

## TINJAUAN TEORI KOMPETENSI INTI INDUSTRI DAERAH (THEOREYTICAL REVIEW ON CORE COMPETENCE OF REGIONAL INDUSTRY)

Chandra Wijaya

Program Pascasarjana UI, Kampus UI Salemba

wijayachandra@yahoo.com

### ABSTRAK

**A**gar unggul dalam persaingan di tingkat global pengembangan suatu produk industri harus ditopang oleh keunggulan dan persaingan yang sehat di tingkat lokal. Untuk dapat mencapai keunggulan dalam bersaing, suatu daerah harus mampu mengoptimalkan kompetensi inti yang dimilikinya. Tulisan ini mengangkat tema kompetensi inti industri daerah diawali dengan pendapat penulis tentang pemikiran Hamel & Prahalad. Kompetensi inti suatu industri tidak dapat terbentuk dengan sendirinya, melainkan harus dibangun dari hasil identifikasi produk/komoditas unggulan daerah tersebut. Dalam perjalanannya, kompetensi inti industri daerah berpotensi menjadi kekakuan inti karena proses membangun kompetensi inti bukanlah hal yang mudah, dibutuhkan komunikasi, kerjasama dan komitmen baik bagi pemerintah (pusat dan daerah), industri maupun masyarakat.

**Kata kunci :** persaingan, kompetensi inti, pemerintah daerah, industri daerah, kekakuan inti

### ABSTRACT

**I**n order to win the global competitiveness, product development must be supported by favourable advantage and competition at the local level. To achieve a competitive advantages, a local government should be able to optimize the core competencies of their region. This article review and discuss of the local industry's core competence beginning with the opinion of the Hamel & Prahalad concept's. The industry's core competence can not created by nature, but must be developed through indentifying their local core product's. In the process of developing core competence there will be a potential core rigidity because it is not easy effort, required good communication, cooperation and commitment to both local and central government, industry and community.

**Keywords :** competitiveness, core competence, local government, local industry, core rigidity

### PENDAHULUAN

Untuk mengejar berbagai keteringgalan bangsa, konteks persaingan yang semula selalu fokus pada antar negara, harus digeser ke tingkat lokal menjadi persaingan antar kabupaten atau kota. Dengan demikian untuk mempercepat pencapaian kemajuan bangsa harus diciptakan persaingan yang positif antar daerah, baik antar provinsi maupun antar kabupaten/kota. Lebih lanjut ditegaskan, bahwa berbagai bentuk persaingan, dimanapun tempatnya, baik global maupun lokal menuntut kemampuan dan pengetahuan yang memadai dari aktor-aktor yang terlibat di dalamnya untuk

memenangi persaingan tersebut (Setwapres, 2008)

Selain kemampuan dan pengetahuan, untuk memenangkan persaingan antar daerah, setiap daerah baik di tingkat provinsi, kabupaten atau kota harus mencapai posisi keunggulan bersaing (*competitive advantage*). Keunggulan bersaing membuat suatu daerah mampu untuk menciptakan nilai tertinggi (*superior value*) dan keuntungan tertinggi (*superior profit*) bagi dirinya sendiri. Keunggulan bersaing menurut Porter (1997) merupakan suatu situasi dimana sebuah organisasi – dalam hal ini daerah - dapat memperoleh keuntungan secara terus

menerus melebihi rata-rata yang diperoleh daerah-daerah lain di dalam sektornya. Konsep keunggulan bersaing biasanya digunakan untuk menunjukkan persaingan di sektor industri.

Untuk dapat mencapai keunggulan bersaing, suatu daerah harus mampu mengoptimalkan kompetensi inti yang dimilikinya. Untuk dapat mengoptimalkan kompetensi inti yang dimilikinya, suatu daerah harus dapat mengidentifikasi kompetensi inti yang dimiliki yang nantinya akan menjadi kompetensi pembeda (*distinctive competence*) antara satu daerah dengan daerah lainnya.

Tulisan ini akan membahas bagaimana kompetensi inti daerah terbentuk dari kompetensi inti industri daerah, dengan suatu pemikiran bahwa kompetensi inti mengarah pada pengembangan produk inti yang dapat berupa produk akhir maupun produk setengah jadi yang digunakan untuk mengembangkan beragam produk akhir. Berdasarkan pemikiran ini maka seringkali kompetensi inti daerah dihubungkan dengan kompetensi inti industri daerah

#### KOMPETENSI INTI INDUSTRI : TINJAUAN TEORI

Konsep kompetensi inti pertama kali dipopulerkan oleh Hamel & Prahalad (1990), yang mengemukakan bahwa kompetensi inti merupakan suatu kumpulan yang terintegrasi dari serangkaian keahlian dan teknologi yang merupakan akumulasi dari pembelajaran, yang akan bermanfaat bagi keberhasilan bersaing suatu bisnis, sehingga ketika suatu daerah ingin menganalisis kompetensi inti yang dimilikinya maka daerah tersebut harus melihat kompetensi inti sebagai agregat kapabilitas, dimana sinergi yang diciptakan antar elemen di dalamnya memiliki nilai yang berkesinambungan dan dapat diterapkan secara luas. Selain itu kompetensi inti juga merupakan pembelajaran kolektif dalam organisasi khususnya dalam upaya mengkoordinasikan kemampuan produksi yang bermacam-macam dan mengintegrasikan berbagai arus teknologi. Oleh sebab itu dapat dikatakan bahwa kompetensi inti adalah **penyelarasan arus teknologi**, tentang kerja organisasi dan penghantaran nilai kepada pelanggan. Di dalam menciptakan kompetensi inti, diperlukan **komunikasi, keterlibatan, dan komitmen yang mendalam terhadap kerja lintas batas organisasi.**

Menurut Gallon, et al (1995), kompetensi inti adalah suatu hal yang diketahui oleh bisnis yang dapat dilakukan secara unik dan mampu memberikan tingkat kesuksesan yang lebih tinggi daripada rata-rata industri dalam jangka panjang. Dalam konteks kompetensi inti daerah maka berdasarkan definisi Galon kompetensi inti dapatlah dikatakan sebagai hal-hal yang diketahui oleh daerah dan dikerjakan secara unik agar dapat memberikan tingkat kesuksesan bagi daerah dalam jangka panjang.

Coyne, et al (1997) mendefinisikan kompetensi inti sebagai kombinasi dari keahlian dan pengetahuan yang saling melengkapi yang terintegrasi dalam suatu kelompok atau tim yang menghasilkan kemampuan untuk mengeksekusi satu atau lebih proses kritikal yang dapat menjadi standar internasional. Terdapat dua pemikiran penting di sini, bahwa keahlian atau pengetahuan harus saling melengkapi dan secara bersama-sama digunakan untuk menghasilkan produk yang superior.

Hitt, et al (1995) menyatakan bahwa kompetensi inti adalah sumber daya yang dimiliki oleh organisasi, dalam hal ini daerah, dan kapabilitas untuk mengelola sumber daya tersebut yang dapat menimbulkan keunggulan bersaing. Sumber daya dan kapabilitas inilah yang menjadi sumber keunggulan kompetitif bagi perusahaan dan melebihi para pesaingnya (Gambar 1). Sumber daya yang dimaksud adalah input yang dibutuhkan dalam suatu proses produksi. Hitt membedakan sumber daya yang dimiliki oleh daerah menjadi:

- tangible* (berwujud), misalnya berupa modal, peralatan, organisasi, teknologi;
- intangible* (tidak berwujud), misalnya sumber daya manusia, inovasi, merek, paten;



Sumber: Hitt, et al, *Strategic Management Competitiveness and Globalization*, 1995

Gambar 1. Komponen Kompetensi Inti

c. *very intangible* (sangat tidak berwujud), misalnya reputasi, kepercayaan, dll.

Kapabilitas dibedakan menjadi kapabilitas primer dan kapabilitas kritis. Kapabilitas primer merupakan dasar (*building blocks*) dan kompetensi inti. Sedangkan Gallon (1995) membagi kapabilitas primer dalam beberapa kategori:

1. *Market interface capabilities* – kapabilitas yang digunakan dalam pasar atau kapabilitas yang secara jelas terlihat untuk pasar seperti penjualan, periklanan, konsultasi, invoice, monitoring kepuasan pelanggan.
2. *Infrastructure capabilities* – kapabilitas yang memperhatikan operasi internal dari perusahaan dan secara eksternal tidak terlihat, seperti sistem informasi manajemen atau pelatihan internal.
3. *Technological capabilities* – kapabilitas teknik merupakan pendukung langsung terhadap portofolio produk atau jasa. Kapabilitas ini terdiri dari:

a. *Applied Science capabilities* – kapasitas teknik (*know how*) yang fundamental yang berasal dari penelitian yang dilakukan sebagai contoh *know how* mengenai genetik, *biocompatibility*, demografi, fisik nuklir, statistik terapan atau bahan baku keramik.

b. *Design and development capabilities* – disiplin pegawai dalam mengkonversi suatu ide dalam operasional yang nyata. Misalnya CAD, manajemen proyek, prototipe, teknik industri atau pengembangan perangkat lunak (*software*).

c. *Manufacturing capabilities* – kapabilitas pegawai dalam, atau secara langsung mendukung operasi perusahaan, misalnya sistem QA internal, pengawasan lingkungan atau tes akhir dan pemeriksaan.

Berdasarkan penelitian terdahulu, telah ditemukan bahwa mayoritas terbesar kapabilitas yang penting bagi organisasi adalah *technological capabilities* atau *market interface capabilities*, dimana:

- a. *Core technical competencies (CTCs)* – mayoritas penopang kapabilitas kritis adalah teknologi, dimana teknologi sebagai faktor penentu dari keunikan.
- b. *Core marketing competencies (CMCs)* – menggunakan terminologi marketing untuk merangkul manajemen produk,

penetapan harga, komunikasi, penjualan dan distribusi, dimana sebagian besar kapabilitas kritis adalah *market interface capabilities*. CMCs seringkali menunjukkan kompetensi inti non-technical.

Dengan dasar inilah maka dapat didefinisikan dua kategori umum dari kompetensi, sedangkan dalam penentuan dan pengembangan kompetensi agregat – yang akan menjadi kompetensi inti – tergantung dari kapabilitas mana yang akan mendominasi lebih banyak (Gambar 2).

Kapabilitas kritis merupakan kapabilitas yang memiliki efek langsung dan signifikan pada persaingan. Kapabilitas ini dapat memberikan pengurangan biaya, meningkatkan diferensiasi produk atau jasa, menambah kecepatan pada pasar atau memberikan hambatan yang lebih besar pada persaingan. Kapabilitas kritis ini adalah sumber kekuatan dan kompetensi inti dan dimana suatu kekuatan daerah dapat benar-benar dibedakan dari daerah lainnya.

Perlu diingat juga bahwa kompetensi inti tidak mengonsepkan depresiasi. Tidak seperti aset fisik yang terdepresiasi seiring penggunaan dan waktu. Semakin sering diterapkan dan dibagi, maka kompetensi akan semakin meningkat. Tetapi kompetensi masih perlu diasuh dan dilindungi; pengetahuan menghilang jika tidak digunakan. Kompetensi adalah lem yang melekat pada bisnis yang ada. Kompetensi juga adalah mesin bagi pengembangan bisnis baru. Pola-pola diversifikasi dan entri ke pasar mungkin dituntun oleh kompetensi inti ini, bukan hanya oleh daya tarik pasar (*market attractiveness*).



Sumber: Gallon, et al (1995). *Putting Core Competency Thinking into Practice*, P. 21

Gambar 2. Hirarki Kompetensi Inti

## MEMBANGUN KOMPETENSI INTI

Kompetensi inti suatu industri tidak dapat terbentuk dengan sendirinya, melainkan harus dibangun. Proses membangun kompetensi inti bukanlah hal yang mudah, karena dibutuhkan komunikasi, kerjasama dan komitmen bagi dari pemerintah (pusat dan daerah), industri maupun masyarakat. Kompetensi inti dapat dibangun dengan memperhatikan tiga karakteristik kompetensi inti (Hamel & Prahalad, 1990) sebagai berikut:

1. Kompetensi inti memberikan keunikan bagi daerah

Beberapa kompetensi inti mungkin tidak memberikan memberikan bukti bagi konsumen, tetapi pada pemilikinya, dalam hal ini daerah. Konsumen mengenal Kota Cirebon sebagai kota yang memiliki desain rotan yang baik, sedangkan dari sisi produsen, melihat Kota Cirebon adalah kota yang memiliki keahlian dan teknologi dalam hal desain rotan, sehingga kompetensi Kota Cirebon adalah pada keahlian dan teknologi untuk mendesain. Selain memberikan keunikan bagi daerah, kompetensi inti juga harus dapat digunakan dalam setiap strategi yang akan dilakukan oleh industri.

2. Kompetensi inti harus dapat mengakses pasar yang beragam

Kondisi pasar yang berubah-ubah mengharuskan industri dapat menembus pasar yang beragam. Hal ini dilakukan dalam rangka menjaga kelangsungan hidup industri di daerah tersebut. Apabila satu pasar berubah, misalnya menjadi jenuh, maka industri masih dapat bertahan karena masih terdapat pasar lain yang dapat diakses.

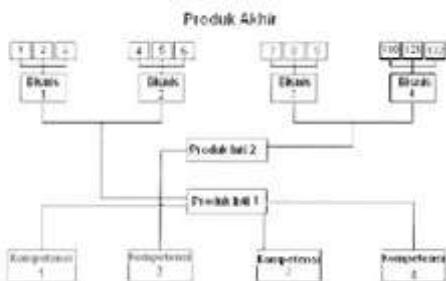
3. Kompetensi inti sangat penting untuk menghasilkan produk akhir

Hamel & Prahalad (1990) mengemukakan bahwa kompetensi inti mengarah pada pengembangan produk inti, yakni perwujudan fisik dari satu atau lebih kompetensi-kompetensi inti. Produk inti (*core products*) bukanlah produk yang secara langsung dijual kepada pengguna akhir, produk inti digunakan untuk mengembangkan beragam produk akhir. Sedangkan kompetensi inti termanifestasi dalam produk inti yang merupakan penghubung antara

kompetensi inti dan produk akhir (Gambar 3).

Dalam membangun kompetensi inti daerah perlu diidentifikasi terlebih dahulu produk/ komoditas unggulan daerah tersebut. Berbagai pendekatan dan alat analisis telah banyak digunakan untuk mengidentifikasi komoditas unggulan, menggunakan beberapa kriteria teknis dan non teknis dalam kerangka memenuhi aspek penawaran dan permintaan. Salah satu pendekatan yang banyak digunakan untuk menginisiasi komoditas unggulan adalah metode *Location Quotient* (LQ).

Menurut Hood (1998), *Location Quotient* adalah suatu alat pengembangan ekonomi yang lebih sederhana dengan segala kelebihan dan keterbatasannya. Teknik LQ merupakan salah satu pendekatan yang umum digunakan dalam model ekonomi basis sebagai langkah awal untuk memahami sektor kegiatan yang menjadi pemacu pertumbuhan. LQ mengukur konsentrasi relatif atau derajat spesialisasi kegiatan ekonomi melalui pendekatan perbandingan Teknik LQ banyak digunakan untuk membahas kondisi perekonomian, mengarah pada identifikasi spesialisasi kegiatan perekonomian atau mengukur konsentrasi relatif kegiatan ekonomi untuk mendapatkan gambaran dalam penetapan sektor unggulan sebagai *leading sector* suatu kegiatan ekonomi (industri). Dasar pembahasannya sering difokuskan pada aspek tenaga kerja dan pendapatan. Dalam prakteknya penggunaan pendekatan LQ cukup meluas, tidak terbatas pada bahasan ekonomi saja akan tetapi juga dimanfaatkan untuk menentukan sebaran komoditas atau melakukan identifikasi wilayah berdasarkan potensinya.



Sumber: Hamel & Prahalad, *The Core Competence of the Corporation*, 1990

Gambar 3. Kompetensi Inti Akar dari Produk Akhir

Di dalam aplikasi LQ menuju perolehan komoditas unggulan yang didasarkan pada aspek luas areal panen didefinisikan bahwa LQ adalah rasio antara pangsa relatif (*share*) luas areal panen komoditas i pada tingkat wilayah terhadap total luas areal panen subsektor wilayah dengan pangsa relatif luas areal panen komoditas i pada tingkat nasional terhadap total luas areal panen subsektor nasional. Secara matematis formula LQ dituliskan sebagai berikut :

$$LQ = P_i / P_n$$

Dimana :

$P_i$  = share areal panen komoditas i pada tingkat wilayah t

$P_n$  = share areal panen komoditas i pada tingkat nasional

Untuk ternak, satuannya menggunakan populasi, sehingga pengertiannya menjadi :

$P_i$  = share populasi ternak i pada tingkat wilayah t

$P_n$  = share populasi ternak i pada tingkat nasional

Secara operasional formulasi LQ itu dituliskan sebagai berikut :

$$LQ = \frac{P_i / P_i}{P_n / P_n}$$

Dimana :

$P_i$  = luas areal panen komoditas i pada tingkat wilayah

$P_n$  = total luas areal panen subsektor komoditas i pada tingkat wilayah

$P_i$  = luas areal panen komoditas i pada tingkat nasional

$P_n$  = total luas areal panen subsektor komoditas i pada tingkat nasional

Hasil perhitungan LQ menghasilkan tiga kriteria yaitu :

- $LQ > 1$ ; artinya komoditas itu menjadi basis atau menjadi sumber pertumbuhan. Komoditas memiliki keunggulan komparatif, hasilnya tidak saja dapat memenuhi kebutuhan di wilayah bersangkutan akan tetapi juga dapat diekspor ke luar wilayah.
- $LQ = 1$ ; komoditas itu tergolong non basis, tidak memiliki keunggulan komparatif. Produksinya hanya cukup untuk memenuhi kebutuhan wilayah sendiri dan tidak mampu untuk diekspor
- $LQ < 1$ ; komoditas ini juga termasuk non basis. Produksi komoditas di suatu wilayah tidak dapat memenuhi kebutuhan sendiri sehingga perlu pasokan atau impor dari luar.

Komoditas yang menghasilkan nilai  $LQ > 1$  merupakan standar normatif untuk ditetapkan sebagai komoditas unggulan. Namun demikian ketika banyak komoditas di suatu wilayah yang menghasilkan  $LQ > 1$ , sementara yang dicari hanya satu, maka yang harus dipilih adalah komoditas yang mendapatkan nilai LQ paling tinggi. Karena nilai LQ yang semakin tinggi di suatu wilayah menunjukkan semakin tinggi pula potensi keunggulan komoditas tersebut.

Setelah mendapatkan komoditas unggulan dengan menggunakan hasil LQ dipadukan dengan tiga karakteristik kompetensi inti, maka sumber daya dan kapabilitas perlu dipilih untuk menjadi kompetensi inti (Hunger, 2004). Keempat kriteria tersebut adalah:

1. Kapabilitas bernilai (*value*)  
Kemampuan dapat membantu daerah untuk menetralisasi ancaman atau mengeksploitasi kesempatan yang ada.
2. Kapabilitas jarang (*rareness*)  
Kapabilitas yang dimiliki oleh daerah tersebut jarang atau tidak biasa dimiliki oleh semua orang
3. Kapabilitas terlalu mahal untuk ditiru (*costly to imitate*)  
Apabila kapabilitas ditiru akan menimbulkan biaya yang besar, biasanya berkenaan dengan kondisi sejarah yang unik, kompleksitas sosial dan ambiguitas kausal
4. Kapabilitas tidak tergantikan (*Nonsubstituable*)  
Tidak ada yang mampu menggantikan atau walaupun tergantikan tidak akan sama karena kapabilitas ini tidak dapat dilihat oleh pesaing, merupakan pengetahuan yang spesifik atau merupakan hubungan kerja yang berdasarkan kepercayaan sehingga tidak dapat digantikan.

Selain menggunakan keempat kriteria keunggulan bersaing di atas, dalam pemilihan kompetensi inti, daerah juga dapat menggunakan analisis rantai nilai. Analisis rantai nilai digunakan untuk memahami posisi biaya dan mengidentifikasi cara-cara yang dapat digunakan untuk memfasilitasi implementasi dan strategi tingkat bisnisnya. Analisis rantai nilai dapat dilakukan dengan menggunakan rantai nilai Porter (1990), seperti pada Gambar 4.

Menurut Porter, dalam setiap rantai nilai perusahaan, dalam hal ini industri, terdapat sembilan aktivitas genetik yang berhubungan antara satu dengan yang lain.



Sumber: Michael Porter, *The Competitive Advantage of Nation*, 1990

**Gambar 4.** Analisis Rantai Nilai

Aktivitas-aktivitas tersebut dapat dibagi dalam dua tipe yaitu aktivitas utama dan aktivitas pendukung. Aktivitas utama yaitu aktivitas untuk menciptakan dan memproduksi produk, menjual dan mendistribusikan ke pembeli dan melakukan pelayanan purna jual. Sedangkan aktivitas pendukung adalah aktivitas yang mendukung aktivitas utama dengan melakukan pembelian bahan baku, teknologi, sumber daya manusia dan fungsi-fungsi lainnya.

Untuk menganalisis keunggulan kompetitif, diperlukan pemisahan aktivitas yang memiliki ciri teknologi dan ekonomi tersendiri. Fungsi manajemen seperti manufaktur atau pemasaran harus dibagi dalam beberapa aktivitas kecil. Seluruh kegiatan yang dilakukan oleh industri harus tergambar dalam aktivitas primer maupun pendukung, yang kadangkala dibutuhkan beberapa penilaian untuk menggolongkannya. Setelah seluruh kegiatan dimasukkan ke dalam rantai nilai, langkah berikutnya adalah membandingkannya dengan rantai nilai industri sejenis pada daerah lain dan menggarisbawahi setiap perbedaan yang ada. Perbedaan yang merupakan kekuatan bagi daerah dapat dijadikan sebagai kompetensi inti daerah yang akan menjadi dasar bagi keuntungan kompetitif daerah.

#### KOMPETENSI INTI INDUSTRI DAERAH : PERINGATAN

Meskipun suatu daerah sudah menetapkan kompetensi inti daerahnya tetapi daerah tersebut tetap tidak dapat bersaing dengan daerah lainnya. Dalam hal ini apakah kompetensi inti industri daerah tersebut gagal atau pemilihannya tidak tepat? Jika merujuk pada teori di atas, kompetensi inti tidak dapat berjalan tanpa adanya

komunikasi, kerjasama dan komitmen antara pemerintah, pelaku usaha dan industri. Dengan demikian peringatan pertama mengenai kompetensi inti daerah adalah jangan pernah menganggap bahwa kompetensi inti terjadi begitu saja dan akan terus menerus menjadi sumber dari keunggulan kompetitif apabila aktor-aktor yang terlibat di dalamnya tidak memiliki komitmen untuk menjaga, meningkatkan dan mengembangkan kompetensi inti industri yang sudah ada. Hal kedua yang perlu diingat dalam hubungannya dengan kompetensi inti industri daerah adalah seluruh kompetensi inti potensial untuk menjadi kekuatan inti. Hal ini disebabkan dalam proses pemilihan kompetensi inti, daerah tidak memandang ke masa depan dimana banyak perubahan-perubahan yang akan terjadi baik teknologi maupun pasar.

Kekakuan inti juga dapat terjadi karena adanya *inertia* (kelembaman). Hal ini terjadi karena daerah menganggap kompetensi inti merupakan sesuatu yang tidak tergantikan sehingga dapat membatasi ruang gerak baik bagi pemerintah, pelaku usaha maupun masyarakat. Jika hal ini tidak teratasi, maka akan menimbulkan "bom waktu" bagi daerah tersebut. Selain itu juga kekakuan inti dapat terjadi karena industri tidak lagi dapat berinovasi karena terhambat dengan strategi komitmen awal, sehingga kecil kemungkinan bagi industri melakukan inovasi baru.

Terakhir, daerah jangan terjebak secara tak sadar ke dalam *Icarus paradox*. Icarus adalah tokoh dalam mitologi Yunani, yang berangan-angan terbang tinggi ke angkasa. Ia mempunyai sayap yang kuat yang mampu membawanya terbang begitu tinggi sampai ke matahari. Tapi di dekat matahari, sayapnya meleleh terbakar sehingga akhirnya Icarus jatuh ke Lautan Aegean. Hal ini dapat terjadi apabila daerah dalam mengembangkan kompetensi inti industrinya tidak memiliki rencana atau memiliki rencana tetapi tidak menjalankannya karena belum memahami pentingnya sebuah perencanaan dalam mengarahkan lingkungan yang berubah dengan cepat. Dalam membuat rencana, daerah juga harus mempertimbangkan hal-hal yang strategis sehingga rencana tersebut dapat bersinergi di masa yang akan datang.

#### PENUTUP

Indonesia memiliki potensi yang belum banyak dimanfaatkan secara optimal. Seba-

gai negara yang memiliki sumber daya alam relatif berlimpah, Indonesia perlu memadukan aset *tangible* ini dengan dengan aset *intangible*, seperti teknologi, kultur dan reputasi serta aset sumber daya manusia dalam bentuk pengetahuan dan keterampilan. Perpaduan sumber daya ini melalui pembelajaran kolektif berkesinambungan dapat menciptakan kompetensi inti daerah (Kabupaten/Kota) yang selanjutnya melalui *strategic routing (road map)* dengan menggunakan teori-teori serta kriteria yang telah dikemukakan sebelumnya dapat menghasilkan daya saing nasional yang tinggi. Konsep SAKASAKTI atau satu Kabupaten/Kota satu kompetensi inti mengharuskan disiapkannya infrastruktur dan kelembagaan yang kuat, dan adanya daya kohesi dan interkoneksi antar Kabupaten/Kota (Huseini, 2000). Konsep SAKASAKTI diharapkan dapat menghilangkan kesenjangan antara daerah kaya akan sumber daya alam dan daerah yang miskin sumber daya alam karena ada banyak produk unggulan yang dapat dikaitkan dengan keunggulan berbasis pengetahuan.

#### DAFTAR PUSTAKA

1. Barney, J.B. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, Vol.17, No.1
2. Barney, J., M. Wright, and D.J. Ketchen, (2001), "The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After 1991," *Journal of Management*, Vol.27, No.6
3. Coates, T.T. and C.M. McDermott (2002), "An Exploratory Analysis of New Competencies: A Resource Based View Perspective," *Journal of Operations Management*, Vol.20, No.5
4. Coyne, Kevin P., Hall, Stephen J. D., Clifford, Patricia Gorman (1997) "Is your core competence A MIRAGE?", *McKinsey Quarterly*, 1997 Issue 1
5. Gallon, M.R., H.M. Stillman, and D. Coates (1995), "Putting Core Competency Thinking into Practice," *Research Technology Management*, Vol.38, No.33
6. Grant, R.M.(1991), "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation," *California Management Review*, Vol.33, No.3
7. Hafeez, K., Y. Zhang, and N. Malak (2002), "Core Competence for Sustainable Competitive Advantage: A Structured Methodology for Identifying Core Competence," *Transactions of engineering management*, Vol.49, No.1
8. Hitt, M.A, Ireland, R.D, Hoskisson, R.E (1995), "Strategic Management: Competitiveness and Globalization", West Publishing Company
9. Hood, Ron (1998), *Economic Analysis : A Location Quotient*. Principal Sun Region Associates ; Inc.
10. Hunger, David A, Wheelen, Tom. (2004), "Strategic Management and Business Policy", Prentice Hall
11. Huseini, Martani (2000), "Otonomi Daerah, Integrasi Bangsa dan Daya Saing Nasional: Saka-Sakti, suatu Model Alternatif Pemberdayaan Ekonomi Daerah", Orasi Ilmiah Wisuda XIX, STIA-LAN Bandung.
12. Mascarenhas, B., Baveja, A., and Jamil, M. (1998) "Dynamics of Core Competencies in Leading Multinational Companies", *California Management Review*, vol 40, no. 4
13. Prahalad, C.K., and Gary Hamel. (1990), "The Core Competence of the Corporation." *Harvard Business Review* 68, no. 3 (May/June 1990)
14. Porter, M (1990), "The Competitive Advantage of Nation". Free Press, New York
15. \_\_\_\_\_(1997), "Strategi Bersaing: Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing", Terjemahan Agus Maulana. Jakarta: Penerbit Erlangga.
16. www.setwapres.go.id