

PENGARUH PEMBELAJARAN ORGANISASI TERHADAP KEUNGGULAN BERSAING DAN KINERJA BISNIS UKM

1. Latar Belakang

Kondisi perekonomian dunia baik pada skala lokal, regional, nasional dan global saat ini menunjukkan perubahan yang fluktuatif dan sensitif. Hal ini merupakan reaksi dari turbulensi perubahan lingkungan internal dan eksternal usaha. Kondisi ini dibuktikan dengan cepat dan rentannya perubahan indikator-indikator ekonomi yang menyebabkan krisis moneter dan krisis ekonomi. Krisis ekonomi yang berkepanjangan akan menyebabkan kondisi resesi diberbagai negara, termasuk Indonesia.

Kenyataan menunjukkan bahwa kemampuan pelaku usaha berbeda-beda, kemampuan ini ditentukan oleh tingkat orientasi kewirausahaan (*entrepreneurship orientation*) serta skala usaha yang dijalankan mulai dari skala Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) sampai Usaha Besar (UB), juga dipengaruhi oleh banyak faktor lain seperti latar belakang pendidikan, pengalaman, usia, etnis, keluarga.

Kinerja usaha yang ditunjukkan oleh Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) saat ini masih menunjukkan banyak keterbatasannya. Sektor UMKM ini menunjukkan data kontribusi pada perekonomian sangat dominan, sehingga fenomena ini menjadi menarik untuk dilakukan penelitian dan dikaji lebih mendalam karena terdapat kesenjangan (*gap*) apa yang terjadi (*das sein*) dengan yang seharusnya terjadi (*das sollen*). Kesenjangan (*gap*) yang dirasakan adalah walau banyak keterbatasannya saat ini, UMKM sudah mampu menunjukkan kontribusi dan jati dirinya sebagai pilar utama penopang perekonomian bangsa dengan ikut mendorong proses pemulihan ekonomi Indonesia, apalagi kalau keterbatasan ini bisa diatasi maka tentunya kontribusi pada perekonomian akan semakin baik. Dengan memperbaiki dan meningkatkan kinerja usaha UMKM maka diharapkan roda perekonomian tentunya dapat berjalan lebih cepat dan maju lagi, sehingga dapat lebih meningkatkan pertumbuhan ekonomi yang lebih baik dimasa mendatang.

Kinerja usaha yang tinggi tidak dapat dicapai apabila pemanfaatan sumberdaya yang dimiliki oleh wirausahawan dan organisasi tidak dapat dimanfaatkan secara optimal. Pemanfaatan sumberdaya secara optimal akan membuat organisasi usaha mempunyai keunggulan dibandingkan dengan pesaingnya. Apabila sumberdaya yang dimiliki oleh organisasi usaha sama atau lebih rendah dibandingkan pesaingnya, maka organisasi usaha tersebut akan kehilangan daya saingnya. Sebaliknya jika suatu organisasi usaha mampu menjaga keunggulan dibandingkan dengan

pesaingnya sehingga pesaing yang ada atau pesaing potensialnya tidak mampu menyamai atau bahkan mengungguli organisasi usaha tersebut, maka keunggulan daya saing berkelanjutan dapat diperoleh dan hal ini akan memegang peran kunci dalam peningkatan kinerja usaha.

Menurut Barney (1991) menyatakan bahwa untuk meraih daya saing dan keuntungan yang berkelanjutan maka perusahaan harus berusaha mencari dan menumbuhkan kapabilitas khusus dari semua sumber daya yang dimiliki.

Teori *Competitive Strategy* (Porter, 1980) mengemukakan bahwa perusahaan harus menciptakan daya saing khusus agar memiliki posisi tawar menawar yang kuat dalam persaingan. Lebih lanjut Porter (1991) menyatakan bahwa perusahaan dapat mencapai keberhasilan jika tiga kondisi dipenuhi yaitu : 1) tujuan perusahaan kuat dipasar; 2) memperhatikan kekuatan perusahaan secara dinamis dengan memperhatikan peluang dan ancaman lingkungan eksternal; 3) harus memiliki dan menggali kompetensi khusus (*distinctive competency*) sebagai pendorong, jika hal ini tidak dilakukan maka kinerja usaha dan keuntungan akan menurun.

Sedangkan menurut Mahoney and Pandian (1992) untuk menghadapi persaingan yang semakin kompleks dan krisis internal, perusahaan kecil dapat menggunakan teori *resourced-based strategy*. Teori ini dinilai potensial untuk memelihara keberhasilan perusahaan dalam kondisi lingkungan eksternal bergejolak, teori ini mengutamakan pengembangan kapabilitas internal yang unggul (*superior*), tidak transparan, sukar ditiru atau dialihkan oleh pesaing dan memberikan daya saing yang panjang (*futuristik*) dan tahan terhadap resesi (*recession proof*).

Kompetensi yang dibangun dari pemanfaatan aset internal organisasi melalui pembelajaran organisasi yang berkelanjutan akan menghasilkan kemampuan dan keunggulan yang berkelanjutan (*sustained competitive advantage*) dan kinerja usaha yang unggul. Barney (1991) menyatakan sesuai dengan teori *resource-based view (RBV)* kompetensi sumberdaya yang menjadi sumber keunggulan bersaing berkelanjutan ketika Usaha Mikro, Kecil dan Menengah memiliki kompetensi dan sumberdaya yang bernilai bagi pelanggan, langka, sulit ditiru dan sulit untuk digantikan dan ini akan mampu menjaga posisi yang baik dalam persaingan dalam industrinya. Pendekatan *RBV* juga menyatakan bahwa kinerja usaha yang tinggi akan lebih mudah diraih apabila perusahaan memiliki kompetensi sumberdaya dan daya saing yang handal (Wernelfelt, 1984; Barney, 1991; Amit and Schoemaker, 1993). Koordinasi sumberdaya strategik yang merupakan hasil dari perpaduan orientasi kewirausahaan dan pembelajaran organisasi akan mendukung terciptanya sumberdaya yang *non-imitability*, *non-transferability* dan *non-substitutability* yang merupakan sumber dari keunggulan bersaing berkelanjutan (*sustained competitive advantage*) seperti yang dinyatakan oleh Durand (1999:45).

Faktor penting lain yang dapat mempengaruhi kinerja usaha UMKM adalah semangat untuk terus belajar sehingga terbentuk budaya belajar pada organisasi. Wirausahawan dapat mempengaruhi internal organisasinya termasuk elemen-elemen yang dalam organisasi usahanya untuk mau dan mampu belajar secara pro-aktif dan tidak bersifat pasif. Dengan proses pembelajaran yang aktif pada tingkat individu maka akan terdapat pula pembelajaran secara organisasi, maka organisasi akan mampu mendapatkan dan mengolah informasi menjadi pengetahuan baru dalam menjalankan usaha.

Marquardt (1996:15) menyatakan agar dapat mencapai dan mempertahankan keunggulan bersaing dalam lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat, organisasi harus dapat meningkatkan kapasitas pembelajarannya. Proses pembelajaran organisasi merupakan proses dimana organisasi menggunakan pengetahuan yang ada dan membangun berbagai pengetahuan baru untuk membentuk pengembangan kompetensi baru yang sangat penting dalam lingkungan yang terus berubah.

Pengertian lain menyatakan bahwa pembelajaran organisasi adalah proses pembelajaran berkelanjutan dan mentransformasikan dirinya kedalam kapasitas untuk melakukan inovasi dan peningkatan pertumbuhan dan pembelajaran organisasi dianggap sebagai salah satu komponen strategis dalam mencapai kesuksesan organisasi jangka panjang (Senge, 1990; Harung, 1996; Cunningham *and* Gerrard, 2000). Kemampuan perusahaan untuk belajar lebih cepat dibandingkan pesaingnya merupakan sumber keunggulan bersaing yang berkelanjutan (deGeus, 1988). Menurut Marquardt (1996:30) pembelajaran organisasi dapat dibangun melalui sistem berpikir, model mental, keahlian personal, kerjasama tim, membagi visi bersama dan dialog.

Wang *and* Lo (2003) menemukan secara empirik bahwa pembelajaran organisasi juga memiliki pengaruh positif terhadap kompetensi daya saing, demikian pula dengan Chaston *and* Badger (1999) menyatakan bahwa pembelajaran organisasi merupakan anteseden dari kompetensi daya saing organisasi.

Konsep pembelajaran organisasi sebenarnya pertama kali dimunculkan oleh March *and* Simon (1958) dan Cyert *and* March (1963) yang menyatakan bahwa pembelajaran organisasi adalah sebuah proses dimana sebuah organisasi mengumpulkan pembelajaran dari hasil interaksi dengan lingkungannya. Sementara itu pembelajaran organisasi tidak terlepas dari pembelajaran individu (Argyris *and* Schon, 1978).

Konsep yang menarik adalah yang diungkapkan oleh Huber (1991) mengungkapkan bahwa pembelajaran organisasi merupakan sebuah proses terhadap informasi yang berpotensi untuk merubah perilaku. Lebih lanjut digambarkan terdapat empat konstruk yang terkait pembelajaran organisasi yaitu *knowledge acquisition* yang merupakan proses untuk mendapatkan informasi lalu *information distribution* menyangkut bagaimana sebuah informasi disebar dan *information*

interpretation tentang bagaimana mendalami pengertian informasi serta *organizational memory* yaitu bagaimana informasi disimpan dan digunakan untuk selanjutnya.

Sementara Sinkula *et al.* (1997) mengemukakan enam fenomena dalam pembelajaran organisasi yaitu nilai-nilai organisasi, perilaku pengolahan informasi dan aksi organisasi dengan mengembangkan konstruk *commitment to learning, shared vision, open-mindedness, information generation, information dissemination* dan *program dynamism*.

Pembelajaran organisasi merupakan sebuah proses interaksi organisasi dengan lingkungannya dan tidak terlepas dari pembelajaran individu yang ada didalamnya yang melibatkan proses terhadap informasi mulai dari mendapatkan, mendistribusikan dan menginterpretasikan serta penyimpanan informasi untuk dapat digunakan sehingga memungkinkan untuk dapat merubah sistem, prosedur maupun perilaku yang ada pada organisasi untuk memecahkan permasalahan dimasa yang akan datang secara lebih baik.

2. Pengertian Organisasi Pembelajaran, Keunggulan Bersaing dan Kinerja Bisnis

2.1 Pembelajaran Organisasi

Pembelajaran organisasi selalu menuntut adanya perubahan kearah yang lebih baik dengan cara terus melakukan evaluasi diri dan percobaan. Perusahaan yang melakukan pembelajaran organisasi adalah perusahaan yang memiliki keahlian dalam menciptakan, mengambil dan mentransfer pengetahuan, memodifikasi perilakunya untuk merefleksikan pengetahuan dan pengalaman barunya.

Sinkula *et al.* (1997) dalam penelitian menemukan hubungan positif antara proses pembelajaran yang tinggi menjadi sangat penting dalam menciptakan keunggulan daya saing berkelanjutan dalam perusahaan. Baldwin *et al.* (1997) menyatakan bahwa anggota organisasi dari semua tingkatan, tidak hanya manajemen puncak, terus melakukan pengamatan lingkungan dalam upaya memperoleh informasi penting. Perubahan strategi dan program yang diperlukan untuk memperoleh keuntungan dari lingkungan perubahan, dan bekerja dengan metode, prosedur, teknik evaluasi yang terus menerus diperbaiki.

Sebuah organisasi belajar melalui beberapa cara, Dixon dalam Pearn *et al.* (1995:180) menyatakan pembelajaran organisasi menekankan penggunaan proses pembelajaran pada tingkat individu, kelompok dan organisasi untuk mentransformasikan organisasi kedalam berbagai cara yang dapat

meningkatkan kepuasan para *stakeholder*. Dalam hal ini ditekankan pentingnya hubungan antara pembelajaran individu dengan menyatakan bahwa organisasi terutama belajar dari anggota organisasi, sehingga pembelajaran individu dan pembelajaran organisasi tidak dapat dipisahkan.

Pembelajaran organisasi dalam penelitian ini mengacu pada pendapat dan konsep yang menarik yang diungkapkan oleh Huber (1991) yang mendefinisikan pembelajaran organisasi adalah pengembangan dari pengetahuan yang baru yang berasal dari proses pengolahan informasi secara mendalam yang berpotensi untuk mempengaruhi perilaku organisasi. Lebih lanjut digambarkan terdapat empat konstruk yang terkait pembelajaran organisasi yaitu *knowledge acquisition* yang merupakan proses untuk mendapatkan informasi lalu *information distribution* menyangkut bagaimana sebuah informasi disebarkan dan *information interpretation* tentang bagaimana mendalami pengertian informasi serta *organizational memory* yaitu bagaimana informasi disimpan dan digunakan untuk selanjutnya.

Sementara Sinkula *et al.* (1997) mengemukakan dalam penelitian memunculkan tiga fenomena dalam pembelajaran organisasi yaitu nilai-nilai organisasi, perilaku pengolahan informasi dan aksi organisasi dengan mengembangkan konstruk *commitment to learning, shared vision, open-mindedness, information generation, information dissemination* dan *program dynamism*.

Dimensi pengukuran pembelajaran organisasi yang dilakukan oleh para peneliti sebelumnya, maka penelitian ini menggunakan 8 (delapan) dimensi pembelajaran organisasi yang dibangun oleh Huber (1991) dan Sinkula *et al.* (1997) yakni komitmen untuk belajar, membagi visi, keterbukaan, mendapatkan informasi, menyebarkan informasi, mengartikan informasi dan dinamisasi program.

2.2 Keunggulan Daya Saing Berkelanjutan

Konsep fundamental dari keunggulan daya saing (*competitive advantage*) dapat ditelusuri kebelakang pada konsep-konsep yang pernah diungkapkan oleh Chamberlin (1939); Selznick (1957); Hofer and Schendel (1978) yang menggambarkan keunggulan daya saing sebagai posisi unik yang dikembangkan sebuah organisasi yang secara langsung dibandingkan dengan pesaingnya melalui pola penggunaan sumberdayanya. Day (1984) dan Porter (1998) mengungkapkan konseptualisasi generasi berikutnya yang menyatakan bahwa keunggulan daya saing adalah sebagai tujuan dari strategi untuk mencapai *superior performance*.

Keunggulan daya saing (*competitive advantage*) merupakan kemampuan sebuah bisnis untuk mencapai profit yang abnormal dalam persaingan industri melalui strategi penciptaan nilai. Keunggulan daya saing ini akan dapat berkelanjutan ketika keunggulan ini tahan terhadap kikisan dari pesaing yang dapat melakukan duplikasi manfaat dari strategi yang ada (Barney, 1991).

Perusahaan harus dapat lebih unggul dibandingkan dengan pesaing dan dituntut untuk mampu menciptakan daya saing strategik dengan cara merumuskan serta menerapkan strategi penciptaan nilai. Keunggulan bersaing diperoleh ketika perusahaan mampu menjadikan banyak aktivitas berlainan yang dilakukan oleh perusahaan digabungkan dalam suatu rantai yang dapat memberikan kontribusi nilai yang memberikan margin maksimal bagi perusahaan dengan melaksanakan aktivitas-aktivitas yang penting secara strategik dengan lebih murah atau lebih baik dibanding pesaing.

Porter (1998) menyatakan keunggulan posisional bisnis yang dicapai oleh suatu persaingan karena dapat menjadi penghalang masuknya pesaing baru. Lebih lanjut Porter membedakan keunggulan strategik perusahaan karena dua hal yakni yang pertama karena perusahaan memiliki keunikan (berbeda dengan lainnya) yang dilihat oleh pelanggan dan karena perusahaan memiliki keunggulan posisi biaya yang relatif rendah dibanding dengan pesaing.

Tujuan dari strategi bersaing adalah untuk mendapatkan keberlanjutan keunggulan bersaing dan pada gilirannya memperbesar performa usaha. Keahlian yang unik dan aset dijadikan sebagai sumber keunggulan bersaing. Porter (1998) menyatakan keunggulan bersaing merupakan hasil dari implementasi penciptaan nilai bukan hasil simultan dari implementasi pesaing potensial maupun yang eksisting saat ini, ataupun melalui eksekusi superior atau penerapan strategi yang sama dengan pesaing. Namun keberlanjutan prestasi keunggulan daya saing berkelanjutan diperoleh ketika keuntungan dapat diperoleh dan mampu bertahan dalam menghadapi tantangan perilaku pesaing lain.

Dimensi dari keunggulan bersaing merujuk dimensi yang diadopsi dari Barney (1991) yaitu sumberdaya yang bernilai, bersifat langka, sulit ditiru dan sulit digantikan.

2.3 Kinerja Usaha

Sumber daya dan kapabilitas merupakan sumber utama bagi perusahaan dalam meraih profitabilitas. Mengacu pada konsepsi manajemen fungsional, sangatlah beralasan untuk menyatakan bahwa kinerja perusahaan sesungguhnya tercermin pada kerja dari berbagai manajemen fungsional yang berjalan dengan baik (Ferdinand, 2003). Secara fungsional kinerja perusahaan yang baik akan tercermin: 1) tingkat kinerja sumber daya manusia seperti tingkat kreativitas dan inovatif sumber daya manusianya, tingkat produktivitas sumber daya manusia di mana mereka berada; 2) tingkat kinerja manajemen operasi produksi seperti tingkat efisiensi proses produksi, mutu produk dan pelayanan, tingkat kecepatan proses dan tingkat akurasi proses; 3) tingkat kinerja manajemen pemasaran seperti tingkat volume penjualan, *market-share* dan

profitabilitas; 4) tingkat kinerja keuangan seperti ketersediaan dana, penggunaan dana yang efektif dan efisien yang tercermin pada berbagai rasio-rasio keuangan yang meliputi: rasio likuiditas, solvabilitas, aktivitas dan profitabilitas.

Kinerja usaha dapat dilanggengkan dengan cara mendayagunakan berbagai asset strategik yang berciri khas perusahaan dan memiliki kemampuan untuk menghambat pesaingnya (Amit *and* Schoemaker, 1993). Keberhasilan perusahaan dalam menyediakan produk berkualitas tinggi (*superior product*) dan berhasil dalam pasar (*superior market*) merupakan ukuran kinerja perusahaan yang menerapkan strategi yang berorientasi pada pasar (*market orientation*) dan strategi yang berorientasi pada teknologi (*technology orientation*). Pengukuran kinerja usaha yang didasarkan pada keberhasilan dalam pasar dan produk disebut juga sebagai *firm performance and product performance* (Zhou *et al.* 2005)

Dapat disimpulkan bahwa kinerja usaha dapat ditinjau dari berbagai sudut pandang, diantaranya adalah sudut pandang infrastruktur perusahaan, sumberdaya manusia, organisasi dan operasional perusahaan. Kinerja usaha adalah prestasi atau keberhasilan perusahaan dalam mengoperasikan sumberdayanya yang ada di perusahaan secara langsung merupakan *barriers* (hambatan) mobilitas kompetitif dalam persaingan karena dapat menjadi penghalang masuknya pesaing baru. Lebih lanjut Porter membedakan keunggulan strategik perusahaan karena dua hal yakni yang pertama karena perusahaan memiliki keunikan (berbeda dengan lainnya) yang dilihat oleh pelanggan dan karena perusahaan memiliki keunggulan posisi biaya yang relatif rendah dibanding dengan pesaing.

Tujuan dari strategi bersaing adalah untuk mendapatkan keberlanjutan keunggulan bersaing dan pada gilirannya memperbesar performa usaha. Keahlian yang unik dan aset dijadikan sebagai sumber keunggulan bersaing. Porter (1998) menyatakan keunggulan bersaing merupakan hasil dari implementasi penciptaan nilai bukan hasil simultan dari implementasi pesaing potensial maupun yang eksisting saat ini, ataupun melalui eksekusi superior atau penerapan strategi yang sama dengan pesaing. Namun keberlanjutan prestasi keunggulan daya saing berkelanjutan diperoleh ketika keuntungan dapat diperoleh dan mampu bertahan dalam menghadapi tantangan perilaku pesaing lain.

Dimensi dari keunggulan bersaing merujuk dimensi yang diadopsi dari Barney (1991) yaitu sumberdaya yang bernilai, bersifat langka, sulit ditiru dan sulit digantikan.

3.1 Pengaruh Pembelajaran Organisasi terhadap Keunggulan Daya Saing Berkelanjutan.

Penyebab dari begitu kecilnya pengaruh pembelajaran organisasi terhadap daya saing berkelanjutan pada studi ini, disebabkan beberapa asumsi teori tidak dapat tercakup dalam studi ini.

Kecenderungan UMKM yang tidak menyukai formalitas yang dianggap membatasi kebebasan dan mengurangi fleksibilitas menyebabkan keterbatasan UMKM untuk mendapatkan informasi dari lingkungannya terutama dari forum-forum formal. Informasi formal berasal dari kegiatan resmi yang diselenggarakan antara lain oleh pemerintah atau lembaga non pemerintah seperti pelatihan, seminar, workshop untuk peningkatan kinerja usaha dibidang terkait.

Keterbatasan mendapatkan informasi formal ini dan budaya yang ada pada UMKM untuk mendapatkan informasi secara informal terkadang membuat informasi yang diperoleh tidak utuh diterima. Informasi yang tidak utuh ini sulit dijadikan pengetahuan baru yang dapat dimanfaatkan untuk perbaikan aktivitas berikutnya. Dampaknya keterbatasan ini membuat kemampuan organisasi dalam memanfaatkan sumberdaya berwujud dan tidak berwujudnya lemah, yang pada akhirnya tidak mampu membentuk kompetensi yang dapat menjadi sumber keunggulan daya saing berkelanjutan. Keterbatasan ini juga menyebabkan UMKM tidak mampu untuk mengkonfigurasi sumberdayanya untuk menciptakan daya saing yang baik dan menghambat proses akuisisi, integrasi dan penerapan pengetahuan baru yang unik yang dapat menimbulkan keunggulan daya saing berkelanjutan.

3.2 Pengaruh Pembelajaran Organisasi terhadap Kinerja Usaha UMKM

Pembelajaran organisasi berorientasi untuk penataan menuju keteraturan dan bagaimana memberikan nilai kepada pelanggan dan fokus pada pemahaman agar efisien dan efektif dalam memuaskan kebutuhan pelanggan sekarang maupun pelanggan potensial. Usaha yang dilakukan sebagai hasil pembelajaran organisasi adalah inovasi berkelanjutan baik sisi teknis maupun administrasi dengan memanfaatkan informasi yang diperoleh dari lingkungan dan dengan memanfaatkan pengalaman yang ada dilakukan eksperimentasi perbaikan secara berkesinambungan.

Semakin meningkatnya pembelajaran organisasi akan semakin meningkatkan kemampuan memanfaatkan informasi yang berasal dari lingkungan, baik informasi tentang peluang maupun ancaman terhadap bisnis yang disinkronkan dengan kekuatan dan kelemahan organisasi usaha untuk dikembangkan menjadi strategi bisnis yang handal. Informasi-informasi yang dipeoleh digunakan untuk memperkuat organisasi dengan cara merubah praktek usaha yang sudah ada dengan praktek usaha yang lebih baik. Dampaknya adalah pembelajaran organisasi menjamin adanya suatu sistem umpan balik (*feed back*) untuk proses perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) pada sistem input, proses dan output usaha.

Studi ini menemukan adanya hubungan antara pembelajaran organisasi dengan kinerja usaha. Pembelajaran organisasi akan memicu peningkatan pemahaman dan pengetahuan yang menjadi sumber pengembangan organisasi usaha, ditandai dengan peningkatan kinerja usaha secara langsung. Pembelajaran organisasi merupakan sebuah anteseden dari kinerja usaha. Semakin tinggi pembelajaran organisasi akan menyebabkan semakin tinggi kinerja usaha.

3.3 Pengaruh Keunggulan Daya Saing Berkelanjutan terhadap Kinerja Usaha UMKM

Pemanfaatan sumberdaya yang bernilai, langka, sulit ditiru, sulit digantikan dan dengan terus melakukan inovasi berkelanjutan melalui kompetensi unik yang dimiliki akan menyebabkan perbaikan pada manajemen usaha, proses produksi, penurunan biaya, pencapaian kualitas produk yang sesuai dengan keinginan pelanggan dan memiliki keunggulan daya saing dibandingkan pesaing. Dampaknya adalah permintaan terhadap produk akan meningkat, pelanggan lama bisa diretensi, penjualan meningkat, tingkat keuntungan meningkat dan kinerja usaha secara keseluruhan menjadi meningkat dan strategi ini terus dipertahankan dari kejaran pesaing agar keunggulan ini berkelanjutan.

Dari analisa dan perbandingan dengan beberapa hasil penelitian sebelumnya maka dapat disimpulkan bahwa penerapan strategi yang tepat dalam memanfaatkan sumberdaya yang dimiliki perusahaan akan membentuk kompetensi yang digunakan untuk menimbulkan daya saing. Strategi selanjutnya adalah menjaga keunggulan daya saing dengan menghindari usaha meniru dan kejaran pesaing agar muncul keberlanjutan daya saing dan superioritas kinerja.

Studi ini menemukan adanya hubungan antara daya saing berkelanjutan dengan kinerja usaha yang positif. Strategi untuk mendapatkan dan memanfaatkan sumberdaya yang bernilai, bersifat langka, sulit ditiru dan sulit digantikan akan memunculkan keunggulan daya saing, dan bila dapat dipertahankan dan strategi tersebut tidak dapat diikuti secara sama oleh pesaing maka akan muncul sifat berkelanjutannya. Dampaknya adalah superioritas dalam kinerja usaha secara langsung, sehingga keunggulan daya saing berkelanjutan merupakan sebuah anteseden dari kinerja usaha pada UMKM. Semakin tinggi keunggulan daya saing berkelanjutan akan semakin tinggi kinerja usaha.