

Distinctive Competence sebagai Strategi Peningkatan Kinerja dan Pencapaian Kesuksesan Jangka Panjang Perusahaan

Rahayu Sri Purnami

Program Studi Komputerisasi Akuntansi Institut Digital Ekonomi LPKIA Bandung
rahayusri@lpkia.ac.id

Abstrak

Artikel ini membahas kompetensi khas yang termasuk dalam bidang studi manajemen strategis. Kompetensi khusus adalah apa yang organisasi lakukan lebih baik daripada pesaingnya. Tujuan dari penulisan ini adalah untuk memberikan gambaran tentang peran penting kompetensi khas dalam meningkatkan kinerja perusahaan yang mendukung tercapainya kesuksesan jangka panjang. Metode penelitian yang digunakan adalah metode eksploratif dengan teknik pengumpulan data yang digunakan adalah studi pustaka. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi khas dapat dicapai dengan memperhatikan beberapa hal seperti peran seorang pemimpin, *Learning-based distinctive competence*, *Technological Distinctive Competencies*, penggunaan analitik data besar, *Distinctive Marketing Competencies and Total Quality Management*.

Keywords : *Distinctive competence*, kinerja perusahaan

I. Pendahuluan

Istilah *distinctive competence* pertama kali digunakan oleh Selznick (1957) untuk mendeskripsikan karakter suatu organisasi, yaitu hal-hal yang dilakukan dengan lebih baik oleh suatu organisasi bila dibandingkan dengan para pesaingnya. Selznick mempelajari beragam organisasi di *the Tennessee Valley Authority and the Communist Party* dan setiap kasusnya Selznick memberikan catatan mengenai munculnya kemampuan khusus dan batasan saat pelebagaan berlangsung. Andrew (1971) lebih jauh menekankan konsep dari *distinctive competence* suatu organisasi dengan menunjukkan bahwa lebih dari sekadar apa yang dapat dilakukan oleh organisasi, namun merupakan serangkaian hal yang dilakukan oleh organisasi dengan

lebih baik dibandingkan dengan kompetitornya. Sehingga *distinctive competence* merupakan agregat dari serangkaian aktivitas khusus yang organisasi cenderung lakukan dengan lebih baik dibandingkan organisasi lainnya dalam lingkungan yang sama. (Snow & Hrebiniak, 2006)

Distinctive competence mendukung organisasi meraih kesuksesan jangka panjang. *Distinctive competence* biasanya namun tidak selalu, memiliki orientasi eksternal seperti apa yang menarik perhatian para pemangku kepentingan. Barney mengusulkan *distinctive competence* harus memiliki empat karakteristik yaitu: unik (sulit untuk digantikan), langka diantara kompetisi antar perusahaan, tidak dapat ditiru, dan bernilai (menciptakan peluang atau menetralsir ancaman). *Distinctive competence* diperoleh

bukan hanya dari sebuah kompetensi tapi dari hubungan antara satu kompetensi dengan kompetensi yang lainnya, sehingga secara keseluruhan lebih besar dari jumlah dari masing-masing bagiannya. *Distinctive competence* harus secara eksplisit dipahami dan dihargai sehingga dapat dilindungi, ditingkatkan, diubah atau digantikan. (Eden, Colin & Fackermann, 2019)

Distinctive competence harus sulit untuk ditiru dan melibatkan kombinasi sumber daya dari seluruh bagian dari organisasi dan juga dari luar atau jejaring. Sehingga manajemen strategis dilibatkan pada sumber daya manusia, manajemen keuangan, pengembangan organisasi, pengembangan dan implementasi teknologi, untuk menciptakan keunikan kemampuan dari perusahaan untuk melawan kondisi internal dan eksternal yang tidak menentu, semakin kompleks, konflik, keahlian manajerial diterapkan untuk menciptakan dan menyebarkan perpaduan ini sebagai sumber keunggulan perusahaan yang berkelanjutan. (Gibbs, 2009)

Terdapat banyak bukti yang menyarankan kepada perusahaan besar yang multibisnis untuk meningkatkan kinerjanya dengan mengembangkan dan mengeksploitasi *distinctive competence* pada level korporat. (A. Hitt, 1986) Beberapa organisasi tertentu seperti Selznick (1949) memberikan catatan mengenai manifestasi *distinctive competence*. Porter (1980) dan Rumelt (1984) menyatakan bahwa *distinctive competence* merupakan kemampuan organisasi untuk mengungguli para pesaingnya secara konsisten untuk mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Hal ini termasuk dalam *resource based view* yaitu pengelolaan sumber daya organisasi tertentu yang bernilai,

langka, sulit untuk ditiru, dan tidak tergantikan yang dapat menghasilkan keunggulan bersaing yang berkelanjutan jika tersebar dalam kombinasi yang khusus. (Meyer, 1991)

Bryson et al. (2007) mengawali menganalisis tentang *distinctive competence* pada organisasi publik dengan memperhatikan adanya skeptis terhadap organisasi publik, fluktuasi dalam sumber daya dan permintaan para pemangku kepentingan yang memberikan tekanan kepada organisasi publik. (Johanson, 2018) Kunci sukses dari organisasi publik adalah kemampuannya untuk mengidentifikasi dan membangun kapasitas, khususnya *distinctive competencies*, agar bernilai bagi para pemangku kepentingan. Proses untuk mengidentifikasi dan penetapan *distinctive competence* dengan mengikuti langkah-langkah sebagai berikut: identifikasi misi dan tujuan, identifikasi faktor-faktor kunci sukses, identifikasi *distinctive competence*, tetapkan skema pendapatan (*livelihood scheme*), tetapkan rencana strategi berdasar pada logika yang mendasari skema pendapatan, kembangkan rencana bisnis tahun pertama. (Bryson, Ackermann, & Eden, 2007)

Hasil penelitian Bouzdine-Chameeva (2006) menunjukkan bahwa kesuksesan pengembangan strategi pada industri anggur berdasar pada *distinctive competence* SME dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal. Kompetensi-kompetensi pada lingkungan internal berhubungan dengan pembiayaan perusahaan dan hubungan dengan pelanggan. Sedangkan faktor eksternal seperti kompetisi, klien dan penjualan, pasar. Peluang eksternal dan kekuatan internal keduanya berkontribusi pada kualitas anggur. Analisa terhadap

pengembangan strategi terdapat delapan *distinctive competence* pada industri anggur yaitu: *know-how*, kualitas anggur, investasi, buruh, pengembangan strategi, pasar, hubungan dengan pasar/kepercayaan, kualitas perawatan anggur. (Bouzdine-Chameeva, 2006)

McGee and Finney (1997) *distinctive competence* pada industri ritel terdiri dari gambaran kualitas (*quality image*), diferensiasi yang efektif, efektivitas penjualan jenis barang yang utama, keterlibatan pegawai, pengontrolan terhadap program-program ritel. Hasil studi McGee, Love and Festervand (2000) menunjukkan bahwa kinerja dari ritel farmasi yang independen berhubungan dengan adanya *distinctive competence*. *Distinctive competence* yang dimaksud bukan hanya pelayanan terhadap pelanggan, pencitraan kualitas namun juga “*value*” yang merupakan kombinasi dari beberapa faktor seperti produk-produk yang berkualitas tinggi, layanan pribadi, kenyamanan saat berbelanja, dan harga yang bersaing. (McGee, 2005)

Salah satu *distinctive competence* yaitu kemampuan melakukan peramalan (*forecasting*). Keberadaan banyak organisasi bertumbuh atau jatuh tergantung pada kemampuannya untuk meramalkan kebutuhan akan produk mereka, keterampilan yang dibutuhkan pasar kerja, penggunaan teknologi alternatif, dan harga serta permodalan dan input yang lainnya. Pada studi ini keuntungan ekonomi dari peramalan yang superior berkembang dari mengetahui sumber-sumber daya yang nilainya bertumbuh dan dibutuhkan, atau yang dikurangi dan dihindari. (Makadok & Walker, 2000)

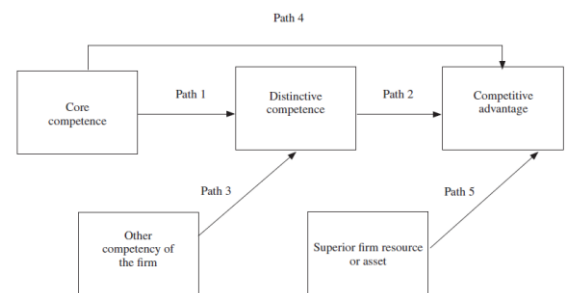
Pentingnya *distinctive competence* untuk meningkatkan

kinerja perusahaan dalam mendukung tercapainya kesuksesan jangka panjang, maka perlu dikaji lebih lanjut upaya-upaya penciptaan *distinctive competence*.

II. Kajian teori

Pengertian *Distinctive Competence*

Pengertian *distinctive competence* seringkali tertukar dengan *core competence* dan *competitive advantage*. *Core competence* merupakan kemampuan yang menjadi pusat aktivitas perusahaan untuk meningkatkan nilai suatu perusahaan, sedangkan *distinctive competence* adalah kemampuan yang terlihat oleh pelanggan, merupakan kompetensi yang lebih dari perusahaan lainnya dan sukar untuk ditiru. Dan *competitive advantage* merupakan kemampuan atau sumber daya yang sulit ditiru dan bernilai untuk membantu perusahaan mengungguli kompetitor. (Mooney, 2007)



Gambar Model hubungan antara *core competence*, *distinctive competence*, dan *competitive advantage* (Mooney, 2007)

Bentuk-bentuk pertanyaan untuk menganalisa *distinctive competencies* suatu perusahaan:

- Bagaimana reputasi perusahaan berpengaruh

terhadap pendapatan perusahaan?

- Apakah layanan terhadap pelanggan berhubungan dengan *distinctive competencies* perusahaan? Jika iya, apakah bisa dibuktikan?
- Bagaimana sumber daya perusahaan dan aset perusahaan berpengaruh terhadap tujuan perusahaan?
- Apakah teknologi menjadi bagian dari kompetensi perusahaan? (Bouzdine-Chameeva, 2006)

Unique Culture Proposition (UCP) merupakan gabungan dari nilai-nilai kultural suatu organisasi (*cultural values*), keunikan budaya (*cultural uniqueness*), etika-etika budaya (*cultural ethics*). UCP dapat menjadi kekuatan yang luar biasa pada implementasi strategi. *Distinctive competence* yang mendorong terbentuknya keunggulan bersaing (*competitive advantage*) dapat dikembangkan pada iklim budaya yang dibentuk oleh UCP. Terdapat hubungan langsung antara budaya organisasi dan efisiensi pada keseluruhan prosesnya, kualitas yang dibangun dari masing-masing produk dan layanan, inovasi para pegawai serta tingkatan dan respon terhadap pelanggan. (Kaul, 2019)

Dimensi *Distinctive Competence*

Administrasi umum

1. Ketertarikan dan bertahannya para manajer puncak yang terlatih dengan baik dan kompeten.
2. Memperoleh hasil yang lebih baik dari keseluruhan kontrol kinerja perusahaan secara umum.

3. Kemampuan untuk mendapatkan peluang bisnis baru dan menghadapi potensi ancaman.
4. Mengembangkan dan mengkomunikasikan identitas perusahaan, misi dan tujuan perusahaan, kepercayaan perusahaan dan grand strategy. Kesatuan arah dan kesamaan tujuan seluruh anggota organisasi.
5. Kemampuan untuk mengatasi opini yang menimbulkan konflik, meningkatkan koordinasi dan mendorong kolaborasi yang efektif antara eksekutif kunci, meningkatkan antusiasme dan memotivasi faktor pendorong manajerial untuk pertumbuhan dan keuntungan.
6. Mengembangkan sistem perencanaan strategi yang lebih efektif untuk seluruh pengembangan perusahaan.
7. Memelihara dan mendorong keterlibatan manajemen melalui pelatihan dan pengembangan program baik bagi operasional domestik maupun mancanegara.
8. Peningkatan penggunaan MBO dan 'akunting yang bertanggung jawab' dan meningkatkan partisipasi pengambilan keputusan oleh level manajemen senior dan menengah.
9. Lebih ekstensif dan efektif dalam penggunaan teknik kuantitatif pada pengambilan keputusan.
10. Lebih ekstensif dan pembiayaan yang efektif sistem komputer yang menekankan pada penghematan, ketepatan

waktu, fleksibilitas dan aksesibilitas informasi bagi pengambilan keputusan manajerial.

Produksi/operasi

11. Modernisasi program untuk menjaga efisiensi perlengkapan dibandingkan dengan kompetitor utama.
12. Penjualan yang baik antara mengembangkan kapasitas dan meningkatkan subkontrak.
13. Peningkatan otomatisasi pada proses produksi.
14. Perbaikan tata letak di lokasi produksi, alur kerja, dan lingkungan kerja.
15. Pengadaan material dari banyak sumber dengan lebih efisien dan dapat diandalkan.
16. Kebijakan pemeliharaan dan penggantian perlengkapan yang lebih efektif.
17. Peningkatan sistem kontrol produksi secara komputerisasi dan desentralisasi untuk pengontrolan kualitas, biaya dan waktu yang lebih baik.
18. Perbaikan kontrol material dan pengadaan.
19. Perbaikan kemampuan mesin produksi.
20. Pengurangan polutan udara, suara, dan lainnya dan peningkatan kesehatan dan peraturan keselamatan.

Enjinering dan R & D

21. Peningkatan kemampuan pada riset dan pengembangan produk baru.
22. Analisis nilai untuk memperbaiki produk dan mengembangkan dan menggunakan bahan baku

- pengganti secara lebih ekonomis dan mudah tersedia.
23. Peningkatan proses enjinering dengan menambahkan penekanan pada efisiensi energi.
24. Manajemen yang lebih baik secara keseluruhan dan peningkatan produktivitas dari pembiayaan R&D dengan menyesuaikan tujuan R&D dan strategi dengan produk/pasar saat ini atau yang akan datang.
25. Penggunaan gugus tugas multi disiplin atau tim-tim proyek untuk koordinasi yang efektif antara R&D, riset pada bidang operasi dan pemasaran.

Pemasaran

26. Peningkatan riset pemasaran dan sistem informasi.
27. Perluasan basis pelanggan dengan penetrasi dan pengembangan pasar yang lebih intensif.
28. Kemampuan untuk mengamankan kontrak-kontrak bisnis yang besar dari pemerintah dan pelanggan besar lainnya terutama dari negara lain.
29. Lebih efektif dalam penggunaan strategi penetapan harga yang berbeda.
30. Promosi penjualan dan iklan yang lebih baru dan efektif.
31. Perluasan dan peningkatan jaringan distribusi produk dan peningkatan hubungan dengan para distributor.
32. Pengembangan kebijakan lini produk yang lebih efisien dan efektif untuk produk tambahan atau yang ditiadakan.
33. Pemeliharaan organisasi penjualan agar memiliki

motivasi yang tinggi, semangat, dinamis dan terlatih.

Keuangan

34. Peningkatan rating obligasi dan kinerja pasar saham.
35. Pemberian return yang kompetitif kepada para pemegang saham melalui kebijakan dividen yang efektif bahkan dibawah regulasi harga.
36. Peningkatan humas keuangan secara umum dan hubungan dengan pemegang saham secara khusus.
37. Pembiayaan permodalan yang lebih rendah dan peminjaman jangka panjang.
38. Struktur modal yang lebih fleksibel untuk meningkatkan penambahan modal bagi pertumbuhan internal dan akuisisi.
39. Posisi permodalan kerja yang kuat dengan mengijinkan fleksibilitas peningkatan modal jangka pendek dengan biaya rendah.
40. Manajemen pajak yang efektif.
41. Kemampuan untuk memanaaj resiko investasi dari luar terhadap inflasi dan kerugian.
42. Prosedur evaluasi modal pembiayaan yang efektif yang dapat mendorong pengambilan resiko dengan pengembalian yang sepadan bagi peluang bisnis baru untuk mencapai target pertumbuhan.
43. Penerapan teknik ROI yang ekstensif dan monitoring secara periodik keuntungan produk dan pemasaran.
44. Sistem internal audit yang efisien, efektif dan independen.

Kepersonaliaan

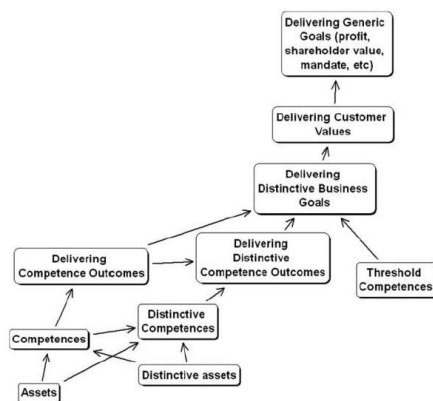
45. Hubungan yang efektif dengan serikat pekerja.
46. Kebijakan kepersonaliaan yang efektif dan efisien untuk perekrutan, pelatihan, promosi, kompensasi dan pelayanan kepada para pegawai.
47. Optimalisasi turnover pegawai, melalui citra perusahaan sebagai model penyedia kerja.
48. Peningkatan motivasi pegawai, moral pegawai dan kepuasan kerja.
49. Stimulasi dan pemberian penghargaan terhadap kreativitas pegawai dan penginstalan sistem insentif penghargaan kinerja.
50. Prosedur penanganan keluhan pegawai yang efektif.
51. Stimulasi kepada lebih banyak pegawai pada semua level untuk melanjutkan pembelajaran dan mensejajarkan dengan perkembangan di bidangnya.

Hubungan dengan masyarakat dan pemerintah

52. Kemampuan untuk mempengaruhi kebijakan nasional di industri dan memelihara hubungan yang efektif dengan lembaga regulator yang relevan.
53. Relasi yang lebih baik dengan grup dengan ketertarikan khusus seperti para pelaku lingkungan hidup, lembaga konsumen dan yang lainnya.
54. Kemampuan untuk menjaga hubungan dengan pemerintahan lokal, negara dan luar negeri.
55. Peningkatan citra perusahaan secara menyeluruh. (M. A. Hitt, 1985)

Model *Distinctive Competence*

Berikut adalah model *The Distinctive/Differentiated Strategy* menurut Johnson, Scholes, & Whittington (2005) yang menunjukkan bahwa kekhasan (*distinctiveness*) dan kompetensi ambang batas (*threshold competencies*) memberikan legitimasi operasional pada sebuah industri. (Eden, Ackermann, Eden, & Competences, 2015)



III. Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan adalah metode eksploratori yang bersifat menjelajah, bertujuan untuk memperdalam pengetahuan mengenai suatu gejala tertentu, atau mendapatkan ide-ide baru mengenai gejala tertentu, dengan maksud untuk merumuskan masalah *distinctive competence* secara lebih terperinci. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah studi literatur.

IV. Hasil Dan Pembahasan

Peran pemimpin dalam pengembangan *distinctive competence*

Hasil penelitian Miles and Snow (1978) mengkatagorikan tipe para manajer puncak dalam

mengembangkan *distinctive competence* yang berbeda di organisasinya untuk mendukung strategi yang telah ditetapkan. Tipe para manajer puncak tersebut adalah tipe *defender*, *prospector*, *analyzer*, dan *reactor*. Tipe *defender* melakukan penekanan pada efisiensi manufaktur yang secara khusus dihasilkan oleh organisasi yang menunjukkan kekuatan pada manajemen umum, produksi, teknologi terapan, dan manajemen keuangan. Tipe *prospector* menekankan pada produk dan efektivitas pasar yang dikembangkan organisasi yang memiliki *distinctive competence* pada manajemen umum, penelitian dan pengembangan produk, riset pasar, dan teknik dasar. Sedangkan tipe *analyzer* menggabungkan aspek-aspek yang dikerjakan oleh tipe *defender* dan tipe *prospector*, *distinctive competence* pada manajemen umum, produksi, teknologi terapan dan pemasaran atau penjualan. Dan tipe *reactor* strateginya tidak dapat dilaksanakan dalam jangka panjang, organisasi terpaksa melakukan strategi ini ketika para manajer puncak tidak dapat atau tidak mau mengembangkan *distinctive competence*, struktur organisasi, dan proses manajemen yang dibutuhkan oleh strategi tertentu. Dibandingkan dengan ketiga tipe strategi yang lainnya, tipe *reactor* sering menunjukkan kelemahan pada manajemen umum yang pada gilirannya melindungi organisasi dari mengembangkan secara penuh *distinctive competence* yang lainnya. (Snow & Hrebiniak, 2006)

Knowledge management dan Learning-based distinctive competence

Knowledge management berpengaruh terhadap akuisisi dan pengembangan kompetensi dan bagaimana mencapai keuntungan ekonomi. Proses ini erat hubungannya dengan pendekatan dinamis *resource based view* yang berfokus pada penjelasan bagaimana *distinctive competencies* diciptakan, dikembangkan dan terakumulasi.

Konsep *learning-based distinctive competence* menyatu dengan pembelajaran organisasi (*organizational learning*). Pembelajaran organisasi merupakan suatu proses untuk memampukan organisasi dan para pegawainya untuk mengembangkan pengetahuan yang baru. Huber (1991) menetapkan empat tangga proses pembelajaran organisasi yaitu: akuisisi pengetahuan, penyebaran informasi, interpretasi informasi, dan pengorganisasian memori. *Learning-based distinctive competence* merupakan serangkaian kemampuan dan ketrampilan khusus yang mendorong aktivitas-aktivitas yang membuat perusahaan mengembangkan sistem pembelajaran berkelanjutan yang dapat menjadi pembeda perusahaan dengan para pesaing. Empat dimensi yang mendukung proses ini yaitu: komitmen dari para manajer untuk berubah dan pembelajaran organisasi, budaya untuk mendukung inovasi dan pembelajaran, pengembangan kompetensi yang mendorong skema pelatihan kompetensi-kompetensi dan menghubungkannya dengan sistem *reward*, desain organisasi yang berfokus pada pembelajaran.

Studi pada para manajer di 193 industri perhotelan di Spanyol menunjukkan bahwa *Learning-based distinctive competence* memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja organisasi. Pengaruh terbesar terlihat

pada saat bersama dengan *knowledge-based management system*. (Palacios-Marqués, Ribeiro-Soriano, & Gil-Pechuán, 2011)

Distinctive competence dan Big data analytics

Penelitian mengenai *big data* berfokus pada isu-isu mengenai bagaimana perusahaan dapat memanfaatkan data untuk meningkatkan kinerja, mengembangkan keunggulan bersaing, dan memformulasi strategi. *Big data analytics* (BDA) merupakan sebuah pendekatan yang menyeluruh untuk memanaj, memproses dan menganalisa dimensi 5V yang berkaitan dengan data (*Volume, Variety, Velocity, Veracity, Value*) untuk menciptakan ide yang dapat ditindaklanjuti agar menghasilkan nilai yang berkelanjutan, pengukuran kinerja dan keunggulan bersaing. BDA dapat menjadi *distinctive competence* yang sulit untuk ditiru dan dapat digunakan untuk mendukung peningkatan nilai perusahaan. *Big data* dapat pula digunakan untuk memitigasi kegagalan sebuah bisnis dengan membagi menjadi empat kuadran.

Saat ini proses analisis data dapat berubah dari *distinctive competence/capability* menjadi kompetensi ambang (*threshold competence*) dalam peningkatan pada teknologi *data science* yang modern. Selain akumulasi *big data* yang superior, perusahaan harus juga menyesuaikan dengan kemampuan analisis agar dapat mengecoh para pesaing. Peningkatan kemampuan dalam menganalisis data merupakan hal penting dalam penyelesaian masalah dan penciptaan budaya-berbasis pada bukti- pada sebuah

perusahaan. (Amankwah-Amoah & Adomako, 2019)

Technological Distinctive Competencies

Technological Distinctive Competencies (TDC) menurut Teece et al. (1994) merupakan representasi dari kemampuan organisasi dalam memobilisasi sumber daya pengetahuan dan teknis yang beragam melalui serangkaian kegiatan rutin dan prosedur yang memberikan izin pada pengembangan dan desain produk baru dan/atau proses produksi. Sedangkan Drejer (2001) menyatakan bahwa TDC mengindikasikan kemampuan perusahaan untuk memahami, menggunakan, dan mengeksploitasi kecanggihan teknologi yang relevan secara internal. Peningkatan kinerja organisasi melalui pengaruh *technological distinctive competencies* pada komponen-komponen *corporate entrepreneurship* terlihat pada model berikut (Martín-Rojas, Fernández-Pérez, & García-Sánchez, 2017) Sedangkan Real, Leal, Roldán (2005) melakukan studi mengenai teknologi informasi sebagai determinan dari pembelajaran organisasi (*organizational learning*) dan *technological distinctive competencies*.

Distinctive competence dikembangkan melalui proses pembelajaran organisasi bersama-sama dengan *outcomes* membentuk sistem *metalearning*. Sistem ini merupakan kemampuan pembelajaran berkelanjutan yang secara khusus diperlukan pada lingkungan yang kompleks dan mengalami turbulensi untuk mengembangkan *distinctive competence* yang dinamis. Teknologi informasi juga memiliki peranan pada proses pengubahan kemampuan

menjadi *distinctive competence* dan menjadikannya sebagai aset strategis yang bisa dikatakan langka, bernilai, sukar untuk ditiru dan tidak dapat digantikan. Sehingga, teknologi informasi memiliki peranan yang aktif dalam melakukan diseminasi pengetahuan dan tahu bagaimana yang relevan dengan *distinctive competence* suatu organisasi. (Real, Leal, & Roldán, 2006)

Distinctive Marketing Competencies

Lakhal & Pasin (2008) menyatakan bahwa *distinctive marketing competencies* berpengaruh lebih kuat terhadap kinerja organisasi bila dibandingkan dengan area *distinctive competence* yang lainnya seperti manajemen, organisasi, sumber daya manusia dan yang lainnya. Hall (1992), Harris (2001), Hunt (2000), Hunt & Morgan (1995) menyampaikan bahwa bahwa organisasi harus mengembangkan dan mengaplikasikan *distinctive competence* pada bidang marketing untuk mencapai keunggulan bersaing, sehingga menjadi sumber daya internal yang berkualitas untuk menciptakan keunggulan.

Distinctive marketing competence menjadi variabel moderator pengaruh *social entrepreneurship* terhadap kinerja organisasi. Roberts & Woods (2005) menyampaikan bahwa *social entrepreneurship* adalah kemampuan untuk mengenali peluang menciptakan nilai sosial dimana proses dari *social entrepreneurship* dipahami sebagai sebuah konstruksi, evaluasi, dan pencarian peluang-peluang untuk mencapai perubahan sosial. Namun Trexler (2008) *social entrepreneurship* bukanlah kegiatan amal dan tidak menghasilkan keuntungan, namun

kegiatan melalui lembaga-lembaga sosial yang dapat menggunakan dana pemerintah dan swasta secara efisien, bahkan jika secara struktur, strategi, norma, dan nilai berbeda dengan organisasi profit, mereka mencari keuntungan untuk mendukung dirinya sendiri dan penciptakan nilai. (Palacios-Marqués, García, Sánchez, & Mari, 2019)

Total Quality Management dan Distinctive Competencies

Total Quality Management (TQM) berhubungan dengan aktivitas-aktivitas yang membantu menyebarkan *distinctive competencies* pada pusat organisasi yang terdiri dari: kompetensi manajerial, pegawai tahu bagaimana, keterampilan-keterampilan bekerja sama dengan pihak eksternal, penciptaan pemikiran bersama, komitmen organisasional, stimulasi proses pembelajaran organisasi, kecepatan dan fleksibilitas pada rancangan produk dan layanan yang baru, reputasi. *Total Quality Management* (TQM) menghasilkan *distinctive competence* dalam perusahaan yang mendorong perkembangan aktivitas yang bervariasi pada organisasi secara efektif dan efisien, yang pada gilirannya menjelaskan peningkatan keunggulan bersaing perusahaan serta meningkatkan kinerja (Tena, Llusar, & Puig, 2001)

Kesimpulan

Distinctive competence dapat dicapai dengan memperhatikan beberapa hal seperti peran pemimpin yang mampu mengembangkan *distinctive competence*. *Learning-based distinctive competence* yaitu kemampuan dan ketrampilan khusus

yang mendorong aktivitas-aktivitas yang membuat perusahaan mengembangkan sistem pembelajaran berkelanjutan yang dapat menjadi pembeda perusahaan dengan para pesaing. *Technological Distinctive Competencies* yang merupakan representasi dari kemampuan organisasi dalam memobilisasi sumber daya pengetahuan dan teknis yang beragam melalui serangkaian kegiatan rutin dan prosedur yang memberikan ijin pada pengembangan dan desain produk baru dan/atau proses produksi. Pemanfaatan *big data analytics*, *Distinctive Marketing Competencies* serta *Total Quality Management*.

Daftar Pustaka

- Amankwah-Amoah, J., & Adomako, S. (2019). Big data analytics and business failures in data-Rich environments: An organizing framework. *Computers in Industry*, 105, 204–212. <https://doi.org/10.1016/j.compind.2018.12.015>
- Bouzdine-Chameeva, T. (2006). How wine sector SMEs approach strategic questions: Some comparative lessons of causal representation of distinctive competencies. *British Food Journal*, 108(4), 273–289. <https://doi.org/10.1108/00070700610657128>
- Bryson, J. M., Ackermann, F., & Eden, C. (2007). Case Studies on Putting the Resource-Based View of Strategy and Distinctive Improving Governmental Competencies to Work in Public Organizations Effectiveness. *Public Administration Review*, July(4), 702–717.

- Eden, Colin, & Fackermann. (2019). *Mapping distinctive competencies: a systemic approach*. 51(7), 843–854.
- Eden, C., Ackermann, F., Eden, C., & Competences, F. A. (2015). *A Focussed Issue on Identifying, Building, and Linking Competences*. Article information :
- Gibbs, R. (2009). *Strategic alliances and Marketing partnership*.
- Hitt, A. (1986). *R. duane ireland*. (July).
- Hitt, M. A. (1985). Corporate Distinctive Performance, Strategy, Industry and Performance. *Strategic Management Journal*, 6(3), 273–293.
- Johanson, J.-E. (2018). Strategy Formation and Policy Making in Government. *Strategy Formation and Policy Making in Government*, 121–142. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-03439-9>
- Kaul, A. (2019). Culture vs strategy: which to precede, which to align? *Journal of Strategy and Management*, 12(1), 116–136. <https://doi.org/10.1108/JSMA-04-2018-0036>
- Makadok, R., & Walker, G. (2000). Identifying a distinctive competence: forecasting ability in the money fund industry. *Strategic Management Journal*, 21(8), 853–864. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200008\)21:8<853::aid-smj112>3.0.co;2-d](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200008)21:8<853::aid-smj112>3.0.co;2-d)
- Martín-Rojas, R., Fernández-Pérez, V., & García-Sánchez, E. (2017). Encouraging organizational performance through the influence of technological distinctive competencies on components of corporate entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13(2), 397–426. <https://doi.org/10.1007/s11365-016-0406-7>
- McGee, J. (2005). Competitive Advantage and the Independent Retail Pharmacy: *Journal of Pharmaceutical Marketing & Management*, 13(3), 31–46. https://doi.org/10.1300/j058v13n03_02
- Meyer, A. D. (1991). What is Strategy's Distinctive Competence? *Journal of Management*, 17(Strategic Management), 821–833.
- Mooney, A. (2007). Core Competence, Distinctive Competence, and Competitive Advantage: What Is the Difference? *Journal of Education for Business*, 83(2), 110–115. <https://doi.org/10.3200/JOEB.83.2.110-115>
- Palacios-Marqués, D., García, M. G., Sánchez, M. M., & Mari, M. P. A. (2019). Social entrepreneurship and organizational performance: A study of the mediating role of distinctive competencies in marketing. *Journal of Business Research*, (February), 1–7. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.02.004>

- Palacios-Marqués, D., Ribeiro-Soriano, D., & Gil-Pechuán, I. (2011). The effect of learning-based distinctive competencies on firm performance: A study of Spanish hospitality firms. *Cornell Hospitality Quarterly*, 52(2), 102–110.
<https://doi.org/10.1177/1938965510391654>
- Real, J. C., Leal, A., & Roldán, J. L. (2006). Information technology as a determinant of organizational learning and technological distinctive competencies. *Industrial Marketing Management*, 35(4), 505–521.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarm.2005.05.004>
- Snow, C. C., & Hrebiniak, L. G. (2006). Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance. *Administrative Science Quarterly*.
<https://doi.org/10.2307/2392457>
- Tena, A. B. E., Llusar, J. C. B., & Puig, V. R. (2001). Measuring the relationship between total quality management and sustainable competitive advantage: A resource-based view. *Total Quality Management*, 12(7), 932–938.
<https://doi.org/10.1080/09544120100000018>