

FORMULASI KOMPETENSI INTI GREEN NITROGEN DALAM LAYANAN NITROGEN DI SPBU PERTAMINA

Freddy Simbolon¹
BINUS University

Retno Dewanti²
BINUS University

Ina Melati³
BINUS University

ABSTRACT

Green Nitrogen is a pioneer and the largest in the nitrogen charging service and tire for motor vehicles in Pertamina gas station. At the young age of three years the company has not even been able to develop the market from Medan to Denpasar. Along with the development of the service market nitrogen and tubeless tire, the newer companies that have sprung up in order to create competition in the market. As a result of the emergence of competition, the need for companies to build core competencies in order to retain customers and a market leader. This study aims to formulate the company's core competencies in order to become the market leader in the service of nitrogen and tubeless tire. The method of research using qualitative methods of data collection through the Focus Group Discussion (FGD). Based on the result showed that the core competencies that must be owned by company in strengthening the company's competitive position in the industry nitrogen and tire services in Pertamina gas station is to build expertise in the development of products, services and the latest business that exceeds customer expectations.

Keywords: core competency and competitive advantage

^{1,2,3} Management Department, School of Business Management, BINUS University,
Jln. K.H. Syahdan No. 9, Palmerah, Jakarta Barat 11480
(freddysimbolon@hotmail.com).

ABSTRAK

Green Nitrogen merupakan pelopor dan terbesar dalam layanan pengisian nitrogen dan tambal ban untuk kendaraan bermotor di SPBU Pertamina. Di tahun yang masih belia dan belum genap tiga tahun perusahaan telah mampu mengembangkan pasar dari Medan hingga Denpasar. Seiring dengan semakin berkembangnya pasar layanan nitrogen dan tambal ban tubeless, maka semakin banyak perusahaan baru yang bermunculan sehingga tercipta persaingan di pasar tersebut. Sebagai dampak dari timbulnya persaingan tersebut, maka perlunya perusahaan membangun kompetensi inti agar tetap menjadi pemimpin pasar dan tetap diminati pelanggan. Penelitian ini bertujuan untuk memformulasikan kompetensi inti perusahaan agar menjadi pemimpin pasar di layanan nitrogen dan tambal ban tubeless. Metoda penelitian menggunakan metoda kualitatif dengan pengumpulan data melalui Focus Group Discussion (FGD). Berdasarkan hasil penelitian didapatkan bahwa kompetensi inti yang harus dimiliki perusahaan dalam menguatkan posisi daya saing perusahaan pada industri layanan nitrogen dan tambal ban di SPBU Pertamina adalah membangun keahlian dalam pengembangan produk, layanan dan bisnis terbaru yang melampaui harapan pelanggan.

Kata kunci: kompetensi inti dan daya saing perusahaan

PENDAHULUAN

Saat ini, sebagian besar Stasiun Pengisian Bahan Bakar Umum (SPBU) Pertamina sudah dilengkapi dengan layanan tambahan, yaitu layanan pengisian angin nitrogen dan tambal ban *tubeless*. Sebelumnya, SPBU Pertamina telah banyak dilengkapi berbagai layanan tambahan non-BBM, seperti layanan ATM, *café* dan minimarket, dan layanan ganti oli mesin. Kelengkapan layanan tersebut ditujukan pada pelanggan SPBU agar semakin mudah untuk mendapatkan berbagai layanan rutin selain pengisian BBM. Kelengkapan layanan tersebut akan meningkatkan daya saing SPBU Pertamina dibandingkan SPBU lainnya.

Layanan pengisian angin nitrogen dan tambal ban *tubeless* merupakan layanan terbaru dari SPBU Pertamina. Layanan ini merupakan hasil

kerja sama dengan mitra strategis Pertamina yaitu Green Nitrogen. Layanan nitrogen dan tambal ban *tubeless* menjadi penting bagi pelanggan karena semakin tingginya kesadaran masyarakat akan keselamatan dan kenyamanan berkendara. Angin nitrogen diyakini dapat meningkatkan performa ban, yaitu ban kendaraan akan menjadi kuat, tahan lama, tidak mudah mengembang sehingga terasa lebih lentur di perjalanan. Hal ini karena karakteristik gas nitrogen merupakan gas yang tidak mudah mengembang, tidak mudah bereaksi dengan gas lain, tidak mudah terbakar, dan tidak merusak media lain. Sehingga penggunaan angin nitrogen akan meningkatkan keamanan dan nyaman berkendara.

Selain layanan pengisian angin nitrogen, di SPBU Pertamina tersedia pula layanan tambal ban *tubeless*. Sebelumnya, layanan ini sudah tersedia di pinggir jalan namun dengan konsep pelayanan yang tradisional, sehingga kurang memberikan kesan positif bagi pengguna kendaraan. Tersedianya layanan tambal ban *tubeless* di SPBU Pertamina akan meningkatkan kenyamanan dan keamanan pelayanan bagi sebagian besar pengendara karena layanan ini sangat membantu pelanggan SPBU Pertamina bila terjadi musibah ban kempis atau terkena paku di jalan.

Berdasarkan Dhany (2013) sampai dengan Juni 2013, jumlah SPBU Pertamina di seluruh Indonesia mencapai 5,027 unit. Target Green Nitrogen adalah membangun *outlet* layanan nitrogen dan tambal ban *tubeless* sebanyak 1000 *outlet* hingga tahun 2020. Sejak berdirinya layanan nitrogen dan tambal ban *tubeless*, yaitu 11 Mei 2011, jumlah *outlet* yang telah dibangun mencapai 200 *outlet* (per Oktober 2013), sehingga masih tersisa 800 *outlet* yang belum terbangun untuk mencapai 1000 *outlet* di tahun 2020.

Green Nitrogen merupakan operator layanan pelopor dengan jaringan area layanan terluas di seluruh Indonesia. Saat ini, sudah banyak pemain yang mengikuti bisnis layanan nitrogen dan tambal ban *tubeless* di SPBU Pertamina, namun Green Nitrogen merupakan operator resmi yang dipercaya oleh PT Pertamina Retail (anak perusahaan PT Pertamina). Dengan berkembangnya usaha layanan ini, Green Nitrogen harus berbenah diri agar tetap menjadi pemimpin pasar dengan membangun kompetensi inti dalam bisnis layanan tersebut.

Secara teori, kompetensi inti menurut Hamel dan Prahalad (1990) suatu kumpulan yang terintegrasi dari serangkaian keahlian dan teknologi yang merupakan akumulasi pembelajaran, yang memberikan manfaat bagi keberhasilan bersaing suatu bisnis. Selanjutnya menurut Prahalad dan Hamel (1990), suatu keahlian dianggap sebagai kompetensi inti, harus memiliki tiga karakteristik, yaitu (1) menawarkan manfaat nyata bagi pelanggan; (2) sulit bagi pesaing untuk meniru; dan (3) menyediakan akses ke berbagai pasar.

Permasalahan yang terjadi saat ini, Green Nitrogen merupakan perusahaan yang masih berusia belia yaitu belum genap tiga tahun, namun melalui keahlian yang dimiliki, saat ini perusahaan telah mampu mengembangkan pasar dari Medan hingga Denpasar. Seiring dengan semakin berkembangnya pasar layanan nitrogen dan tambal ban *tubeless*, maka semakin banyak perusahaan baru yang bermunculan sehingga tercipta persaingan di pasar tersebut. Sebagai dampak dari timbulnya persaingan tersebut, perlunya perusahaan membangun kompetensi inti agar tetap menjadi pemimpin pasar dan tetap diminati pelanggan.

Atas dasar permasalahan tersebut, untuk membangun daya saing perusahaan di pasar layanan nitrogen dan tambal ban *tubeless* di SPBU Pertamina, maka perusahaan perlu memformulasikan kompetensi inti yang dapat menguatkan posisi daya saing perusahaan di pasar tersebut. Adapun tujuan yang akan dicapai dari penelitian ini adalah untuk mendapatkan kompetensi inti yang harus dimiliki Green Nitrogen agar perusahaan menjadi unggul dalam persaingan atau menjadi pemimpin pasar di bisnis layanan nitrogen dan tambal ban *tubeless* di SPBU Pertamina di seluruh Indonesia.

TINJAUAN PUSTAKA

Kompetensi Inti

Konsep tentang kompetensi inti atau *core competencies* pertama kali dipopulerkan oleh Prahalad dan Hamel (1990). Kompetensi inti terdiri dari serangkaian tes untuk mengidentifikasi sumber daya organisasi yang mampu menawarkan nilai strategis terbesar. Kompetensi inti juga suatu kumpulan yang terintegrasi dari serangkaian keahlian dan teknologi yang merupakan akumulasi pembelajaran, yang

memberikan manfaat bagi keberhasilan bersaing suatu bisnis (Prahalad dan Hamel, 1990).

Literatur lainnya dikemukakan oleh Markides dan Williamson (1994) yang mendefinisikan kompetensi inti sebagai kolam pengalaman (*pool of experience*), pengetahuan, dan sistem yang dapat bertindak bersama-sama sebagai katalis untuk menciptakan dan mengumpulkan aset strategis baru. Selain itu, Teece *et. al.* (1997) menyimpulkan bahwa kompetensi inti harus berasal dari memeriksa produk dan jasa berbagai perusahaan (dan pesaingnya). Nilai kompetensi inti dapat ditingkatkan dengan menggabungkan produk dan jasa dengan aset komplementer yang sesuai.

Hafeez *et. al.* (2002) mendefinisikan kompetensi inti sebagai sumber bisnis yang terdiri dari fisik, intelektual, dan aset budaya. Selain itu, kompetensi inti dapat digambarkan sebagai sesuatu yang ‘unik’, ‘khusus’, ‘sulit untuk meniru’ dan ‘lebih unggul dalam kompetisi’. Sebuah kompetensi inti sangat tepat disebut sebagai pengerahan sumber daya atau keterampilan. Pada bagian lain, kompetensi inti tidak dapat dispesifikkan hanya ke dalam satu produk tertentu, karena kompetensi inti berkontribusi terhadap daya saing dari berbagai produk atau jasa yang dimiliki oleh perusahaan (Bani-Hani and Faleh, 2009).

Hamel dan Prahalad (1990) berpendapat bahwa untuk bisa dianggap sebagai kompetensi inti, perusahaan harus memiliki karakteristik: (1) menawarkan manfaat nyata bagi pelanggan; (2) sulit bagi pesaing untuk meniru; dan (3) menyediakan akses ke berbagai pasar. Ketiga unsur tersebut merupakan sekumpulan aset yang bernilai strategis, atau paling relevan untuk masa depan pasar produk dan keputusan dari perusahaan. Diskusi baru-baru ini telah menggeser fokus dari kompetensi ke kemampuan organisasi. Kompetensi, sebagaimana telah dibahas, memiliki teknologi atau pengetahuan berbasis komponen. Pada khususnya, kompetensi seringkali hasil dari perpaduan teknologi dan keterampilan produksi.

Sebuah kompetensi inti dibangun atas individu atau kelompok aset tidak berwujud yang membentuk dan mewujudkan kemampuan organisasi, keterampilan, pengetahuan, pengalaman, orang-orang, sumber daya dan kekayaan intelektual. Kompetensi inti tidak dapat

dengan mudah ditiru oleh pesaing. Hal-hal tersebut di atas adalah sumber dari kemampuan perusahaan untuk memberikan nilai unik kepada para pelanggannya. Mereka cukup fleksibel untuk mengungguli berbagai fungsi bisnis atau produk teknologi dan tidak terikat dengan cara melakukan bisnis yang telah ada tetapi merupakan *platform* dan rangsangan untuk pertumbuhan (Harvey dan Lusch, 1997).

Atas dasar kajian literatur di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi merupakan sekumpulan keahlian perusahaan yang diwujudkan dari pengalaman-pengalaman dan pembelajaran perusahaan dengan memanfaatkan sekumpulan sumberdaya yang dimiliki perusahaan sehingga menghasilkan keahlian yang memberikan manfaat kepada pelanggan dan sulit ditiru oleh pesaing-pesaingnya serta memberikan kemudahan perusahaan dalam menguasai berbagai pasar yang lebih luas. Dengan demikian, perusahaan yang memiliki kompetensi tersebut akan memiliki keunggulan bersaing di industri di mana perusahaan berkompetisi.

Keunggulan Bersaing

Keunggulan bersaing sangat penting karena merupakan kapasitas 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 kompetitif ada kalau terdapat keserasian antara kompetensi yang membedakan dari sebuah perusahaan dan faktor-faktor kritis untuk meraih sukses dalam industri yang menyebabkan perusahaan tadi mempunyai prestasi yang jauh lebih baik dari pada para pesaingnya (Porter, 1987). Terdapat dua cara dasar untuk mencapai keunggulan bersaing. Pertama, keunggulan ini dapat dicapai saat sebuah perusahaan melakukan strategi biaya rendah, yang membuatnya mampu menawarkan produk dengan harga yang lebih rendah dibandingkan para pesaingnya. Kedua, dengan strategi diferensiasi produk, sehingga pelanggan menganggap memperoleh manfaat unik yang sesuai dengan harga yang cukup (*premium price*).

Kedua cara tadi mempunyai pengaruh yang sama, yaitu meningkatkan anggapan manfaat (*perceived benefit*) yang dinikmati oleh pelanggan (Porter, 1987). Sebuah perusahaan dapat memilih menetapkan kegiatan dan operasinya, sehingga perusahaan tadi dapat menghasilkan produk atau jasa yang dapat dipandang sebagai nilai yang sebanding dengan nilai pesaing, tetapi melakukannya dengan biaya yang lebih rendah. Sebagai alternatif, perusahaan tadi dapat menetapkan cara dan melaksanakan kegiatannya sedemikian rupa sehingga produk atau jasa yang dihasilkan dipandang berbeda dari pesaing. Dengan demikian pembeli bersedia membayar lebih mahal untuk barang yang dibelinya.

Swayne, *et. al.* (2006) mengadopsi struktur persaingan industri dari Porter (1987) bahwa untuk membangun daya saing rumah sakit perlu dilakukan analisis pada lima komponen kekuatan, yaitu (1) Kekuatan persaingan sesama pesaing di pasar; (2) Kekuatan terhadap pelanggan; (3) Kekuatan terhadap *supplier*; (4) Kekuatan dalam mengantisipasi datangnya pemain baru; dan (5) Kemampuan dalam mengantisipasi produk substitusi. Kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan terhadap kelima komponen ini akan membentuk keunggulan bersaing perusahaan di industri.

Hubungan Antara Kompetensi dan Keunggulan Bersaing

Menurut Porter (1987) suatu perusahaan akan unggul dalam persaingan industri jika perusahaan tersebut memiliki keunggulan dalam 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).

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).

Penelitian yang dilakukan oleh Teguh dan Devie (2013) pada perusahaan di Surabaya memberikan indikasi bahwa penerapan *core competencies* memberikan pengaruh yang positif signifikan terhadap keunggulan bersaing perusahaan. Penerapan *core competencies* di tentukan dengan adanya pembagian visi, kerja sama, dan pemberdayaan dalam perusahaan.

Itulah pentingnya kompetensi inti bagi perusahaan yang ingin unggul dalam persaingan industri. Tanpa adanya kompetensi inti, maka dapat dipastikan perusahaan tidak akan mampu mencapai keunggulan dalam bersaing dalam jangka panjang. Kompetensi inti harus dibangun melalui sumber daya internal perusahaan melalui penggabungan berbagai keterampilan dan pengetahuan sehingga tercipta sebuah kekuatan inti yang disebut dengan kompetensi inti.

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Desain penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan studi kasus, artinya penelitian ini mengangkat kasus Green Nitrogen dalam merumuskan kompetensi inti dalam bisnis layanan nitrogen dan tambal ban tubeless di SPBU Pertamina. Penelitian studi kasus seperti yang dijelaskan oleh Yin (1989) adalah penelitian empiris yang menyelidiki fenomena kontemporer dalam konteks kehidupan nyata dengan pendekatan sumber berupa bukti-bukti yang nyata atau mendalam.

Penelitian studi kasus dengan pendekatan kualitatif ini dimaksudkan untuk mendapatkan informasi yang mendalam terhadap suatu masalah persaingan usaha, sehingga, untuk mencapai keunggulan bersaing, maka perusahaan perlu merumuskan kompetensi inti. Di dalam penelitian ini akan dilakukan perumusan kompetensi inti dengan cara melakukan metoda *Focus Group Discussion* (FGD).

Variable Penelitian dan Definisi Operasional Variabel

Penelitian ini hanya menggunakan satu variabel penelitian, yaitu Perumusan Kompetensi Inti. Adapun definisi operasional variabel penelitian adalah merumuskan dan mendapatkan unsur-unsur

kompetensi inti unit bisnis Green Nitrogen dalam layanan nitrogen dan tambal ban *tubeless* di SPBU Pertamina. Unsur-unsur kompetensi inti tersebut merupakan unsur-unsur yang menjadi kekuatan dalam keunggulan bersaing perusahaan di industri layanan nitrogen dan tambal ban *tubeless* di area layanan SPBU Pertamina.

Objek dan Tempat Penelitian

Penelitian ini mengambil objek di Green Nitrogen, yaitu sebuah unit bisnis dari PT Global Insight Utama. Unit bisnis ini memberikan layanan nitrogen dan tambal ban *tubeless* di SPBU Pertamina. Adapun tempat penelitian di kantor pusat Green Nitrogen yang berlokasi di Perkantoran Mutiara Bekasi Center Blok C No 17 Jalan Ahmad Yani Bekasi. Adapun waktu penelitian dilakukan pada bulan Januari – Maret 2014.

Metoda Pengumpulan Data

Sesuai yang telah disampaikan di atas, bahwa metoda pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metoda *Focus Group Discussion* (FGD). Menurut Sekaran (2003), FGD merupakan diskusi kelompok yang berfokus membahas kasus tertentu yang dihadiri oleh para ahli di bidangnya. Adapun tujuan dari FGD adalah untuk memperoleh kesan, interpretasi, dan opini responden yang membahas peristiwa, konsep, produk, atau layanan. Agar tercapai tujuan yang akan dicapai, maka FGD akan dikendalikan oleh moderator sehingga diskusi menjadi terarah dan mendapatkan informasi yang dicari.

Pengumpulan data melalui FGD menggunakan instrumen Pedoman Diskusi. Pedoman ini berisikan atribut-atribut pertanyaan diskusi yang akan dibahas dalam forum FDG, sehingga dengan adanya pedoman ini maka pelaksanaan FGD akan sesuai dengan jalur penelitian dan dapat memecahkan permasalahan penelitian. Peserta FGD adalah para direksi perusahaan sebanyak dua orang dan para manajer sebanyak tiga orang.

Metoda Analisis Data

Metoda analisis data yang digunakan dalam penelitian ini diarahkan guna menjawab rumusan masalah penelitian. Adapun analisis data dilakukan dengan menggunakan tahapan sebagai berikut, pertama, analisis data untuk mendapatkan faktor-faktor yang menjadi penting

dalam menguatkan posisi daya saing perusahaan pada industri layanan nitrogen dan tambal ban di SPBU Pertamina. Untuk mendapatkan faktor-faktor tersebut, maka digunakan perangkat analisis *Porter's Five Forces* yang dikemukakan oleh Porter (1980). Adapun aspek-aspek yang dianalisis meliputi (1) Intensitas persaingan; (2) Daya tawar pelanggan; (3) Daya tawar pemasok; (4) Ancaman pemain baru; dan (5) Ancaman produk substitusi

Kedua, analisis sumber daya internal perusahaan, analisis ini dimaksudkan untuk menggalai kekuatan-kekuatan sumber daya internal yang dimiliki perusahaan yang menjadi dasar bagi perumusan kompetensi inti perusahaan. Analisis sumber daya internal menggunakan pendekatan analisis fungsi manajemen perusahaan dari David (2006), yang meliputi fungsi manajemen operasi, pemasaran, keuangan, produksi, sumber daya manusia, penelitian dan pengembangan serta sistem informasi manajemen. Analisis fungsi manajemen tersebut nantinya akan digunakan sebagai formulasi unsur-unsur kompetensi inti perusahaan.

Ketiga, analisis perumusan kompetensi inti apa yang harus di miliki perusahaan dalam menguatkan posisi daya saing perusahaan pada industri layanan nitrogen dan tambal ban di SPBU Pertamina. Berdasarkan hasil analisis pada poin pertama di atas, maka melalui rancangan FGD akan dirumuskan unsur-unsur kompetensi inti apa saja yang harus dimiliki oleh Green Nitrogen guna menguatkan posisi daya saing perusahaan di pasar. Unsur-unsur ini didapat berdasarkan hasil analisis industri (pada poin pertama) dan hasil analisis sumber daya internal (poin kedua). Metoda pengambilan keputusan dalam mendapatkan unsur-unsur kompetensi inti menggunakan metoda QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matric*). Penggunaan metoda ini sejalan dengan rencana strategik yang akan dirumuskan dalam membangun daya saing perusahaan di masa mendatang. Keempat, rencana strategik Implementasi unsur-unsur kompetensi untuk membangun kekuatan daya saing perusahaan di industri layanan nitrogen dan tambal ban tubeless di SPBU Pertamina.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis

Berdasarkan analisis *Porter's Five Forces* yang dikemukakan oleh Porter (1980), terdapat tiga unsure kompetensi berdasarkan faktor-faktor eksternal yang meliputi (1) Kemampuan dalam mengelola dan mengembangkan hubungan baik kepada mitra strategis; (2) Kemampuan dalam mengembangkan produk, layanan dan bisnis terbaru yang melampaui harapan pelanggan; dan (3) Kemampuan dalam mendapatkan lokasi usaha yang strategis.

Sedangkan berdasarkan analisis sumberdaya internal dengan menggunakan pendekatan analisis fungsi manajemen perusahaan dari David (2006) meliputi (1) Kemampuan dalam Sentralisasi Manajemen Pengendalian; (2) Kemampuan dalam Sentralisasi Manajemen Pemasaran; (3) Kemampuan dalam Sentralisasi Manajemen Keuangan; (4) Kemampuan dalam Kemandirian *Outlet* dalam produksi Nitrogen; (5) Kemampuan dalam Sentralisasi Manajemen SDM; (6) Kemampuan dalam Sentralisasi Pengembangan Produk, Layanan, dan Bisnis; (7) Kemampuan dalam pengembangan sistem informasi.

Berdasarkan analisis eksternal dan internal tersebut, maka didapatkan rumusan kompetensi inti Perusahaan didapatkan yaitu (1) Kemampuan dalam mengelola dan mengembangkan hubungan baik kepada mitra strategis; (2) Kemampuan dalam mengembangkan produk, layanan dan bisnis terbaru yang melampaui harapan pelanggan; dan (3) Kemampuan dalam mendapatkan lokasi usaha yang strategis.

Dari ketiga alternatif tersebut, kemudian dipilih dengan menggunakan perangkat strategik yaitu QSPM seperti yang disampaikan pada Tabel 1 di bawah ini. Pada tabel ditunjukkan hasil keahlian yang menjadi unggulan untuk dikembangkan guna peningkatan daya saing perusahaan di masa depan adalah keahlian dalam pengembangan produk, layanan dan bisnis terbaru yang melampaui harapan pelanggan. Dipilihnya keahlian tersebut, karena memiliki nilai perkalian Bobot dan Skor tertinggi, yaitu 20. Selain itu, selama ini perusahaan telah berhasil mengembangkan berbagai produk, layanan, dan bisnis terbaru yang mampu melampaui harapan pelanggan. Hal

ini juga sesuai dengan konsep kompetensi inti yang menyatakan bahwa sebuah keahlian dikatakan kompetensi inti bila keahlian tersebut mampu memberikan nilai bagi pelanggan dan sulit dilakukan oleh pesaingnya.

Tabel 1. Pemilihan Kompetensi Inti

No	Unsur Kompetensi	Bobot (B)	Skor (S)	B x S
1	Kemampuan dalam mengelola dan mengembangkan hubungan baik kepada mitra strategis	4	3	12
2	Kemampuan dalam mengembangkan produk, layanan dan bisnis terbaru yang melampaui harapan pelanggan	5	4	20
3	Kemampuan dalam mendapatkan lokasi usaha yang strategis	4	4	16

Sumber: Hasil FGD

Pembahasan

Telah disampaikan pada latar belakang masalah bahwa sejalan dengan pertumbuhan industri layanan nitrogen dan tambal ban di SPBU Pertamina, saat ini telah banyak tumbuh pemain-pemain baru dalam layanan tersebut. Walaupun sebagai pelopor dalam layanan tersebut, Green Nitrogen sudah tidak sebagai pemain tunggal, sehingga persaingan semakin tinggi dan pelanggan telah memiliki banyak alternatif pilihan untuk mendapatkan layanan nitrogen dan tambal ban. Keunggulan yang telah dimiliki Green Nitrogen adalah telah lebih awal bermain dalam bisnis ini sehingga telah memiliki pengalaman lebih lama dibandingkan para pemain baru. Namun demikian dengan segala kemampuan yang dimiliki para pemain baru, sangatlah mungkin untuk bersaing lebih baik melawan Green Nitrogen sebagai pemain tertua. Untuk itu, upaya yang dilakukan oleh Green Nitrogen harus melakukan perbaikan dalam memberikan layanan yang terbaik, berbeda, dan memenuhi harapan pelanggan.

Membangun kompetensi inti merupakan salah satu pilihan terbaik bagi Green Nitrogen agar selalu menjadi pilihan pelanggan dalam layanan nitrogen dan tambal ban di SPBU Pertamina. Apalagi telah

dipilihnya Green Nitrogen sebagai penyelenggara resmi layanan tersebut oleh SPBU Pertamina merupakan nilai tambah yang harus dimanfaatkan bagi perusahaan. Namun demikian, tidaklah mungkin bila Pertamina membuka kesempatan kepada perusahaan lain untuk menjadi penyelenggara resmi di masa depan. Sehingga pilihan mengembangkan kompetensi ini menjadi keharusan bagi Green Nitrogen untuk meraih keunggulan bersaing di masa depan.

Seperti yang telah disampaikan pada kajian teori bahwa kompetensi inti (*core competencies*) adalah sekelompok pengetahuan yang dimiliki perusahaan yang membedakan perusahaan tersebut, dan menciptakan keunggulan bersaing terhadap para kompetitornya (Agha, Alrubaiee, and Jamhour, 2012). Selanjutnya disampaikan pula bahwa dalam jangka panjang, keunggulan bersaing berasal dari kemampuan perusahaan untuk membangun *core competencies* yang akan menghasilkan produk-produk yang dibutuhkan oleh pelanggan tetapi yang belum pernah terbayangkan sebelumnya (Hamel and Prahalad, 1990). Atas dasar teori tersebut, esensi dari kompetensi inti adalah sekumpulan keahlian perusahaan yang tidak dapat ditandingi oleh pesaing dan mampu menghasilkan produk dan layanan yang berkualitas sesuai dengan harapan pelanggan.

Saat ini Green Nitrogen telah memiliki sekumpulan tersebut, namun demikian perusahaan belum menyadari bahwa sekumpulan keahlian tersebut telah memberikan manfaat yang besar bagi pelanggan sehingga pelanggan menjadi loyal kepada pelanggan. Sebagai contoh adalah layanan panggilan darurat tambal ban, merupakan satu-satunya layanan pertama di dunia, dimana pelanggan Green Nitrogen dapat menghubungi layanan *hotline Service* bila terjadi masalah ban kempes di jalan. Layanan lainnya adalah garansi dan asuransi perlindungan kecelakaan bagi pelanggan. Layanan ini merupakan bukti perhatian Green Nitrogen kepada pelanggan yang terkena musibah kecelakaan di jalan setelah menggunakan layanan isi nitrogen dan tambal ban. Layanan selanjutnya adalah layanan ganti oli di rumah (*oil home service*), layanan ini didukung oleh Pertamina Pelumas dan Green Nitrogen dipercaya untuk menjadi pengelola layanan ganti oli Pertamina di rumah.

Ketiga layanan yang telah disampaikan di atas merupakan bukti Green Nitrogen memiliki sekumpulan keahlian dalam mengembangkan

layanan dan unit bisnis terbaru. Sehingga keseluruhan keahlian yang dihasilkan oleh perusahaan telah memberikan manfaat bagi pelanggan dan memberikan dampak kepada loyalitas pelanggan. Dengan demikian kompetensi inti yang dimiliki perusahaan adalah keahlian dalam mengembangkan produk dan layanan yang memberikan nilai bagi pelanggan, meningkatkan loyalitas pelanggan, serta pada akhirnya akan meningkatkan daya saing perusahaan dalam persaingan industri layanan nitrogen dan tambal ban di SPBU Pertamina.

Wijaya (2013) mengungkapkan bahwa kekuatan bisnis Green Nitrogen dibangun berdasarkan empat pilar yaitu sumber daya manusia, sistem manajemen yang tangguh, membangun hubungan baik kepada pelanggan, dan menjalin hubungan baik kepada mitra bisnis papan atas, dimana keempat pilar tersebut berporos kepada kepemimpinan bisnis perusahaan. Atas dasar hal tersebut menjadi bukti bahwa perusahaan ini selalu unggul dalam bersaing dan menjadi perusahaan papan atas dalam layanan nitrogen dan tambal ban di Indonesia.

Green Nitrogen telah memiliki manajemen yang lebih baik karena telah menyadari pentingnya pengembangan produk dan layanan. Formulasi kompetensi inti bagi strategi bisnis Green Nitrogen akan menjadi pedoman bagi perusahaan dalam pengembangan produk dan layanan di masa depan. Dengan demikian, perusahaan akan tetap unggul dalam persaingan dan tetap menjadi mitra strategis Pertamina serta tetap menjadi pilihan pelanggan di masa depan.

KESIMPULAN

Penelitian ini masih memiliki keterbatasan, sehingga untuk pengembangan penelitian selanjutnya diperlukan perbaikan-perbaikan yaitu perlunya melakukan kajian terhadap kompetensi inti para pesaing agar formulasi kompetensi yang dilakukan tidak memiliki kesamaan dengan kompetensi milik pesaing, dan perlunya melakukan evaluasi atas kompetensi yang telah dirumuskan pada tahap implementasi, sehingga kompetensi yang telah dijalankan menjadi kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan daya saing perusahaan di masa mendatang.

DAFTAR PUSTAKA

- Agha, S., Alrubaiee, L., Jamhour, M. (2012). Effect of core competence on competitive advantage and organizational performance. *International Journal of Business and Management*, 7(1), 192-204.
- 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.
- David, F. R. (2006). *Manajemen Strategis. Edisi Sepuluh*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Dhany, R. R. (2013). *Di RI 18 SPBU Untuk 1 Juta Penduduk, di Malaysia 80 SPBU Untuk 1 Juta Penduduk*. Detik.com. Diakses pada 27 Juni 2013 dari <http://finance.detik.com/read/2013/06/27/175725/2286391/1034/di-ri-18-spbu-untuk-1-juta-penduduk-di-malaysia-80-spbu-untuk-1-juta-penduduk>
- Hafeez, K., Zhang, Y., Malak, N. (2002). Core competence for sustainable competitive advantage: a structured methodology for identifying core competence. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 49(1): 28-35.
- Hamel, G., Prahalad, C.K. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, May-June: 71-91.
- Harvey, M.G. and R.F. Lusch.1997. Protecting the core competencies of a company: Intangible asset security. *European Management Journal*. Vol. 15, No. 4, p. 370-380.
- 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.
- Markides, C.C., Williamson, P.J. (1994) Related diversification, core competences and corporate performance. *Strategic Management Journal*, 15: 149-165.
- Porter, M.E. (1987). From Competitive Advantage to Corporate Strategy. *Harvard Business Review*, May-June: 43-59.

- Swayne, L. E., Duncan, W.J., Ginter, P.M. (2006). *Strategic Management in Health Care Organizations*. United Kingdom: Blackwell Publishing.
- Sekaran, U. (2003). *Research Methods for Business*, New York: John Wiley and Sons Inc.
- Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7): 509-533.
- Teguh, E. D., Devie (2013), Analisa Pengaruh *Core Competence* terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan, *Business Accounting Review*, 1
- Wijaya, A. (2013). *Angin Perubahan*. Jakarta: Expose.
- Yin, R. K. (1989). *Case Study Research*. Sage Publications.