, B. Ragu-Nathan, T. S. Ragu-Nathan, and Rao, 2006). Pada dasarnya, keunggulan bersaing adalah posisi kedudukan sebuah perusahaan yang lebih unggul dibandingkan pesaingnya (Bani-Hani and AlHawary, 2009).

Keunggulan bersaing yang sesungguhnya terletak pada pengintegrasian kegiatan-kegiatan operasional dengan tujuan untuk mencapai sasaran kualitas atau untuk memenuhi kebutuhan pelanggan (Prahalad and Hamel, 1990). Pada saat terciptanya hubungan antara kemampuan dengan atribut yang bernilai bagi pasar, di sanalah makna dari keunggulan bersaing itu (Agha, Alrubaiee, and Jamhour, 2012). Tidak hanya menunjukkan kinerja yang lebih baik dibandingkan pesaing, keunggulan bersaing juga harus memberikan nilai yang sebenarnya bagi konsumen. Dari sanalah, maka keunggulan bersaing akan memastikan tercapainya posisi yang dominan di pasar. (Bani-Hani and AlHawary, 2009)

Ketika kemampuan yang dimiliki sebuah perusahaan langka, dapat dipertahankan, atau sulit untuk ditiru, maka di sanalah

terbentuk dasar bagi terciptanya keunggulan bersaing yang berkelanjutan (Bani-Hani and AlHawary, 2009; Barney, 1991).

Perusahaan dapat memperoleh keunggulan bersaing yang berkelanjutan dengan mengimplementasikan strategi yang memanfaatkan kekuatan internal mereka, merespon pada kesempatan-kesempatan yang ditemui di lingkungan bisnis, sementara itu juga menetralkan ancaman-ancaman dari luar dan menghindari kelemahan internal mereka (Barney, 1991).

### Dimensi Keunggulan Bersaing

Terdapat lima dimensi yang dapat digunakan untuk menentukan keunggulan bersaing sebuah perusahaan. Kelima dimensi tersebut adalah harga, kualitas, pengiriman yang dapat diandalkan, inovasi produk, dan *time to market*. (Awwad, 2011; Li, B. Ragu-Nathan, T. S. Ragu-Nathan, and Rao, 2006; Koufteros, 1995; Tracey, Vonderembse, and Lim, 1999).

Harga yang dibebankan pada pelanggan merupakan atribut yang paling mempengaruhi keunggulan bersaing (Innis and Londe, 1994). Kualitas dapat digunakan sebagai alat strategis untuk mencapai keunggulan bersaing (Awwad, 2011) dan merupakan elemen penting dalam penentuan nilai bagi pelanggan (Tracey, Vonderembse, and Lim, 1999). Pengiriman yang dapat diandalkan adalah kemampuan perusahaan untuk mengirimkan atau menyediakan produk/jasa tepat waktu, dalam tipe dan volume yang sesuai dengan keinginan pelanggan (Li, B. Ragu-Nathan, T. S. Ragu-Nathan, and Rao, 2006).

Inovasi merupakan konsep lebih luas yang meliputi penerapan dari ide, produk, atau proses yang baru (Hurley and Hult, 1998). Luasnya lini produk yang dimiliki sebuah perusahaan mempengaruhi nilai dan pangsa pasar yang dapat diperoleh. Semakin tepat sebuah produk/jasa dapat memenuhi kebutuhan pelanggan, maka semakin besar nilai yang akan diberikan oleh pelanggan untuk produk/jasa tersebut. Dengan bertambah luasnya lini produk, maka akan semakin banyak pelanggan yang dapat menemukan produk/jasa yang memenuhi kebutuhan mereka (Tracey, Vonderembse, and Lim, 1999).

*Time to market* merupakan dimensi yang penting dari keunggulan bersaing (Holweg, 2005). *Time to market* adalah sejauh mana

sebuah perusahaan mampu untuk meluncurkan produk baru lebih cepat dari pesaingnya. (Vesey, 1991; Li, B. Ragu-Nathan, T. S. Ragu-Nathan, and Rao, 2006)

### Pengertian Kinerja Perusahaan

Kinerja perusahaan itu sendiri merupakan hasil sesungguhnya atau *output* yang dihasilkan sebuah perusahaan yang kemudian diukur dan dibandingkan dengan hasil atau *output* yang diharapkan (Jahanshahi, Rezaei, Nawaser, Ranjbar, and Pitamber, 2012).

### Dimensi Kinerja Perusahaan

Ada berbagai cara untuk menentukan dan mengukur kinerja sebuah perusahaan. Tetapi para peneliti telah meninjau bahwa ukuran kinerja perusahaan yang saat ini paling sering digunakan dalam penelitian adalah kinerja keuangan, kinerja operasional, dan kinerja berbasis pasar (Jahanshahi, Rezaei, Nawaser, Ranjbar, and Pitamber, 2012; Li, B. Ragu-Nathan, T. S. Ragu-Nathan, and Rao, 2006; Ventrakaman and Ramanujam, 1986).

Pengukuran atau kriteria berbasis data akuntansi merupakan ukuran yang sudah umum digunakan dalam mengevaluasi kinerja perusahaan (Jahanshahi, Rezaei, Nawaser, Ranjbar, and Pitamber, 2012). Kinerja keuangan sebuah perusahaan dapat diukur berdasarkan tingkat pengembalian atas penjualan (*return on sales*), profitabilitas, pertumbuhan penjualan, perbaikan produktivitas kerja, dan perbaikan biaya produksi (Prieto and Revilla, 2006).

Variabel-variabel yang menunjukkan bagaimana kinerja sebuah perusahaan dari sisi non-keuangan dapat juga disebut dengan ukuran kinerja operasional (Carton, 2004). Kinerja operasional dapat diukur dengan menggunakan pengukuran seperti pangsa pasar (*market share*), peluncuran produk baru, kualitas produk/jasa, efektivitas pemasaran, dan kepuasan pelanggan (Carton, 2004; Carton and Hofer, 2006; Venkatraman and Ramanujam, 1986).

Pengukuran berbasis pasar hanya dapat digunakan pada perusahaan-perusahaan publik. Maka dalam kondisi yang demikian, kombinasi dari pengukuran kinerja keuangan dan kinerja operasional cukup untuk merepresentasikan kinerja perusahaan secara keseluruhan (Carton, 2004). Dalam penelitian ini, objek penelitian tidak seluruhnya

merupakan perusahaan publik, maka kinerja perusahaan akan diukur menggunakan dua dari tiga variabel di atas, yaitu kinerja keuangan dan kinerja operasional.

### **Core Competencies, Keunggulan Bersaing, dan Kinerja Perusahaan**

*Core competencies* adalah sekelompok pengetahuan yang dimiliki perusahaan yang membedakan perusahaan tersebut, dan menciptakan keunggulan bersaing terhadap para kompetitornya (Agha, Alrubaiee, and Jamhour, 2012). Dalam jangka panjang, keunggulan bersaing berasal dari kemampuan untuk membangun *core competencies* yang akan menghasilkan produk-produk yang dibutuhkan oleh pelanggan tetapi yang belum pernah terbayangkan sebelumnya (Prahalad and Hamel, 1990).

Keunggulan bersaing adalah ibarat jantung dari kinerja sebuah perusahaan (Bani-Hani and AlHawary, 2009). Keunggulan dari kinerja sebuah perusahaan dan keunggulan dari sumber daya produksi mencerminkan adanya keunggulan bersaing yang dimiliki (Lau, 2002).

*Core competencies* juga merupakan penentu yang sangat penting dari kinerja sebuah perusahaan. Dimensi-dimensi dari *core competencies*, yaitu berbagi visi, kerjasama, dan pemberdayaan merupakan faktor-faktor yang secara signifikan mempengaruhi kinerja perusahaan (Agha, Alrubaiee, and Jamhour, 2012).

### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa dampak penggunaan *core competencies* terhadap keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan. Berdasarkan tujuan yang akan dicapai dan rumusan masalah yang diajukan, penelitian ini tergolong dalam tipe penelitian korelasional dengan pendekatan kuantitatif, menggunakan metode analisis statistik inferensial teknik korelasi.

**Tabel 1. Deskripsi Responden**

Pengalaman Kerja	Jumlah Responden	Persentase
12-35 bulan	55	55%
36-71 bulan	24	24%
≥ 72 bulan	21	21%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Penelitian ini menggunakan populasi dari para manajer perusahaan di Surabaya yang menerapkan *core competencies*. Kriteria responden yang akan diambil sebagai sampel adalah individu yang bekerja pada perusahaan yang menerapkan *core competencies* di Surabaya, memiliki pengalaman kerja selama minimal satu tahun dan memahami *core competencies*.

**Tabel 2. Deskripsi Sampel**

Sektor	Jumlah Perusahaan	Persentase
Manufaktur	12	12%
Ritel	10	10%
Jasa	72	72%
Keuangan	6	6%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Jumlah total responden yang diperoleh selama proses *survey* adalah sebanyak 226 responden, termasuk di dalamnya adalah perusahaan-perusahaan yang menerapkan *core competencies* maupun yang tidak. Perusahaan yang menerapkan *core competencies* adalah sebanyak 120 responden.

Dari jumlah perusahaan yang menerapkan *core competencies*, responden yang telah melewati proses *screening* dan memahami *core competencies* adalah sebanyak 115 responden. Data-data dari responden tersebut kemudian disaring terlebih dahulu untuk memastikan jawaban yang diberikan representatif, atau dapat mewakili populasi, yang berakhir pada jumlah 100 responden untuk kemudian diolah.

Ukuran *core competencies* adalah berbagi visi, kerjasama, dan pemberdayaan. Ukuran keunggulan bersaing adalah harga, kualitas, pengiriman yang dapat diandalkan, inovasi produk, dan *time to market*. Ukuran kinerja perusahaan adalah kinerja keuangan dan kinerja operasional.

Instrumen pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah berupa kuesioner. Berikut ini adalah variabel yang digunakan dalam penelitian beserta indikator empiriknya:

1. *Core Competencies*

- X<sub>1</sub>: Perusahaan kami memiliki misi yang jelas dan mudah dimengerti.
- X<sub>2</sub>: Perusahaan kami memiliki tujuan yang jelas dan mudah dimengerti.
- X<sub>3</sub>: Perusahaan kami memiliki strategi yang jelas dan mudah dimengerti.

- X<sub>4</sub>: Setiap karyawan memiliki perasaan yang kuat akan adanya tujuan yang sama dalam perusahaan.
- X<sub>5</sub>: Setiap karyawan merasakan adanya kesamaan nilai-nilai yang dipegang dengan nilai-nilai yang dipegang perusahaan.
- X<sub>6</sub>: Setiap karyawan berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan strategis.
- X<sub>7</sub>: Setiap karyawan berkomitmen pada satu tujuan yang sama.
- X<sub>8</sub>: Terdapat aturan dan prosedur untuk mengatasi konflik yang timbul.
- X<sub>9</sub>: Setiap karyawan menetapkan aturan dan prosedur mereka untuk memfasilitasi pengembangan pekerjaan mereka.
- X<sub>10</sub>: Setiap karyawan secara aktif bekerja sama untuk menyelesaikan tugas yang sulit.
- X<sub>11</sub>: Terdapat komunikasi yang terbuka antar karyawan, yang ditandai dengan atmosfer relasi yang bersahabat.
- X<sub>12</sub>: Adanya rasa saling percaya yang tinggi antar karyawan.
- X<sub>13</sub>: Setiap karyawan secara aktif bekerja sama sebagai mitra.
- X<sub>14</sub>: Pengambilan keputusan cenderung bersifat desentralisasi
- X<sub>15</sub>: Peraturan dan standar operasi memegang peranan penting dalam pengambilan keputusan.
- X<sub>16</sub>: Ide-ide yang dikemukakan mengalir baik secara horizontal maupun vertikal.
- X<sub>17</sub>: Tanggung jawab pengambilan keputusan diturunkan, hingga level terendah yang mungkin.
- X<sub>18</sub>: Setiap karyawan mampu mengarahkan dan mengendalikan pekerjaan mereka.
- X<sub>19</sub>: Setiap karyawan memiliki kesempatan untuk mengambil pilihan yang dikehendaki.
- X<sub>20</sub>: Pengetahuan dasar setiap karyawan dalam perusahaan mengalami peningkatan.
- X<sub>21</sub>: Setiap karyawan telah dilengkapi dengan pengetahuan yang mereka butuhkan dalam pekerjaan.
- X<sub>22</sub>: Setiap karyawan berpartisipasi dalam kegiatan perusahaan.
- X<sub>23</sub>: Setiap karyawan memiliki kesempatan untuk pengembangan nilai dan potensi diri.
2. Keunggulan Bersaing
- Y<sub>1</sub>: Perusahaan kami senantiasa menawarkan harga yang kompetitif dibandingkan dengan pesaing.
- Y<sub>2</sub>: Perusahaan kami senantiasa menawarkan harga yang sama rendahnya atau bahkan lebih rendah dibandingkan dengan pesaing.
- Y<sub>3</sub>: Perusahaan kami senantiasa menawarkan produk yang berkualitas tinggi dibandingkan dengan pesaing.
- Y<sub>4</sub>: Perusahaan kami senantiasa melakukan pengiriman barang kepada pelanggan tepat waktu dibandingkan dengan pesaing.
- Y<sub>5</sub>: Perusahaan kami senantiasa melakukan pengiriman barang kepada pelanggan sesuai dengan jumlah dan pesanan dibandingkan dengan pesaing.
- Y<sub>6</sub>: Perusahaan kami senantiasa menyediakan produk sesuai dengan keinginan dan kebutuhan pelanggan dibandingkan dengan pesaing.
- Y<sub>7</sub>: Perusahaan kami senantiasa melakukan inovasi produk seiring dengan perubahan kebutuhan pelanggan dibandingkan dengan pesaing.
- Y<sub>8</sub>: Perusahaan kami senantiasa menyediakan produk-produk dengan keunggulan (fitur) baru dibandingkan dengan pesaing.
- Y<sub>9</sub>: Perusahaan kami merupakan pioner dalam memperkenalkan produk kepada pelanggan dibandingkan dengan pesaing.
- Y<sub>10</sub>: Perusahaan kami bergerak cepat dalam mengembangkan produk baru dibanding dengan pesaing.
3. Kinerja Perusahaan
- Z<sub>1</sub>: Perusahaan kami mampu mencapai tingkat pengembalian terhadap penjualan (*return on sales*) yang telah ditargetkan.
- Z<sub>2</sub>: Perusahaan kami mampu mencapai keuntungan (*profit*) yang telah ditargetkan.
- Z<sub>3</sub>: Perusahaan kami mampu mencapai pertumbuhan penjualan yang telah ditargetkan.
- Z<sub>4</sub>: Perusahaan kami mampu mencapai tingkat produktivitas yang telah ditargetkan.
- Z<sub>5</sub>: Perusahaan kami mampu mencapai biaya produksi yang telah ditargetkan atau bahkan lebih rendah.
- Z<sub>6</sub>: Perusahaan kami mampu mencapai pangsa pasar (*market share*) yang telah ditargetkan.
- Z<sub>7</sub>: Perusahaan kami senantiasa memperkenalkan produk baru Anda di saat yang tepat.

Z<sub>8</sub>: Perusahaan kami mampu menawarkan produk/ jasa yang sesuai dengan persepsi pelanggan.

Z<sub>9</sub>: Perusahaan kami mampu mencakup seluruh lingkup pangsa pasar yang ditargetkan dengan menggunakan sumber daya yang minimum.

Z<sub>10</sub>: Perusahaan kami mampu memenuhi kebutuhan pelanggan.

Penelitian ini menggunakan pendekatan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan menggunakan *path diagram* yang memungkinkan untuk memasukan semua *observed variable* sesuai dengan model teori yang dibangunnya. Analisa SEM yang digunakan adalah *Partial Least Square* (PLS).

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

**Tabel 3. Skor Variabel Core Competencies**

Dimensi	Total Mean
X <sub>1</sub> – X <sub>6</sub> Berbagi Visi	23,86
X <sub>7</sub> – X <sub>13</sub> Kerjasama	28,08
X <sub>14</sub> – X <sub>23</sub> Pemberdayaan	38,19
Total Mean Keseluruhan	90,13
Rata-Rata Keseluruhan	3,92
<b>Kategori</b>	<b>Setuju</b>

Berdasarkan Tabel 3 diketahui bahwa secara keseluruhan jawaban responden mengenai variabel *core competencies* tergolong dalam kategori setuju. Maka dapat diartikan bahwa perusahaan menerapkan *core competencies*. Hal ini ditunjukkan dengan nilai rata-rata jawaban responden pada variabel *core competencies* sebesar 3,92.

**Tabel 4. Skor Variabel Keunggulan Bersaing**

Dimensi	Total Mean
Y <sub>1</sub> – Y <sub>2</sub> Harga	7,81
Y <sub>3</sub> Kualitas	4,22
Y <sub>4</sub> – Y <sub>5</sub> Pengiriman Yang Dapat Diandalkan	8,25
Y <sub>6</sub> – Y <sub>8</sub> Inovasi Produk	12,50
Y <sub>9</sub> – Y <sub>10</sub> Time to Market	7,64
Total Mean Keseluruhan	40,42
Rata-Rata Keseluruhan	4,04
<b>Kategori</b>	<b>Setuju</b>

Berdasarkan Tabel 4 diketahui bahwa secara keseluruhan jawaban responden mengenai variabel keunggulan bersaing tergolong dalam kategori setuju. Maka dapat

diartikan bahwa perusahaan memiliki keunggulan bersaing. Hal ini ditunjukkan dengan nilai rata-rata jawaban responden pada variabel keunggulan bersaing sebesar 4,04.

**Tabel 5. Skor Variabel Kinerja Perusahaan**

Dimensi	Total Mean
Z <sub>1</sub> – Z <sub>5</sub> Kinerja Keuangan	20,02
Z <sub>6</sub> – Z <sub>10</sub> Kinerja Operasional	20,27
Total Mean Keseluruhan	40,29
Rata-Rata Keseluruhan	4,03
<b>Kategori</b>	<b>Setuju</b>

Berdasarkan Tabel 5 diketahui bahwa secara keseluruhan jawaban responden mengenai variabel kinerja perusahaan tergolong dalam kategori setuju. Maka dapat diartikan bahwa perusahaan memiliki kinerja perusahaan yang baik. Hal ini ditunjukkan dengan nilai rata-rata jawaban responden pada variabel kinerja perusahaan sebesar 4,03.

Berdasarkan pengolahan data dengan PLS, dihasilkan nilai sebagai berikut:

**Tabel 6. Nilai Outer Loading Variabel Core Competencies**

	Original Sample (O)
X <sub>1</sub> ← Core Competencies	0,6108
X <sub>2</sub> ← Core Competencies	0,6597
X <sub>3</sub> ← Core Competencies	0,6356
X <sub>4</sub> ← Core Competencies	0,6305
X <sub>5</sub> ← Core Competencies	0,6843
X <sub>6</sub> ← Core Competencies	0,6662
X <sub>7</sub> ← Core Competencies	0,6626
X <sub>8</sub> ← Core Competencies	0,6915
X <sub>9</sub> ← Core Competencies	0,5810
X <sub>10</sub> ← Core Competencies	0,5318
X <sub>11</sub> ← Core Competencies	0,6731
X <sub>12</sub> ← Core Competencies	0,7170
X <sub>13</sub> ← Core Competencies	0,7356
X <sub>14</sub> ← Core Competencies	0,5558
X <sub>15</sub> ← Core Competencies	0,5414
X <sub>16</sub> ← Core Competencies	0,7194
X <sub>17</sub> ← Core Competencies	0,6950
X <sub>18</sub> ← Core Competencies	0,7186
X <sub>19</sub> ← Core Competencies	0,6484
X <sub>20</sub> ← Core Competencies	0,6713

X <sub>21</sub> ← Core Competencies	0,6802
X <sub>22</sub> ← Core Competencies	0,6136
X <sub>23</sub> ← Core Competencies	0,7066

Z <sub>8</sub> ← Kinerja Perusahaan	0,7610
Z <sub>9</sub> ← Kinerja Perusahaan	0,6690
Z <sub>10</sub> ← Kinerja Perusahaan	0,7044

Berdasarkan Tabel 6 diketahui bahwa nilai *outer loading* untuk variabel *core competencies* memiliki nilai *original sample* yang lebih besar dari 0,5 sehingga semua indikator yang membentuk variabel *core competencies* telah memenuhi validitas konvergen. Untuk variabel *core competencies* kontribusi terbesar pembentuknya diberikan oleh indikator X<sub>13</sub>.

**Tabel 7. Nilai *Outer Loading* Variabel Keunggulan Bersaing**

	Original Sample (O)
Y <sub>1</sub> ← Keunggulan Bersaing	0,5726
Y <sub>2</sub> ← Keunggulan Bersaing	0,5559
Y <sub>3</sub> ← Keunggulan Bersaing	0,7137
Y <sub>4</sub> ← Keunggulan Bersaing	0,6265
Y <sub>5</sub> ← Keunggulan Bersaing	0,6108
Y <sub>6</sub> ← Keunggulan Bersaing	0,6881
Y <sub>7</sub> ← Keunggulan Bersaing	0,7033
Y <sub>8</sub> ← Keunggulan Bersaing	0,7310
Y <sub>9</sub> ← Keunggulan Bersaing	0,5944
Y <sub>10</sub> ← Keunggulan Bersaing	0,7259

Berdasarkan Tabel 7 diketahui bahwa nilai *outer loading* untuk variabel keunggulan bersaing memiliki nilai *original sample* yang lebih besar dari 0,5 sehingga semua indikator yang membentuk variabel keunggulan bersaing telah memenuhi validitas konvergen. Untuk variabel keunggulan bersaing kontribusi terbesar diberikan oleh indikator Y<sub>8</sub>.

**Tabel 8. Nilai *Outer Loading* Variabel Kinerja Perusahaan**

	Original Sample (O)
Z <sub>1</sub> ← Kinerja Perusahaan	0,7166
Z <sub>2</sub> ← Kinerja Perusahaan	0,7444
Z <sub>3</sub> ← Kinerja Perusahaan	0,7859
Z <sub>4</sub> ← Kinerja Perusahaan	0,7081
Z <sub>5</sub> ← Kinerja Perusahaan	0,6782
Z <sub>6</sub> ← Kinerja Perusahaan	0,7319
Z <sub>7</sub> ← Kinerja Perusahaan	0,6905

Berdasarkan Tabel 8 diketahui bahwa nilai *outer loading* untuk variabel kinerja perusahaan memiliki nilai *original sample* yang lebih besar dari 0,5 sehingga semua indikator yang membentuk variabel kinerja perusahaan telah memenuhi validitas konvergen. Untuk variabel kinerja perusahaan kontribusi terbesar diberikan oleh indikator Z<sub>3</sub>.

Pengujian selanjutnya di dalam adalah *discriminant validity*. Suatu indikator dikatakan memenuhi *discriminant validity* jika nilai *cross loading* indikator terhadap konstruksya adalah yang terbesar dibandingkan terhadap konstruk lainnya. Berikut adalah hasil *output cross loading*:

**Tabel 9. Nilai *Cross Loading* Variabel *Core Competencies***

	Core Competencies	Keunggulan Bersaing	Kinerja Perusahaan
X <sub>1</sub>	<b>0,6108</b>	0,3886	0,4157
X <sub>2</sub>	<b>0,6597</b>	0,5181	0,4556
X <sub>3</sub>	<b>0,6356</b>	0,5178	0,4866
X <sub>4</sub>	<b>0,6305</b>	0,4159	0,3687
X <sub>5</sub>	<b>0,6843</b>	0,5169	0,5421
X <sub>6</sub>	<b>0,6662</b>	0,4553	0,4762
X <sub>7</sub>	<b>0,6626</b>	0,3648	0,4233
X <sub>8</sub>	<b>0,6915</b>	0,3606	0,4627
X <sub>9</sub>	<b>0,5810</b>	0,2727	0,3772
X <sub>10</sub>	<b>0,5318</b>	0,1894	0,2672
X <sub>11</sub>	<b>0,6731</b>	0,3280	0,3239
X <sub>12</sub>	<b>0,7170</b>	0,4771	0,4382
X <sub>13</sub>	<b>0,7356</b>	0,5277	0,4781
X <sub>14</sub>	<b>0,5558</b>	0,2637	0,4408
X <sub>15</sub>	<b>0,5414</b>	0,4111	0,4410
X <sub>16</sub>	<b>0,7194</b>	0,5070	0,5332
X <sub>17</sub>	<b>0,6950</b>	0,5544	0,6139
X <sub>18</sub>	<b>0,7186</b>	0,5334	0,4827
X <sub>19</sub>	<b>0,6484</b>	0,5568	0,4793
X <sub>20</sub>	<b>0,6713</b>	0,4960	0,3865
X <sub>21</sub>	<b>0,6802</b>	0,4667	0,4065
X <sub>22</sub>	<b>0,6136</b>	0,5149	0,4282
X <sub>23</sub>	<b>0,7066</b>	0,4895	0,4309



Berdasarkan Tabel 9 diketahui nilai *cross loading* untuk semua indikator di variabel *core competencies* memiliki *loading factor* yang tertinggi pada variabel yang dibentuknya sehingga secara umum semua indikator telah memiliki *discriminant validity* yang baik dalam menyusun variabel *core competencies*.

**Tabel 10. Nilai Cross Loading Variabel Keunggulan Bersaing**

	Core Competencies	Keunggulan Bersaing	Kinerja Perusahaan
Y <sub>1</sub>	0,5507	<b>0,5726</b>	0,4557
Y <sub>2</sub>	0,5477	<b>0,5559</b>	0,4903
Y <sub>3</sub>	0,4686	<b>0,7137</b>	0,5840
Y <sub>4</sub>	0,4810	<b>0,6265</b>	0,5149
Y <sub>5</sub>	0,3446	<b>0,6108</b>	0,5043
Y <sub>6</sub>	0,4910	<b>0,6881</b>	0,5247
Y <sub>7</sub>	0,4372	<b>0,7033</b>	0,5276
Y <sub>8</sub>	0,4552	<b>0,7310</b>	0,5814
Y <sub>9</sub>	0,2537	<b>0,5944</b>	0,4449
Y <sub>10</sub>	0,4328	<b>0,7259</b>	0,5985

Berdasarkan Tabel 10 diketahui nilai *cross loading* untuk semua indikator di variabel keunggulan bersaing memiliki *loading factor* yang tertinggi pada variabel yang dibentuknya sehingga secara umum semua indikator telah memiliki *discriminant validity* yang baik dalam menyusun variabel keunggulan bersaing.

**Tabel 11. Nilai Cross Loading Variabel Kinerja Perusahaan**

	Core Competencies	Keunggulan Bersaing	Kinerja Perusahaan
Z <sub>1</sub>	0,4791	0,5823	<b>0,7166</b>
Z <sub>2</sub>	0,4681	0,5908	<b>0,7444</b>
Z <sub>3</sub>	0,4287	0,5490	<b>0,7859</b>
Z <sub>4</sub>	0,4941	0,5931	<b>0,7081</b>
Z <sub>5</sub>	0,3524	0,4549	<b>0,6782</b>
Z <sub>6</sub>	0,4352	0,4803	<b>0,7319</b>
Z <sub>7</sub>	0,5764	0,6604	<b>0,6905</b>
Z <sub>8</sub>	0,5124	0,6098	<b>0,7610</b>
Z <sub>9</sub>	0,5211	0,5329	<b>0,6690</b>
Z <sub>10</sub>	0,5951	0,6480	<b>0,7044</b>

Berdasarkan Tabel 11 diketahui nilai *cross loading* untuk semua indikator di variabel kinerja perusahaan memiliki *loading factor* yang tertinggi pada variabel yang

dibentuknya sehingga secara umum semua indikator telah memiliki *discriminant validity* yang baik dalam menyusun variabel kinerja perusahaan.

**Tabel 12. Nilai R Square Model**

	R Square
Keunggulan Bersaing	0,4800
Kinerja Perusahaan	0,6772

Dari tabel 12, nilai *R square* untuk keunggulan bersaing adalah sebesar 0,4800. Nilai ini memiliki arti bahwa persentase besarnya keunggulan bersaing yang dapat dijelaskan *core competencies* adalah sebesar 48%.

Nilai *R square* untuk kinerja perusahaan adalah sebesar 0,6772. Nilai ini memiliki arti bahwa persentase besarnya kinerja perusahaan yang dapat dijelaskan *core competencies* dan keunggulan bersaing adalah sebesar 67,72%.

Penilaian *Goodness of fit* pada model PLS dapat diketahui dari nilai Q<sup>2</sup>. Nilai Q<sup>2</sup> memiliki arti yang sama dengan koefisien determinasi (*R square/R<sup>2</sup>*) dalam analisis regresi. Semakin tinggi R<sup>2</sup>, maka model dapat dikatakan semakin fit dengan data. Dari tabel di atas, dapat diketahui nilai Q<sup>2</sup> sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Nilai } Q^2 &= 1 - (1-0,4800) \times (1-0,6772) \\ &= 0,8321 = 83,21\% \end{aligned}$$

Pada model penelitian ini nilai *R Square* total yang dihasilkan adalah sebesar 83,21%, artinya besarnya keragaman dari data penelitian yang dapat dijelaskan oleh model struktural adalah sebesar 83,21%, sedangkan 16,79% sisanya dipengaruhi faktor lain.

**Tabel 13. Hasil Inner Weight**

	Original Sample (O)	T Statistics
Core Competencies → Keunggulan Bersaing	0,6928	13,4133
Keunggulan Bersaing → Kinerja Perusahaan	0,6295	10,0653
Core Competencies → Kinerja Perusahaan	0,2502	3,3748

Berdasarkan Tabel 13 dapat dijelaskan bahwa besar pengaruh dari variabel *core*

*competencies* terhadap keunggulan bersaing sebesar 0,6928 dengan nilai *t-statistics* sebesar 13,4133 yang lebih besar daripada 1,96. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *core competencies* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keunggulan bersaing. Pengaruh yang dihasilkan oleh *core competencies* terhadap keunggulan bersaing adalah positif yang berarti apabila perusahaan menerapkan *core competencies* maka akan meningkatkan keunggulan bersaingnya.

Besar pengaruh dari variabel keunggulan bersaing terhadap kinerja perusahaan sebesar 0,6295 dengan nilai *t-statistics* sebesar 10,0653 yang lebih besar daripada 1,96. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa keunggulan bersaing memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan. Pengaruh yang dihasilkan oleh keunggulan bersaing terhadap kinerja perusahaan adalah positif yang berarti apabila perusahaan memiliki keunggulan bersaing maka akan meningkatkan kinerja perusahaan.

Besar pengaruh dari variabel *core competencies* terhadap kinerja perusahaan sebesar 0,2502 dengan nilai *t-statistics* sebesar 3,3748 yang lebih besar daripada 1,96. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *core competencies* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan. Pengaruh yang dihasilkan oleh *core competencies* terhadap kinerja perusahaan adalah positif yang berarti apabila perusahaan menerapkan *core competencies* maka akan meningkatkan kinerja perusahaan.

## KESIMPULAN

*Core competencies* adalah sekelompok pengetahuan yang dimiliki perusahaan yang membedakan perusahaan tersebut, dan menciptakan keunggulan bersaing terhadap para kompetitornya (Agha, Alrubaiee, and Jamhour, 2012). Kekuatan strategis dari suatu perusahaan terletak pada *core competencies* yang dimilikinya. Kekuatan tersebut yang kemudian dapat menjadi dasar dari keunggulan bersaing sebuah perusahaan (Bani-Hani and Faleh, 2009).

Keunggulan bersaing adalah ibarat jantung dari kinerja sebuah perusahaan (Bani-Hani and AlHawary, 2009). Keunggulan dari kinerja sebuah perusahaan mencerminkan adanya keunggulan bersaing yang dimiliki (Lau, 2002).

*Core competencies* merupakan penentu yang sangat penting dari kinerja sebuah

perusahaan. Dimensi-dimensi dari *core competencies*, yaitu berbagi visi, kerjasama, dan pemberdayaan merupakan faktor-faktor yang secara positif dan signifikan mempengaruhi kinerja perusahaan (Agha, Alrubaiee, and Jamhour, 2012).

## DAFTAR PUSTAKA

- Agha, S., Alrubaiee, L., & Jamhour, M. (2012, January). Effect of core competence on competitive advantage and organizational performance. *International Journal of Business and Management*, 7(1), 192-204.
- Agustino, D. (2009). Faktor Penentu Dampak Aktivitas Antipersaingan dan Pengecualian UU No. 5/1999 Pasal 50 Huruf G. *Jurnal Persaingan Usaha*, 1, 18-38.
- Awwad, A. S. (2011, January). The influence of tactical flexibilities on the competitive advantage of a firm: An empirical study on Jordanian industrial companies. *International Journal of Business and Management*, 6(1), 45-60.
- Bani-Hani, J. S., & Faleh, A. A. (2009). The impact of core competencies on competitive advantage: Strategic challenge. *International Bulletin of Business Administration*, 6, 93-104.
- Barney, J. (1991, Mar). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Carton R. B. (2004). *Measuring organizational performance: An explanatory study*. A Graduate Dissertation, University of Georgia, Athens.
- Carton R. B., Hofer C.W. (2006). *Measuring organizational performance: Metrics for entrepreneurship and strategic management research*, Edward Legard Publishing Limited.
- Hafeez, K., Zhang, Y., & Malak, N. (2002). Core competencies for sustainable competitive advantage: A structured methodology for identifying core competence, *IEEE Transactions on Engineering Management*, 49(1), 28-35.
- Hoe, S. L., & McShane, S. L. Leadership antecedents of informal knowledge acquisition and dissemination. *International Journal of Organisational Behaviour*, 5(10), 282-291.
- Holweg, M. (2005). An investigation into supplier responsiveness: Empirical evidence from the automotive industry.

- The International Journal of Logistics Management*, 16(1), 96-119.
- Hurley, R., & Hult, T. (1998, July). Innovation, market orientation and organizational learning: An integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62, 42-54.
- Innis D. E., & Londe B. J. L. (1994). Customer service: The key to customer satisfaction, customer loyalty, and market share. *Journal of Business Logistics*, 15(1), 1-28.
- Jahanshahi, A. A., Rezaei, M., Nawaser, K., Ranjbar, V., & Pitamber, B. K. (2012, June 6). Analyzing the effects of electronic commerce on organizational performance: Evidence from small and medium enterprises. *African Journal of Business Management*, 6(15), 6486-6496.
- Koufteros, X. A. (1995, June). *Time based competition: Developing a nomological network of constructs and instrument development*. A Dissertation, University of Toledo, USA.
- Lau, R. S. M. (2002). Competitive factors and their relative importance in the us electronics and computer industries. *International Journal of Operations and Production Management*, 22(1), 125-135.
- Leonard-Barton, Dorothy. (1992, Summer). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13, 111-125.
- Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T. S., Rao, S. S. (2006). The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance. *Omega* 34, 107-124.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990, May-June). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, product 6528.
- Smith, Roger. (2008, September-October). Aligning competencies, capabilities and resources. *Research Technology Management: The Journal of the Industrial Research Institute*.
- Soles, K. (2010, August). *Empowerment through co-operation*. A graduate thesis, University of Saskatchewan, Canada.
- Srivastava, S. C. (2005, October-December). Managing core competence of the organization. *Vikalpa*, 30(4), 49-63.
- Tracey, M., Vonderembse M. A., Lim, J. (1999). Manufacturing technology and strategy formulation: Keys to enhancing competitiveness and improving performance. *Journal of Operations Management*, 17, 411-428.
- Ventrakaman N., Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison approaches. *Academy of Management Review*, 1(4), 801-814.
- Vesey, J. T. (1991, May). The new competitors: They think in terms of 'speed-to-market'. *The Executive*, 5(2), 23-33.
- Wheelen, T. L. & Hunger, J. D. (2012). *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability*. New Jersey: Pearson Education Inc

