

**ORIENTASI WIRAUSAHA, ORIENTASI PASAR DAN KINERJA UKM :
PENGARUH MEDIASI STRATEGI *COST LEADERSHIP*
DI MASA PANDEMI COVID 19
(Studi Pada UKM *Laundry* di Kota, Semarang)**

Fitri Lukiastruti
STIE Bank BPD Jateng
e-mail : fitrilukiastruti@gmail.com

ABSTRAK

Kinerja usaha merupakan keberhasilan ataupun kegagalan organisasi dalam menjalankan tugas dan fungsi pokok dalam rangka mewujudkan sasaran, target dan tujuan, Suatu perusahaan perlu memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerjanya. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh mediasi strategi kepemimpinan biaya pada hubungan orientasi wirausaha dan orientasi pasar terhadap kinerja UKM. Objek penelitian ini adalah UKM *laundry* di Kota Semarang dengan jumlah sampel sebanyak 100 UKM *laundry*. Metode pengumpulan data menggunakan metode *probability sampling*. Analisis dengan *path analysis* (analisis jalur). Hasil analisis menunjukkan orientasi pasar dan orientasi wirausaha berpengaruh positif dan signifikan terhadap strategi kepemimpinan biaya. Orientasi pasar, orientasi wirausaha dan strategi kepemimpinan biaya berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja UKM *laundry*, dan strategi kepemimpinan biaya mampu memediasi pengaruh orientasi wirausaha dan orientasi pasar terhadap kinerja UKM *laundry* di Kota Semarang.

Kata kunci: orientasi wirausaha, orientasi pasar, strategi kepemimpinan biaya, keunggulan daya saing, kinerja UKM

ABSTRACT

Business performance is the success or failure of the organization in carrying out its main duties and functions in order to realize the goals, targets and objectives. A company needs to pay attention to the factors that affect its performance. The purpose of this study was to determine the mediating effect of cost leadership strategy on the relationship between entrepreneurial orientation and market orientation on the performance of SMEs. The object of this research is SMEs laundry in the city of Semarang with a total sample of 100 SMEs laundry. Data collection method using probability sampling method. Analysis with using path analysis. The results of the analysis show that market orientation and entrepreneurial orientation have a positive and significant effect on cost leadership strategy. Market orientation, entrepreneurial orientation and cost leadership strategy have a positive and significant effect on the performance of laundry SMEs, and cost leadership strategies are able to mediate the effect of entrepreneurial orientation and market orientation on the performance of laundry SMEs in Semarang City.

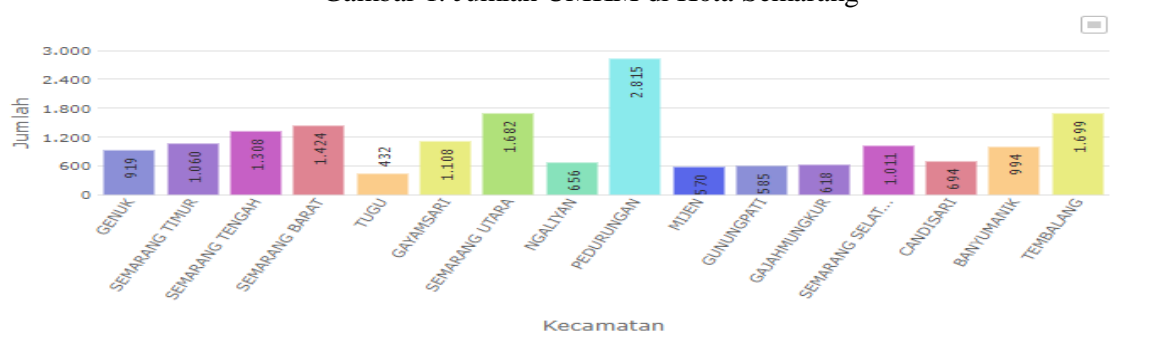
Keywords : *entrepreneurial orientation, market orientation, cost leadership strategy, competitive advantage, SMEs Performance*

1. Pendahuluan

Jumlah UMKM di kota Semarang yang terdaftar di Diskopumkm Kota Semarang pada Januari 2021 adalah sebesar 17.603 UMKM, yang tersebar di 16 kecamatan. Jumlah UMKM

terbanyak berada di wilayah Kecamatan Pedurungan sebesar 2.815 UMKM, disusul oleh Kecamatan Tembalang sebesar 1.699 UMKM dan Kecamatan Semarang Utara sebesar 1.682 UMKM.

Gambar 1. Jumlah UMKM di Kota Semarang



Sumber : Diskopumkm, 2021.

Sebagian besar usaha laundry yang ada di kota Semarang termasuk dalam kategori usaha mikro. Jumlah UKM laundry tersebut sebanyak 268 UKM. Adapun permasalahan yang dihadapi oleh para pengusaha laundry adalah :

1. Pesaing. Seperti yang telah disebutkan di atas, usaha laundry memang sudah eksis sejak dulu. Apalagi kini usaha laundry semakin mudah untuk dijalankan. Maka tidak heran jika persaingan semakin ketat.
2. Sudah banyak orang yang punya mesin cuci sendiri. Banyaknya mesin cuci dengan harga murah membuat hampir semua rumah memiliki mesin cuci sendiri. Proses mencuci di mesin cuci pun sangat mudah. Tak perlu lagi capek menggosok pakaian. Bahkan mesin cuci jaman sekarang juga sudah dilengkapi mesin pengering.
3. Pelanggan yang ingin serba cepat. Setiap pelanggan memiliki karakter masing-masing yang berbeda. Ada yang cukup sabar menunggu cucian, ada juga yang ingin pakaiannya cepat selesai.
4. Keterlambatan jadwal pengiriman. Tak jarang usaha laundry yang menawarkan layanan antar jemput, tak sengaja terlambat melakukan pengiriman dari waktu yang telah ditentukan.
5. Biaya perawatan yang mahal. Lantaran mesin cuci, mesin pengering, dan setrika dipakai setiap hari, kerusakan pasti akan terjadi. Biaya untuk perbaikannya pun tak sedikit.

Di sisi lain industri laundry kena dampak juga dari COVID-19, dan tidak sedikit pengusaha laundry yang harus gulung karena berkurangnya minat dan daya beli masyarakat

untuk menggunakan jasa laundry. Sejak memasuki bulan Juni 2020 Pemerintah menetapkan aturan pelaksanaan adaptasi kebiasaan baru atau new normal yang dimulai dengan masa transisi pembatasan sosial berskala besar (PSBB). Kebijakan ini di antaranya dengan mulai membuka aktivitas perkantoran, rumah makan mandiri, pergudangan, perindustrian, pergudangan yang hanya diisi 50 persen dari kapasitasnya.

Kebijakan tersebut harus dijadikan momentum bagi UMKM laundry untuk bisa bertahan dan berinovasi dalam menghadapi berbagai tantangan. Kekhawatiran akan infeksi virus corona atau Covid-19 membuat banyak orang kini lebih telaten memperhatikan kebersihan, salah satunya pakaian, hal ini harus dimanfaatkan oleh pebisnis laundry sebagai momentum untuk mempromosikan jasa laundry yang aman dan nyaman kepada masyarakat,

Berdasarkan permasalahan tersebut maka persaingan antar UMKM laundry semakin kompetitif sehingga mendorong UMKM laundry untuk terus membangun keunggulan daya saing yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja UMKM. Kinerja tersebut bertujuan untuk mengetahui bagaimana UKM mencapai tujuan, standar atau target. Dalam bisnis atau penelitian manajerial, ada banyak definisi tergantung pada disiplin atau bidang studi dan menghubungkan kinerja dengan nilai yang diperoleh pelanggan dan para pemangku kepentingan perusahaan Gathungu et al. (2014). Efisiensi dan efektivitas juga merupakan ukuran kinerja yang populer di bidang manufaktur dan jasa seperti keuangan dan pemasaran. Di sektor manufaktur, Arafah et al. (2018) dan Kombo &

Obonyo (2015) menggunakan lima pengukuran kinerja yang terdiri dari keandalan, kualitas, harga atau biaya produk, dan fleksibilitas untuk memastikan kinerja produk bisnis. Sedangkan menurut Herciu (2017) dan Aladejebi (2018) kinerja usaha dikaitkan dengan profitabilitas, pertumbuhan, nilai pasar, pengembalian modal, penambahan nilai, serta kepuasan dan retensi pelanggan.

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja atau keberhasilan UMKM dalam menjalankan bisnisnya, termasuk faktor kebijakan pemerintah dan juga faktor dari individu pengusaha itu sendiri. Fokus penelitian ini adalah faktor internal atau individu yaitu orientasi wirausaha dan orientasi pasar terhadap kinerja UMKM sektor laundry. Studi sebelumnya oleh Mahfud et al. (2020) mengungkapkan bahwa peran faktor personal sangat penting dalam memunculkan wirausaha baru dan dalam meningkatkan kinerja bisnis mereka. Studi ini memiliki fokus menguji pengaruh faktor internal atau individu terhadap kinerja UMKM sektor laundry. Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) memiliki tuntutan agar mempunyai kapabilitas dinamik dan strategi yang diharapkan dapat membaca dan mengidentifikasi peluang dan memiliki kapabilitas dalam melihat peluang untuk kemajuan usaha Amrulloh (2017). Pengusaha yang memiliki orientasi wirausaha yang tinggi ditandai dengan adanya kemauan yang keras, keberanian mengambil resiko, dan juga memiliki kreativitas dalam menjalankan bisnisnya. Kemampuan ini akan meningkatkan kinerja UMKM. Disamping itu, pengusaha yang memiliki kemampuan dalam orientasi pasar juga akan mampu meningkatkan kinerja UMKM. Pengusaha yang memiliki orientasi pasar yang tinggi akan mampu memenuhi keinginan pasar dan memenuhi kepuasan pelanggan (Elvina, 2020).

Orientasi kewirausahaan didefinisikan sebagai bagaimana individu atau perusahaan wirausaha dalam mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang dengan menggunakan proaktif, pengambilan risiko yang diperhitungkan, inovasi, daya saing dan juga

bertindak secara mandiri (otonomi) dalam meluncurkan produk dan layanan baru dan atau inovatif dalam rangka untuk memenangkan persaingan sehingga dapat meningkatkan kinerja dan keberlangsungan UKM (Lumpkin & Dess, 1996; Rauch et al. 2009; dan Lechner & Gudmundsson (2014). Sedangkan menurut (Wolff et al., 2015) orientasi wirausaha adalah merupakan bentuk orientasi yang meningkatkan keunggulan kompetitif dalam inovasi produk, berani mengambil risiko dan tindakan proaktif untuk mengalahkan pesaing dan orientasi wirausaha cenderung berpengaruh positif terhadap kinerja. Organisasi yang memiliki tingkat orientasi wirausaha yang tinggi akan berkinerja lebih baik. Singkatnya, orientasi wirausaha adalah orientasi strategis tingkat perusahaan, yang menangkap filosofi manajerial organisasi, praktik pembuatan strategi, dan perilaku strategisnya yang bersifat kewirausahaan (Wales, 2016). Perusahaan dengan orientasi wirausaha memiliki kemampuan untuk menemukan dan memanfaatkan peluang pasar baru, menanggapi tantangan dan bersedia mengambil risiko dalam situasi yang tidak pasti. Bukti empiris juga menunjukkan pengaruh positif orientasi wirausaha berbagai ukuran kinerja seperti kinerja keuangan, pertumbuhan perusahaan dan kinerja bisnis secara keseluruhan (Davis et al., 2010; Rauch et al., 2009).

Selain orientasi wirausaha, orientasi pasar merupakan salah satu permasalahan yang sering dihadapi UKM. Orientasi pasar dapat didefinisikan sebagai tingkat intensitas di mana UKM telah mengadopsi konsep pemasaran (Kandil, 2018); (Carnahan et al., 2010) (Sheth & Sinha, 2015). Orientasi pasar adalah kemampuan perusahaan dalam memahami kebutuhan dan keinginan konsumen, juga menyediakan produk yang dibutuhkan dan diinginkan konsumen ((Narver, J.C., & Slater, 1990), mereka juga mengemukakan bahwa orientasi pasar dapat dibagi menjadi tiga dimensi yaitu: orientasi kepada pelanggan, orientasi kepada pesaing, dan koordinasi antara fungsi perusahaan.

Terdapat research gap dalam penelitian yang mengkaji pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja bisnis. (Narver, J.C., & Slater, 1990), (Sarjita, 2017) dan (Guspul, 2016) menyatakan bahwa orientasi pasar akan meningkatkan kinerja bisnis. Namun, beberapa penelitian gagal membuktikan bahwa orientasi pasar akan meningkatkan kinerja bisnis (seperti (Kohli & Jaworski, 1990); (Selnes et al., 1996). Dengan alasan bahwa perusahaan yang menerapkan orientasi pasar selain meningkatkan nilai bagi pelanggan juga akan meningkatkan biaya bagi perusahaan. Seperti biaya untuk melakukan riset pemasaran, dan membayar pakar pemasaran

Strategi kompetitif mengeksplorasi bagaimana perusahaan beroperasi (Priem & Butler, 2001) untuk meningkatkan kinerja perusahaan (Porter, 1980). Baik orientasi wirausaha dan strategi kompetitif adalah konsep tingkat unit bisnis strategis (Covin & Lumpkin, 2011) yang pertama adalah proses pembuatan strategi dan yang terakhir menggambarkan konten. Dalam hal ini, strategi kompetitif menambahkan konten ke orientasi wirausaha dan menyalurkannya (mirip dengan bagaimana pelatihan dan taktik tinju menyalurkan agresivitas petinju). Dengan kata lain, orientasi wirausaha tidak akan cukup untuk meningkatkan kinerja perusahaan tanpa strategi bersaing (Ireland et al., 2003).

2. Landasan Teori dan Pengembangan Hipotesis

Teori Resource Based View

Grand theory yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori RBV (*Resource Based View*) yang mendefinisikan secara visual koordinasi antar fungsi sebagai elemen dari perusahaan sumber daya dan kapabilitas untuk menjadi kompetitif dan dapat bertahan di tengah persaingan (Lorenzo et al., 2018). Menurut (Barney, 1991), sukses tidaknya sebuah perusahaan akan sangat ditentukan oleh kekuatan dan kelemahan yang ada dalam internal perusahaan, bukan lingkungan eksternalnya, dengan asumsi : 1) adanya heterogenitas sumber daya dalam perusahaan;

dan 2) beberapa sumber daya yang ada dalam perusahaan bersifat sulit untuk ditiru atau tidak elastik dalam pasokannya (Ferreira et al., 2011, h.99-100). Heterogenitas sumber daya perusahaan memiliki arti bahwa dalam sebuah industri tidak mungkin semua perusahaan mampu memiliki sumber daya yang persis sama. Heterogenitas sumber daya ini disebabkan oleh adanya kemampuan perusahaan, termasuk masalah finansial, dan masa lalu perusahaan yang saling berbeda (Nurhilalia et al., 2019).

Ada beberapa sumber daya perusahaan yang akan sulit dikopi oleh pesaingnya, terutama dalam masalah sumber daya manusianya. Dengan kata lain keberhasilan perusahaan amat ditentukan oleh sumber daya yang dimilikinya dan kapabilitas perusahaan yang mampu merubah sumber daya itu menjadi sebuah manfaat ekonomis ((Ismail et al., 2012, hal. 2012, h.152; (Ferreira et al., 2011, h.99).

Inti dari teori RBV adalah *competitive advantage*, ketika perusahaan memiliki sumber daya yang unik dan sulit ditiru oleh para pesaingnya - atau menurut (Powers & Hahn, 2002) merupakan superior resources - yang kemudian diolah melalui kapabilitas perusahaan yang baik, maka perusahaan akan mampu meraih *competitive advantage* yang kemudian akan mengarah kepada kinerja unggul ((Ferreira et al., 2011).

Orientasi Wirausaha

Orientasi wirausaha sering disebut sebagai pembuatan strategi kewirausahaan yang dicirikan sebagai atribut gaya manajemen yang mendukung perubahan dan mendukung kegiatan yang berkaitan dengan pemanfaatan berbagai bentuk inovasi, pengembangan produk / layanan baru dan penciptaan nilai pelanggan yang unggul ((Tajeddini & Trueman, 2016). Orientasi wirausaha adalah konstruksi gabungan dari proses, struktur, dan perilaku perusahaan yang dicirikan oleh inovasi, proaktif, dan pengambilan risiko (Sahaym et al., 2021). Ketika hal ini tertanam dalam pengambilan keputusan strategis, orientasi wirausaha (*entrepreneurial orientation*) memainkan peran penting dalam mengembangkan, mengkomersialkan, dan secara agresif mengejar

pengembangan produk dan layanan baru serta mengantisipasi dan menanggapi kemungkinan perubahan (Tajeddini et al., 2020). Orientasi wirausaha didukung oleh orientasi strategis yang berbeda yang secara kolektif meningkatkan hasil bisnis dengan menciptakan pengetahuan baru yang diperlukan untuk membangun kemampuan baru dan memperkuat kembali sumber daya dan kemampuan yang ada, mendorong pola pikir inovatif dalam perusahaan di bawah lingkungan yang bergolak dan kompetitif yang berbeda (Cavusgil & Knight, 2015); (Jalilvand et al., 2018); (Martin & Javalgi, 2016); (Taheri et al., 2019).

Orientasi Pasar

Menurut (Lukas & Ferrell, 2000), orientasi pasar didefinisikan sebagai proses dari menghasilkan dan memberikan informasi pasar untuk tujuan menciptakan superior value bagi konsumen. (Gray et al., 2002) berpendapat bahwa orientasi pasar dapat dilihat sebagai pelaksanaan konsep pemasaran. Orientasi pasar didefinisikan sebagai perilaku organisasi yang mengidentifikasi kebutuhan konsumen, perilaku kompetitor, menyebarkan informasi pasar ke seluruh organisasi dan meresponsnya dengan suatu koordinasi, perhitungan waktu, dan perhitungan keuntungan.

(Manzano, Joaquin Aldas; Kuster, Ines; Via, 2006) mengatakan bahwa orientasi pasar menyangkut bagaimana informasi diperoleh, disebarkan dan dibuatkan implementasinya dalam perusahaan. Ketiga elemen ini saling berhubungan satu dengan yang lainnya. (Hisrich & Kearney, 2013) menyatakan orientasi pasar sebagai berikut: *“Market Orientation reflects the organization’s philosophy to identify and meet the needs and requirements of customers by being adaptive in responding to market conditions.”* Dalam arti kata orientasi pasar mencerminkan filosofi suatu organisasi untuk mengidentifikasi dan memenuhi keinginan konsumen dengan menjadi lebih adaptif dalam menanggapi kondisi pasar. Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa orientasi pasar merupakan suatu proses dalam memperoleh, menyebarkan, dan menerapkan

informasi untuk memenuhi kebutuhan konsumen dan mengetahui perilaku pesaing.

Strategi Kepemimpinan Biaya

Kepemimpinan biaya (*cost leadership*) adalah alat organisasi utama yang digunakan dalam meningkatkan kinerja industri dan mempromosikan keunggulan kompetitif (Azim et al., 2017). Oleh karena itu, *cost leadership* merupakan faktor yang berpengaruh yang dapat mengarah pada kinerja perusahaan yang aktif. Strategi kepemimpinan biaya adalah seperangkat tindakan terpadu yang dilakukan untuk menghasilkan barang atau jasa dengan harga yang dapat diterima oleh pelanggan dengan yang paling rendah jika dibandingkan dengan pesaing. Perusahaan yang menggunakan strategi kepemimpinan biaya biasanya menjual barang atau jasa standar ke pelanggan industri yang paling khas. Inovasi proses, yang merupakan metode dan teknik produksi dan distribusi yang baru dirancang yang memungkinkan perusahaan beroperasi lebih efisien, sangat penting untuk keberhasilan penggunaan strategi kepemimpinan biaya.

Strategi keunggulan biaya adalah strategi yang digunakan organisasi ingin menjadi pemimpin pasar berbasis biaya rendah dengan basis pelanggan yang luas. Biaya di sini merupakan total biaya produksi, dan bukan pada harga. Pada strategi ini organisasi berfokus pada bagaimana perusahaan mampu memproduksi barang dan jasa dengan biaya rendah. Perusahaan yang mampu menciptakan biaya produksi yang rendah tentu saja mampu menjual produknya dengan harga yang lebih rendah dari pesaing, tetapi masih bisa menghasilkan keuntungan bagi perusahaannya. Perusahaan semacam ini tidak takut terhadap ancaman pesaing yang menurunkan harga (Sya’diyah, 2016).

Strategi kepemimpinan biaya akan berhasil dengan baik ketika pembeli sangat peka terhadap perubahan harga, ketika perusahaan-perusahaan yang bersaing tersebut menjual produk dari komoditi yang sama, dan ketika perusahaan dapat memanfaatkan keuntungan dari sekala ekonomis. Pemimpin dalam biaya tidak hanya berada dalam posisi yang paling menguntungkan

untuk melindungi dirinya dari perang harga, tetapi juga dapat menggunakan kekuatannya untuk menyerang pesaing dengan harga termurah dalam industri itu (Zakki, 2019).

Untuk memperoleh keunggulan biaya, biaya yang kumulatif perusahaan melalui ranai nilainya harus lebih rendah dari pesaingnya. Ada beberapa faktor pendorong biaya yang harus dikendalikan sebagai berikut (H. Mubarak, 2020) :

- a. Skala Ekonomis. Peningkatan volume dapat memberikan biaya yang lebih murah dibanding volume yang lebih kecil karena biaya penelitian dan pengembangan serta pemasarannya dapat dibagi dengan volume penjualan yang lebih besar.
- b. Belajar dari Pengalaman. Pengalaman dalam mengefisiensikan pekerjaan, studi banding ke perusahaan yang mempunyai aktivitas sama. Perhatian manajemen tidak hanya mendapatkan laba, tapi juga menggunakannya untuk memodifikasi produksi.
- c. Biaya Sumber Daya Input. Ada beberapa faktor yang menjadi kunci untuk mendapatkan sumber daya input yang murah. Yakni dengan menggunakan daya tawar beli dengan membeli dalam jumlah besar untuk mendapatkan harga terbaik dari pemasok.
- d. Bekerjasama dengan Aktivitas Rantai Nilai dalam Perusahaan atau Industri. Biaya penyimpanan bahan baku dapat diminimalkan dengan membuat jaringan dengan pemasok, sehingga dapat mengurangi biaya operasional.
- e. Membagi Peluang dengan Unit Bisnis yang lain dalam Organisasi. Hal ini bisa dilakukan dengan berbagai proses

Kelemahan potensial dari strategi keunggulan biaya (cost leadership) adalah kecenderungan untuk memotong biaya yang dapat menjatuhkan permintaan terhadap produk atau jasa, contohnya dengan menghilangkan model-model penting. Strategi cost leadership akan tetap kompetitif hanya jika pelanggan melihat bahwa produk atau jasa yang dihasilkan sama (minimal mendekati) dengan produk

pesaing yang harganya lebih tinggi (Widodo, 2018). Strategi kepemimpinan biaya yang dilaksanakan dibawah kondisi yang tepat dan benar dapat menjadi senjata yang sangat hebat (M. H. Mubarak, 2014)

Kinerja UKM

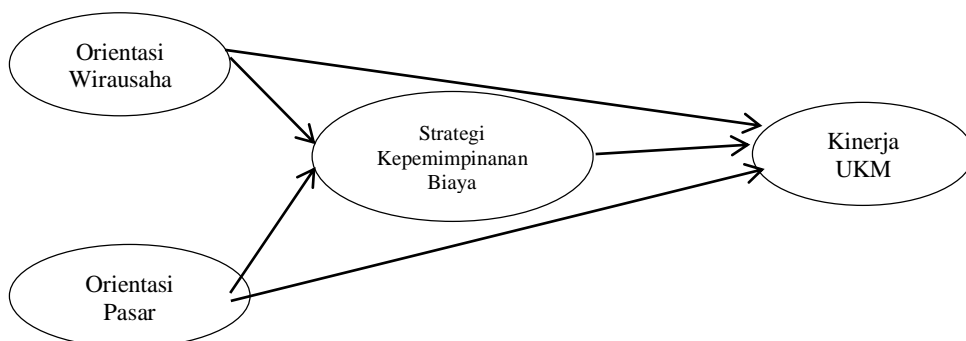
Kinerja merujuk pada tingkat pencapaian ataupun prestasi dari perusahaan dalam periode waktu tertentu ((Abbas, 2018). Istilah kinerja UKM merupakan istilah yang memiliki banyak konotasi makna yang berbeda oleh para peneliti. Dalam studi ini, kinerja UKM disebut sebagai kemampuannya untuk mencapai hasil yang diinginkan dan aktivitas yang diterima secara umum oleh perusahaan (Gharakhani & Mousakhani, 2012). Ukuran kinerja yang dapat diterima ini dapat dilakukan dengan: subjektif (keuangan) dan atau objektif (non-keuangan) atau keduanya (Hayat et al., 2019). Non-keuangan atau kombinasi lebih disukai karena terkadang sulit bagi pemilik UKM untuk mengungkapkan informasi yang relevan tentang keuangan mereka melalui ukuran non-keuangan juga tidak terlepas dari bias responden (Bamfo & Kraa, 2019).

Penelitian ini akan menggunakan ukuran finansial dan non finansial untuk mengukur kinerja UKM seperti; Pertumbuhan penjualan, pertumbuhan laba, pertumbuhan karyawan, pergantian, pertumbuhan pangsa pasar, kepuasan dan retensi pelanggan seperti yang ditunjukkan oleh (Dess et al., 1997), dan menguatkan (Covin & Wales, 2012) yang berpendapat bahwa peneliti bebas memilih ukuran mana yang dianggap tepat untuk mengukur UKM/kinerja perusahaan dalam studi mereka. Ukuran kinerja yang digunakan dalam penelitian ini lebih lanjut setuju dengan (Hameed, 2011);(Ong & Ismail, 2012); (Madzimore, 2019) yang menggunakan pendapatan penjualan, pertumbuhan laba, jumlah karyawan, pertumbuhan pangsa pasar dan kepuasan pelanggan. dan retensi dalam studi mereka.

Akhirnya, studi ini berusaha untuk mengisi kesenjangan teoritis dan pengetahuan yang dibahas berdasarkan teori RBV untuk menilai dampak orientasi wirausaha dan

orientasi pasar pada kinerja UKM laundry di kota Semarang, efek mediasi strategi kepemimpinan biaya di sektor jasa dan industri

yang merupakan kontribusi lapangan kerja menggunakan kerangka penelitian ini seperti yang ditunjukkan oleh Gambar 1.



Gambar 1. Model Penelitian

Pengaruh Orientasi Wirausaha Terhadap Kinerja UKM

Orientasi wirausaha meninjau kinerja organisasi melalui strategi yang berbeda, misalnya, gaya, keputusan dan tindakan (Zhai et al., 2018). Aturan dan regulasi pemerintah serta ketidakpastian pasar eksternal secara signifikan mempengaruhi kinerja bisnis ((Harabi, 2005). Dalam literatur sebelumnya, para peneliti menyarankan bahwa kebijakan strategis organisasi, seperti orientasi wirausaha, berkontribusi secara signifikan terhadap kinerja perusahaan di negara berkembang (Covin & Wales, 2012); (Roxas et al., 2017). Perusahaan yang sangat berorientasi kewirausahaan akan menunjukkan kontribusi yang signifikan terhadap kinerja perusahaan mereka (Arzubiaga et al., 2018). Berdasarkan uraian di atas, maka diajukan hipotesis sebagai berikut :

H1 : orientasi wirausaha mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja UKM.

Pengaruh Orientasi Wirausaha Terhadap Strategi Kepemimpinan Biaya

Kepemimpinan biaya menyiratkan minimalisasi biaya dalam R&D (Friesen & Miller, 1982) dan (Porter, 1980). Dalam pengertian ini, kepemimpinan biaya adalah tentang mengurangi intensitas R&D suatu

perusahaan (dipahami sebagai rasio pengeluaran R&D terhadap penjualan) yang, pada gilirannya, merupakan indikator pentingnya inovasi strategis (O'Brien et al., 2003). Sementara pengeluaran R&D yang lebih tinggi tidak secara otomatis mengarah pada inovasi yang lebih tinggi, perusahaan yang berinvestasi dalam R&D pada tingkat yang jauh lebih tinggi daripada pesaing mereka kemungkinan besar mencoba bersaing berdasarkan inovasi (O'Brien et al., 2003:419). Dengan demikian, sementara inovasi harus menjadi fitur penting dari kinerja perusahaan dan independen dari strategi kompetitif, masuk akal untuk mengasumsikan bahwa perusahaan kecil dengan strategi kepemimpinan biaya cenderung berada di ujung bawah skala inovasi. Ini membawa produk rata-rata industri melalui desain atau proses produk yang lebih efisien ke pasar. Keterbatasan sumber daya dari perusahaan kecil memerlukan penetapan prioritas yang kuat untuk investasi, yang mengarah ke trade-off. Strategi kepemimpinan biaya adalah strategi yang lebih padat modal yang hanya membutuhkan inovasi minimum. Inovasi yang lebih besar akan merugikan strategi kepemimpinan biaya di perusahaan kecil.

Dowling & McGee (1994) menyarankan bahwa kepemimpinan biaya yang diadopsi oleh perusahaan kecil, melalui

pengenalan desain biaya rendah, lebih berhasil untuk UKM yang sudah cukup lama beroperasi. Desain berbiaya rendah membutuhkan ketidakpastian pasar yang lebih sedikit (Lieberman & Montgomery, 1988); penerapan sistem produksi, pengadaan, distribusi, atau layanan berbiaya rendah untuk memaksimalkan efisiensi memerlukan proses yang stabil dan standar, yang mengurangi fleksibilitas perusahaan. Masuk terlambat memungkinkan pembelajaran dari kesalahan pengambilan sebelumnya dan rekayasa ulang produk untuk produksi yang lebih efisien. Proaktif berhubungan dengan antisipasi dan menciptakan permintaan masa depan, mendahului persaingan dan mendukung keunikan; itu kurang efisien memenuhi permintaan yang ada (Hughes & Morgan, 2007). Misalnya, penelitian menunjukkan bahwa dominasi strategi kepemimpinan biaya (dan kurangnya strategi diferensiasi) yang diadopsi oleh perusahaan Jepang dikaitkan dengan masuknya perusahaan Jepang yang terlambat secara tradisional dan kurangnya proaktif (Allen & Helms, 2006).

Manajer perusahaan kecil berbeda dalam perilaku pengambilan risiko dan persepsi kerugian yang terjangkau, yang mempengaruhi pilihan kewirausahaan (Dew et al., 2009a). Sementara penerapan strategi apa pun bukan tanpa risiko, variabel keputusan penting bagi setiap pengusaha adalah potensi kerugian jika terjadi kegagalan (Miller & Paulson, 2007). Kepemimpinan biaya membutuhkan investasi awal yang lebih tinggi daripada diferensiasi untuk memungkinkan skala ekonomi (Allen & Helms, 2006). Pembangunan sistem output standar berkapasitas tinggi mengurangi fleksibilitas perusahaan dan meningkatkan penguncian strategis. Investasi yang lebih tinggi berarti bahwa taruhannya membutuhkan pengambil keputusan strategis untuk memiliki tingkat toleransi yang lebih tinggi terhadap kerugian yang terjangkau. Pengusaha yang mengambil risiko rendah cenderung kurang berinvestasi (Dew et al., 2009b). Berdasarkan uraian di atas, maka

diajukan hipotesis sebagai berikut :

H2 : orientasi wirausaha mempunyai pengaruh yang positif terhadap strategi kepemimpinan biaya.

Pengaruh Orientasi Pasar Terhadap Kinerja UKM

Menurut (Smith & Reece, 1999), kinerja bisnis didefinisikan sebagai kemampuan operasional untuk memuaskan keinginan pemegang saham utama perusahaan, dan itu harus dinilai untuk mengukur pencapaian organisasi. Ada berbagai metode untuk mengukur kinerja bisnis perusahaan karena kinerja bersifat multidimensi yang terkait dengan subjek yang diminati (Nurhilalia et al., 2019)(Anees-ur-Rehman et al., 2018). Dimensi kinerja bisnis dalam penelitian ini adalah kinerja pasar, kinerja pemasok, kinerja proses, kinerja orang, dan kinerja hubungan pelanggan (Hamali, 2014). UKM perlu memahami konsep orientasi pasar yang dapat memberikan manfaat kinerja kepada UKM (Purnamasari & Wijaya, 2020).

Orientasi pasar dapat mendorong kinerja organisasi sebagai berikut: berkat manfaat dari orientasi pasar yang lebih besar, organisasi mendapatkan wawasan tentang rantai nilai pelanggan, dan kemampuan strategis yang mencakup tindakan masa depan mereka (Ozkaya et al., 2015). Oleh karena itu, sumber daya organisasi yang paling produktif dengan mudah dipilih agar sesuai dengan kondisi pasar saat ini (Narver & Slater, 1990). Dengan cara ini, ahli teori berbasis sumber daya menganggap orientasi pasar sebagai sumber daya organisasi yang tidak berwujud, yang memungkinkan organisasi untuk melakukan peningkatan kinerja (Morgan et al., 2009). Untuk argumen ini, hasil penelitian sebelumnya menunjukkan hubungan positif antara orientasi pasar dan kinerja (Gruber-Muecke & Hofer, 2015); (Vega-Vázquez et al., 2016); (Migliori et al., 2019); (Ngo, 2021)). Berdasarkan uraian di atas, maka diajukan hipotesis sebagai berikut :

H3 : orientasi pasar mempunyai pengaruh

yang positif terhadap kinerja UKM.

Pengaruh Orientasi Pasar Terhadap Strategi Kepemimpinan Biaya

Keunggulan kompetitif dapat didefinisikan sebagai agregasi dari berbagai item yang membedakan UKM dari pesaing mereka dan memberikan posisi yang unik dan unggul di pasar. Dimensi keunggulan kompetitif (inovasi, diferensiasi, dan kepemimpinan biaya rendah) diadaptasi dari (Afsharghasemi et al., 2013) untuk studi yang diusulkan dari makalah ini. (Narver, J.C., & Slater, 1990) berpendapat bahwa orientasi pasar harus menjadi fokus umum dari seluruh perusahaan untuk terus menciptakan nilai yang sangat baik bagi pelanggan, dan dengan demikian dapat memperoleh keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Ada interaksi positif antara orientasi pasar dan keunggulan kompetitif, (Zhou et al., 2009); (Burhanuddin et al., 2018), (Udriyah et al., 2019)). Berdasarkan uraian di atas, maka diajukan hipotesis sebagai berikut :

H4 : orientasi pasar mempunyai pengaruh yang positif terhadap strategi kepemimpinan biaya.

Pengaruh Strategi Kepemimpinan Biaya Terhadap Kinerja UKM

Kinerja perusahaan baik atau buruk sangat terkait dengan pemahaman yang jelas tentang faktor lingkungan dan pilihan strategi kompetitif (Ehie & Muogboh, 2016). Porter menyebutkan bahwa perusahaan yang menekankan pada cost leadership menciptakan fasilitas skala efisien, menekankan pengurangan pengeluaran dan meminimalkan R&D, tenaga penjualan, biaya iklan dan overhead. Dengan cost leadership, perusahaan dapat memperoleh keunggulan kompetitif atas pesaingnya hanya dengan memiliki pengembalian aset yang lebih tinggi dan dengan memproduksi produk dengan kualitas yang wajar (Kharub et al., 2019). Birjandi et al., (2014) menyelidiki efek cost leadership pada ROA dan kinerja masa depan Perusahaan yang terdaftar di Bursa Efek

Teheran. Menggunakan data dari 45 perusahaan di Tehran Security Exchange (TSE) selama 2009-2013, penelitian ini menetapkan bahwa di perusahaan-perusahaan dengan cost leadership ada hubungan positif antara rasio penjualan terhadap belanja modal dengan persentase pertumbuhan dalam penjualan. Penelitian (Kharub et al., 2019) yang dilakukan pada perusahaan MSMEs yang berbeda sektor yaitu mechanical, automobile, electrical, electronics dan textile menghasilkan bahwa cost leadership berpengaruh terhadap kinerja organisasi. (Habtoor et al., 2019) melakukan penelitian pada perusahaan manufaktur di Kano, Nigeria. Berdasarkan uraian di atas, maka diajukan hipotesis sebagai berikut :

H5 : strategi kepemimpinan biaya mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja UKM

Pengaruh Mediasi Kepemimpinan Biaya Terhadap Hubungan Orientasi Wirausaha dan Kinerja UKM

Karena strategi bisnis mempunyai efek yang positif terhadap kinerja perusahaan serta adanya penelitian yang dilakukan oleh (Widyastuti & Firmansyah, 2018) mengemukakan bahwa strategi bisnis memediasi pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja sebuah perusahaan, demikian pula penelitian yang dilakukan oleh (Susila & Suparna, 2016), (Fadhilah, 2020) menunjukkan bahwa strategi kepemimpinan biaya mampu memediasi hubungan orientasi wirausaha dan kinerja UKM. Berdasarkan uraian tersebut, maka diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut :

H6 : pengaruh orientasi wirausaha terhadap kinerja UKM dimediasi oleh strategi kepemimpinan biaya.

Pengaruh Mediasi Kepemimpinan Biaya Terhadap Hubungan Orientasi Pasar dan Kinerja UKM

Orientasi pasar meningkatkan keunggulan kompetitif yang akibatnya meningkatkan kinerja bisnis suatu perusahaan (Talaja et al., 2017, Herman et al., 2018).

Menurut (Susila & Suparna, 2016) strategi kepemimpinan biaya mampu memediasi hubungan orientasi pasar terhadap kinerja UKM *laundry* di Kota Denpasar. Demikian pula dengan penelitian yang telah dilakukan oleh (Udriyah et al., 2019) di UKM tekstil di Malaysia menemukan bahwa orientasi pasar memiliki pengaruh yang signifikan pada kinerja bisnis baik secara langsung maupun tidak langsung melalui keunggulan kompetitif. Berdasarkan uraian tersebut maka diajukan hipotesis sebagai berikut :

H7: pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja UKM dimediasi oleh strategi kepemimpinan biaya.

3. Metode Penelitian

Populasi dan Sampel

Populasi pada penelitian ini adalah pemilik UKM *laundry* di Kota Semarang. Metode pemilihan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *non-probability sampling* yaitu teknik sampling yang tidak menggunakan prosedur pemilihan peluang melainkan mengandalkan judgement pribadi peneliti (Malhotra & Krosnick, 2007). Teknik yang digunakan adalah *judgmental sampling*. *Judgmental sampling* merupakan bentuk *convenience sampling* yang di dalamnya elemen populasi secara sengaja dipilih berdasarkan penilaian peneliti (Malhotra & Krosnick, 2007). Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 100 pemilik UKM *laundry* di Kota Semarang. Tehnik analisis dalam penelitian ini menggunakan analisis jalur (*path analysis*) dan uji mediasi dengan menggunakan uji Sobel.

Pengukuran Variabel

Penelitian ini menggunakan skala Likert 5 poin, dimana 1 menunjukkan sangat tidak setuju dan 5 menunjukkan sangat setuju. Orientasi wirausaha (X1) adalah konstruksi gabungan dari proses, struktur, dan perilaku perusahaan yang dicirikan oleh inovasi,

proaktif, dan pengambilan risiko (Sahaym et al., 2021). Variabel orientasi wirausaha meliputi 9 indikator (Fairoz et al., 2010). Tiga indikator masing-masing mewakili dimensi inovasi, dimensi proaktif adalah meniru para pesaing, meniru untuk memperkenalkan produk baru, overall position dan dimensi *risk taking*.

Orientasi pasar (X2) didefinisikan sebagai perilaku organisasi yang mengidentifikasi kebutuhan konsumen, perilaku kompetitor, menyebarkan informasi pasar ke seluruh organisasi dan meresponsnya dengan suatu koordinasi, perhitungan waktu, dan perhitungan keuntungan (Hisrich & Kearney, 2013). Variabel orientasi pasar meliputi 8 indikator (Wijesekara et al., 2014).

Strategi kepemimpinan biaya (*cost leadership strategy*) (Z) adalah strategi perusahaan yang mengedepankan pada struktur biaya yang lebih rendah daripada rata-rata industri. Perusahaan secara agresif mencari fasilitas yang efisien, memangkas biaya dan menggunakan kontrol biaya yang ketat untuk menjadi lebih efisien daripada pesaing. Strategi bisnis ini membantu perusahaan untuk mencapai keuntungan yang lebih besar karena perusahaan dapat menekan biaya produksi sehingga menghasilkan harga yang lebih kompetitif dan akan meningkatkan keuntungan (Page et al., 2021). Variabel strategi kepemimpinan biaya meliputi 5 indikator (Imran Hunjra et al., 2017).

Kinerja UKM (Y) adalah seberapa baik perusahaan tersebut dikelola dan nilai yang dapat disalurkan oleh perusahaan bagi pelanggan dan stakeholders lainnya (Silviasih et al., 2016). Kinerja usaha yang akan diteliti dalam penelitian adalah tiga aspek (masing-masing dua indikator) yang dapat menunjang keberlangsungan sebuah bisnis antara lain: aspek keuangan, aspek sumber daya manusia, serta aspek pemasaran (Quantananda & Haryadi, 2015).

4. Hasil dan Pembahasan

Tabel 1. Deskriptif Karakteristik Responden

No	Keterangan	Jumlah	%
1	Jenis Kelamin		
	Pria	20 orang	20%
	Wanita	80 orang	80%
2	Usia		
	20 – 40 tahun	72 orang	72%
	>dari 40 tahun	28 orang	28%
3	Tingkat Pendidikan		
	SMA/SMK	23 orang	23%
	D3/ sederajat	51 orang	51%
	S1/ sederajat	26 orang	26%
3	Lama usaha		
	1 – 3 tahun	15 orang	15%
	>dari 3 tahun	85 orang	85%
4	Omzet per bulan		
	5 - 10 juta	34 orang	34%
	10 – 30	47 orang	47%
	>dari 30 juta	19 orang	19%

Sumber : data primer diolah, 2021.

UKM *Laundry* lebih banyak digeluti oleh kaum wanita dibandingkan dengan kaum pria. Hal ini disebabkan karena UKM *Laundry* identik dengan mencuci dan menyertika dimana hal tersebut merupakan pekerjaan yang lebih banyak dilakukan oleh kaum wanita. Dari segi usia menunjukkan bahwa sebagian pengusaha sudah cukup lama menjalankan usahanya,

Uji Validitas dan Reliabilitas

Sebelum melakukan analisis jalur (path analysis) dengan SPSS maka dilakukan pengujian instrumen terlebih dahulu, didalam penelitian ini menggunakan kuisioner sebagai data primer, maka perlu melakukan uji validitas dan reliabilitas agar kuesioner penelitian layak untuk digunakan sebagai instumen dalam pengumpulan data.

Tabel 2. Hasil Uji Validitas Instrumen

No	Variabel	Pearson Correlation (r)	Sig (1 -tailed)	Keterangan
1	Orientasi Wirausaha	0,664	0	Valid
2	Orientasi Pasar	0,672	0	Valid
3	Strategi Kepemimpinan Biaya	0,661	0	Valid
4	Kinerja UKM	0,712	0	Valid

Sumber : data primer diolah, 2021.

Tabel 3. Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian

No	Variabel	Cronbach Alpha	Keterangan
1	Orientasi Wirausaha	0,733	Reliable
2	Orientasi Pasar	0,741	Reliable
3	Strategi Kepemimpinan Biaya	0,845	Reliable
4	Kinerja UKM	0,862	Reliable

Sumber : data primer diolah, 2021.

Analisis Regresi Linier Berganda

Tabel 4. Ringkasan Hasil Analisis Regresi Linier Berganda (Persamaan 1)

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Stand. Coeff.	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-3.552	1.751		-2.028	.045
	Orientasi Wirausaha (X1)	.366	.029	.682	12.462	.000
	Orientasi Pasar (X2)	.311	.033	.524	9.569	.000
a. Dependent Variable: Strategi Kepemimpinan Biaya (Z)						
R ² = 0,710; Adjusted R ² = 0,704; F Test = 118,828; Probability = 0,0000						

Sumber : data primer diolah, 2021.

Mengacu pada output Regresi Model I dapat diketahui bahwa nilai signifikansi dari kedua variabel bebas lebih kecil dari 0,05. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwa variabel orientasi wirausaha dan orientasi pasar (X2) berpengaruh signifikan terhadap variabel strategi kepemimpinan biaya (Z). Besarnya nilai Adj R² adalah 0,704, hal ini menunjukkan

bahwa kontribusi atau sumbangan pengaruh variabel bebas terhadap variabel strategi kepemimpinan biaya (Z) adalah sebesar 70,4% sementara sisanya 29,6% merupakan kontribusi dari variabel-variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini. Sementara itu, untuk nilai e1 dapat dicari dengan rumus $e1 = \sqrt{1-0,704} = 0,544$.

Tabel 5. Ringkasan Hasil Analisis Regresi Linier Berganda (Persamaan 2)

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Stand. Coeff.	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-24.239	4.906		-4.940	.000
	Orientasi Wirausaha (X1)	.584	.130	.472	4.494	.000
	Orientasi Pasar (X2)	.272	.125	.198	2.182	.032
	StratKepemimBiaya (Z)	.696	.279	.302	2.498	.014
a. Dependent Variable: KinerjaUKM (Y)						
R ² = 0,593; Adj R ² = 0,581; F Test = 46.716; Probability = 0,0000						

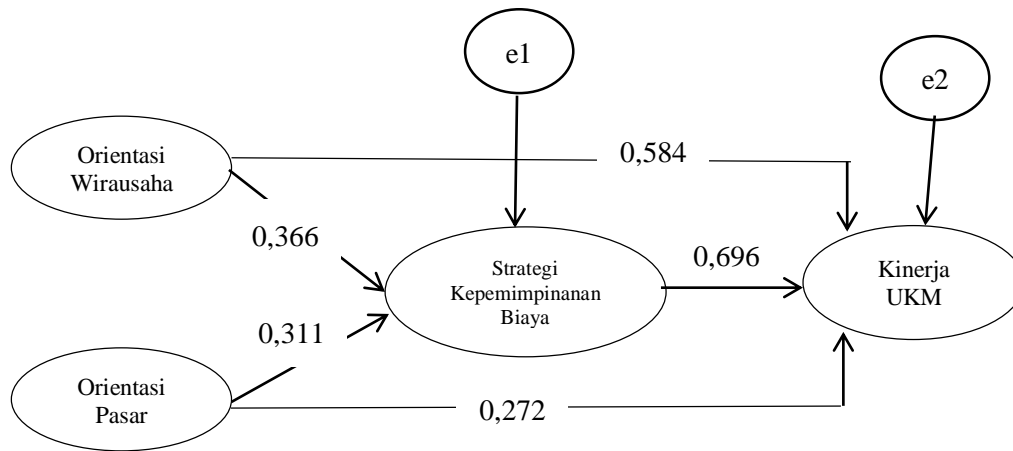
Sumber : data primer diolah, 2021.

Mengacu pada output Regresi Model II dapat diketahui bahwa nilai signifikansi dari ketiga variabel bebas dari 0,05. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwa Regresi Model II, yakni variabel orientasi wirausaha (X1), orientasi pasar (X2), dan strategi kepemimpinan biaya (Z) berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja UKM (Y). Besarnya nilai Adj. R² adalah 0,581, hal ini menunjukkan bahwa kontribusi atau sumbangan pengaruh variabel bebas terhadap variabel Kinerja UKM (Y) adalah sebesar 58,1% sementara sisanya 41,9% merupakan kontribusi dari variabel-variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

Sementara itu, untuk nilai e2 dapat dicari dengan rumus $e2 = \sqrt{1-0,581} = 0,6473$.

Analisis Jalur (Path Analysis)

Analisis jalur digunakan untuk melihat seberapa jauh pengaruh variabel orientasi wirausaha dan orientasi pasar terhadap kinerja UKM yang dimediasi oleh strategi kepemimpinan biaya. Model penelitian ini memberikan pengaruh tidak langsung melalui variabel intervening. Uji intervening dilakukan dengan menggunakan uji sobel.



Gambar 2. Analisis Jalur

Berdasarkan gambar analisis jalur diajukan hubungan orientasi wirausaha dan orientasi pasar mempunyai hubungan langsung dengan strategi kepemimpinan biaya. Namun orientasi wirausaha dan orientasi pasar mempunyai hubungan tidak langsung ke kinerja UKM melalui strategi kepemimpinan biaya. Berikut perhitungan mengenai pengaruh variabel independen ke variabel dependen. Variabel orientasi wirausaha mempunyai

pengaruh langsung sebesar 0,366 dan pengaruh tidak langsung sebesar $0,366 \times 0,696 = 0,255$, sehingga total pengaruh variabel orientasi wirausaha adalah sebesar $0,366 + 0,255 = 0,621$. Sementara itu variabel orientasi pasar mempunyai pengaruh langsung sebesar 0,311 dan pengaruh tidak langsung sebesar $0,311 \times 0,696 = 0,216$, sehingga total pengaruhnya adalah sebesar $0,311 + 0,216 = 0,527$.

Uji mediasi 1

$$\begin{aligned}
 Sab &= \sqrt{b^2Sa^2 + a^2Sb^2 + Sa^2Sb^2} \\
 &= \sqrt{(0,366)^2(0,279)^2 + (0,696)^2(0,029)^2 + (0,279)^2(0,029)^2} \\
 &= 0,1043 \\
 t &= \frac{(0,366)(0,696)}{0,1043} = 2,44
 \end{aligned}$$

Dari hasil perhitungan Sobel test di atas mendapatkan nilai $t_{hitung} = 2,44$, karena nilai t_{hitung} yang diperoleh sebesar $2,44 >$ nilai t tabel sebesar 1,96 dengan tingkat signifikansi 5%

maka membuktikan bahwa variabel strategi kepemimpinan biaya (Z) mampu memediasi hubungan pengaruh orientasi wirausaha (X1) terhadap kinerja UKM (Y).

Uji mediasi 2

$$\begin{aligned}
 Sab &= \sqrt{b^2Sa^2 + a^2Sb^2 + Sa^2Sb^2} \\
 &= \sqrt{(0,311)^2(0,279)^2 + (0,696)^2(0,033)^2 + (0,279)^2(0,029)^2} \\
 &= 0,090223 \\
 t &= \frac{(0,311)(0,696)}{0,090223} = 2,399
 \end{aligned}$$

Dari hasil perhitungan Sobel test di atas mendapatkan nilai $t_{hitung} = 2,399$, karena nilai t_{hitung} yang diperoleh sebesar $2,399 >$ nilai t tabel sebesar 1,96 dengan tingkat signifikansi 5% maka membuktikan bahwa variabel strategi kepemimpinan biaya (Z) mampu memediasi hubungan pengaruh orientasi pasar (X2) terhadap kinerja UKM (Y).

Pengaruh Orientasi Wirausaha terhadap Kinerja UKM

Berdasarkan hasil perhitungan pada Tabel 5 di atas, variabel orientasi wirausaha mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja UKM adalah sebesar 0,584. Hal ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh (Covin & Wales, 2012); (Roxas et al., 2017) dan (Arzubiaga et al., 2018), dimana perusahaan yang sangat berorientasi wirausaha akan menunjukkan kontribusi yang signifikan terhadap kinerja perusahaan mereka.

Usaha laundry di masa pandemi ini menuntut pengusaha untuk lebih inovatif antara lain melakukan proses antar jemput pakaian. Langkah ini menjadi suatu bentuk inovasi terbaik yang dijalankan ditengah masa pandemic ini. Menjemput dan mengantar pakaian pelanggan tentunya dapat semakin mengurangi kontak langsung dan mengurangi waktu yang terbuang jika pelanggan harus datang ke toko. Langkah inovatif lain yang dilakukan oleh UKM laundry di kota Semarang adalah menggunakan pembayaran dengan sistem digital dan lebih proaktif lagi untuk selalu memberikan informasi kepada pelanggan tentang info terkini usahanya, misalnya informasi tentang kemungkinan harus menutup toko laundrynya atau mengurangi waktu operasional untuk memberi karyawan waktu untuk membersihkan toko atau mungkin saja mengalami keterlambatan dalam memenuhi pesanan online. Komunikasi proaktif mengenai setiap perubahan atau tindakan pencegahan yang diambil harus dilakukan. Ini dapat memberi pelanggan ketenangan pikiran dan membantu mereka mengingat brand usaha laundry tersebut..

Pengaruh Orientasi Wirausaha terhadap Strategi Kepemimpinan Biaya

Berdasarkan hasil perhitungan pada

Tabel 4 di atas, variabel orientasi wirausaha mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap strategi kepemimpinan biaya sebesar 0,366. Hal ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh (Allen & Helms, 2006), (Lechner & Gudmundsson, 2014) dan (Dew et al., 2009b) yang menyatakan bahwa strategi kepemimpinan biaya membutuhkan investasi awal yang lebih tinggi daripada strategi diferensiasi untuk memungkinkan dilaksanakannya skala ekonomi (efisiensi). Dalam hal ini responden lebih banyak memberikan jawaban pada dimensi risk taking yaitu kemauan untuk mengambil risiko, siap menghadapi ketidakpastian, mengeksplorasi peluang-peluang potensial.

Dalam situasi pandemic Covid 19 saat ini minat dan daya beli masyarakat untuk menggunakan jasa Laundry mengalami peningkatan. Kenaikan angka penggunaan jasa laundry ini disinyalir akibat dari kesadaran warga akan kebersihan yang lebih baik lagi. Melihat situasi ini perusahaan UKM laundry dapat melakukan investasi awal untuk mengganti mesin cuci yang ada dengan yang baru yang memiliki kapasitas lebih besar sehingga bisa lebih meningkatkan produktifitas. Hal ini tentu lebih menguntungkan karena pengusaha UKM laundry bisa menerima jasa laundry lebih banyak. Dengan alasan ini, biaya produksi untuk sekali menjalankan mesin cuci bisa menurun. Namun demikian, mesin cuci punya harga yang tak murah. Itulah mengapa, pengusaha laundry harus mempertimbangkan langkah ini matang-matang sebelum mengambilnya.

Untuk rencana operasional, susunlah peralatan dengan efektif dan efisien sehingga akan menghemat waktu pengerjaan, nyaman dan enak dipandang. Sementara itu, kebutuhan peralatan dan bahan penunjang seperti mesin cuci, timbangan, pengering, setrika, listrik yang menunjang, telepon, dan bahan habis pakai lainnya perlu dibuat secara rinci. Jika perlu, tetapkan kebutuhan minimal bahan habis pakai sebelum memesan kembali ke supplier.

Pengaruh Orientasi Pasar terhadap Kinerja UKM

Berdasarkan hasil perhitungan pada Tabel 5 di atas, variabel orientasi pasar mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja UKM sebesar 0,272. Hal ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh (Gruber-Muecke & Hofer, 2015); (Vega-Vázquez et al., 2016); (Migliori et al., 2019); dan (Ngo, 2021) yang menunjukkan hubungan positif antara orientasi pasar dan kinerja UKM laundry dengan orientasi pasar yang kuat akan mampu menghasilkan profit margin yang tinggi daripada UKM laundry dengan orientasi pasar yang lemah. Profit margin yang lebih tinggi adalah hasil dari pemilihan pasar sasaran, peningkatan nilai produk, strategi penentuan harga, serta saluran distribusi dan ragam kegiatan promosi, yang mengakibatkan penyampaian produk dan jasa yang sesuai dengan kebutuhan di pasar. Hasil dari uji pengaruh ini menimbulkan implikasi perlunya menumbuhkan kesadaran yang lebih besar mengenai pentingnya orientasi pasar pada UKM laundry ini dengan melakukan dan membudayakan tindakan-tindakan untuk semakin berfokus pada kebutuhan pelanggan, dan persaingan usaha sehingga dapat meningkatkan kinerja usaha. Misalnya saja terkait dengan pilihan lokasi usaha, sebagaimana kita ketahui umumnya bisnis laundry paling tepat berada diantara lokasi yang dekat dengan kos-kosan mahasiswa, rumah sewa karyawan/karyawati, salon, atau perumahan. Namun perlu dilihat, apa ada kompetitor bisnis sejenis seperti jasa cuci bulanan, laundry and dry clean, maka perlu dibuat daftar pesaing, lalu dilakukan analisis terhadap kelebihan dan kekurangannya. Bekal analisis ini dapat digunakan untuk bersaing dengan baik dan tepat.

Pengaruh Orientasi Pasar terhadap Strategi Kepemimpinan Biaya

Berdasarkan hasil perhitungan pada Tabel 4 di atas, variabel orientasi pasar mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap strategi kepemimpinan biaya sebesar 0,311. Hal ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh (Zhou et al., 2009); (Zainul

et al., 2016); (Herman et al., 2018), dan (Udriyah et al., 2019) yang menyatakan adanya interaksi positif antara orientasi pasar dan keunggulan kompetitif.

UKM laundry di kota Semarang yang menerapkan orientasi pasar akan memiliki kelebihan dalam hal pengetahuan pelanggan sehingga dapat digunakan sebagai sumber untuk menciptakan produk yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan pelanggan.

Penekanan orientasi pasar terhadap daya saing adalah berdasarkan identifikasi kebutuhan pelanggan sehingga setiap perusahaan diharapkan untuk dapat memenuhi kebutuhan pelanggan melalui penciptaan produk baru atau pengembangan produk yang sudah ada untuk menciptakan nilai superior bagi pelanggan secara berkelanjutan dan dapat menjadi aset bagi perusahaan untuk memenangkan persaingan.

Konsep keunggulan dalam cost leadership akan menjadi sebuah kekuatan pada kondisi pasar dimana pelanggan terus berupaya menekan harga yang rendah, dan untuk memaksa pesaing untuk pindah ke area atau wilayah lain karena tidak mampu bersaing dalam hal biaya produksi secara menyeluruh. Pada industri laundry ini, penerapan strategi cost leadership juga akan mencegah daya atraktif dari produk substitusi yang ada. Selain itu dengan strategi cost leadership ini juga memungkinkan pengusaha laundry untuk tetap bersaing tanpa menaikkan harga produk meskipun terjadi kenaikan harga dari supplier.

Pengaruh Strategi Kepemimpinan Biaya Terhadap Kinerja UKM

Berdasarkan hasil perhitungan pada Tabel 5 di atas, variabel strategi kepemimpinan biaya mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja UKM sebesar 0,696. Hal ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh (Kharub et al., 2019); (Birjandi et al., 2014) dan (Habtoor et al., 2019). Strategi cost leadership bertujuan menciptakan keunggulan dalam bersaing, apabila perusahaan mampu menciptakan strategi cost leadership yang efektif maka perusahaan akan mampu menjadi produsen berbiaya rendah sehingga pembeli puas dengan harga yang diberikan perusahaan, serta mampu

memberikan nilai manfaat yang tinggi dengan adanya keunggulan biaya.

Strategi cost leadership atau harga lebih rendah dari pesaing dilakukan oleh pengusaha laundry dengan pengendalian dan penekanan biaya bahan baku. Pengusaha laundry mengkombinasikan harga rendah dengan pengotimalan sumber daya manusia sehingga hasil output lebih banyak dan pekerja menjadi produktif. Selain itu cost leadership untuk pasar domestik sangat tepat karena sesuai dengan tingkat ekonomi masyarakatnya, dengan kualitas dan harga yang bersaing akhirnya kinerja UKM laundry di Kota Semarang meningkat.

Pengaruh Mediasi Strategi Kepemimpinan Biaya Terhadap Hubungan Orientasi Wirausaha dan Kinerja UKM

Berdasarkan hasil perhitungan uji Sobel di atas, Nampak bahwa variabel strategi kepemimpinan biaya mampu memediasi hubungan orientasi wirausaha dengan Kinerja UKM.. Nilai uji Sobel adalah $2,44 >$ dari nilai t tabel sebesar 1,96. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Widyastuti & Firmansyah, 2018); (Susila & Suparna, 2016) dan (Fadhilah, 2020). Variabel orientasi wirausaha mempunyai pengaruh langsung sebesar 0,366 dan pengaruh tidak langsung sebesar $0,366 \times 0,696 = 0,255$, sehingga total pengaruh variabel orientasi wirausaha adalah sebesar $0,366 + 0,255 = 0,621$.

Strategi kepemimpinan biaya mampu mediasi hubungan orientasi wirausaha dan kinerja UKM laundry. Nampak bahwa dengan adanya mediasi strategi kepemimpinan biaya, semakin meningkatkan besarnya pengaruh variabel orientasi wirausaha terhadap kinerja UKM laundry di Kota Semarang. Temuan ini sejalan dengan pandangan berbasis sumber daya (RBV) yang mendalilkan bahwa keunggulan kompetitif dan kinerja perusahaan berasal dari sumber daya yang dimiliki atau dikendalikan oleh perusahaan.

Pengaruh Mediasi Strategi Kepemimpinan Biaya Terhadap Hubungan Orientasi Pasar terhadap Kinerja UKM.

Berdasarkan hasil perhitungan uji Sobel di atas, Nampak bahwa variabel strategi

kepemimpinan biaya mampu memediasi hubungan orientasi pasar dengan kinerja UKM. Nilai uji Sobel adalah $2,44 >$ dari nilai t tabel sebesar 1,96. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Widyastuti & Firmansyah, 2018); (Susila & Suparna, 2016) dan (Fadhilah, 2020). Variabel orientasi pasar mempunyai pengaruh langsung sebesar 0,311 dan pengaruh tidak langsung sebesar $0,311 \times 0,696 = 0,216$, sehingga total pengaruhnya adalah sebesar $0,311 + 0,216 = 0,527$.

Strategi kepemimpinan biaya mampu mediasi hubungan orientasi pasar dan kinerja UKM laundry. Nampak bahwa dengan adanya mediasi strategi kepemimpinan biaya, semakin meningkatkan besarnya pengaruh variabel orientasi pasar terhadap kinerja UKM laundry di Kota Semarang dan diharapkan dapat mencapai kinerja berkelanjutan yang seimbang. Ini berarti bahwa UKM laundry ini mampu berkinerja baik dari perspektif ekonomi dan sosial. Orientasi pasar akan merangsang kinerja usaha dan organisasi akan dapat memperoleh evaluasi positif dari konsumen karena penerapannya di berbagai pasar mereka.

KESIMPULAN

Orientasi wirausaha merupakan modal strategis yang dimiliki oleh pelaku usaha dalam upaya mencapai target kinerja yang telah ditetapkan. Orientasi wirausaha dan keunggulan kompetitif memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja UKM laundry. Orientasi wirausaha adalah faktor kunci keberhasilan dari organisasi. Orientasi wirausaha merupakan bentuk orientasi yang meningkatkan keunggulan kompetitif dalam inovasi produk, berani mengambil risiko dan tindakan proaktif untuk mengalahkan pesaing dan orientasi wirausaha cenderung berpengaruh positif terhadap kinerja.

Orientasi wirausaha mempunyai pengaruh yang positif terhadap strategi kepemimpinan biaya (cost leadership). Beberapa langkah inovatif yang dilakukan UKM laundry berupa digitalisasi sistem pembayaran, jasa laundry dengan sistem jemput bola sangat mendukung strategi kepemimpinan biaya, demikian pula dengan proaktif untuk lebih

mencari peluang di masa pandemi ini serta pengambilan risiko.

Orientasi pasar mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja UKM. Hal ini mengindikasikan semakin tinggi orientasi pasar yang dimiliki oleh perusahaan sehingga semakin baik strategi bisnis yang akan digunakan oleh perusahaan tersebut.

Orientasi pasar mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap strategi kepemimpinan biaya. Hal ini mengindikasikan semakin tinggi orientasi pasar yang dimiliki oleh perusahaan sehingga semakin baik strategi bisnis yang akan digunakan oleh perusahaan tersebut.

Strategi keunggulan kompetitif kepemimpinan biaya berpengaruh positif terhadap kinerja UKM karena para pelaku usaha bisa menekan biaya dan mengoptimalkan Sumber Daya manusia, strategi kepemimpinan biaya menjadikan harga kompetitif dan permintaan tetap stabil, sehingga kinerja UKM laundry meningkat.

Strategi kepemimpinan biaya mampu memediasi pengaruh orientasi wirausaha terhadap kinerja usaha laundry di kota Semarang. Semakin tinggi kemampuan serta peran pengusaha dalam merumuskan strategi kepemimpinan biaya maka akan semakin meningkatkan kinerja UKM laundry.

Strategi kepemimpinan biaya mampu memediasi pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja usaha laundry di kota Semarang. Semakin tinggi peran dan kemampuan pengusaha laundry dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan pasar maka akan meningkatkan kinerja UKM laundry.

Daftar Pustaka

Abbas, D. (2018). Pengaruh Modal Usaha, Orientasi Pasar, Dan Orientasi Kewirausahaan Terhadap Kinerja Ukm Kota Makassar. *Jurnal Minds: Manajemen Ide Dan Inspirasi*, 5(1), 95–111. <https://doi.org/10.24252/minds.v5i1.4991>

Afsharghasemi, A., Zain, M., Sambasivan, M., & Ng Siew Imm, S. (2013). Market Orientation, Government Regulation, Competitive Advantage and Internationalization of SMEs: A Study in

Malaysia. *Journal of Business Administration Research*, 2(2), 13–22. <https://doi.org/10.5430/jbar.v2n2p13>

Aladejebi, D. O. (2018). The Effect of Entrepreneurship Education on Entrepreneurial Intention among Tertiary Institutions in Nigeria. *Journal of Small Business and Entrepreneurship Development*, 6(2). <https://doi.org/10.15640/jsbed.v6n2a1>

Allen, R. S., & Helms, M. M. (2006). Linking strategic practices and organizational performance to Porter's generic strategies. *Business Process Management Journal*.

Amrulloh, F. (2017). Pengaruh Orientasi Pasar, Orientasi Kewirausahaan, dan Inovasi terhadap Kinerja Pemasaran (Studi Kasus UMKM Kerajinan Logam di Kabupaten Tegal). *Diponegoro Journal Of Sosial and Political Science*, 1–12.

Anees-ur-Rehman, M., Wong, H. Y., Sultan, P., & Merrilees, B. (2018). How brand-oriented strategy affects the financial performance of B2B SMEs. *Journal of Business & Industrial Marketing*.

Arafah, W., Batara, R. R., & Hady, H. (2018). Antecedents and consequence of entrepreneurial strategic orientation in micro business unit in Jakarta. *International Journal of Entrepreneurship*, 22(2), 4675.

Arzubiaga, U., Iturralde, T., Maseda, A., & Kotlar, J. (2018). Entrepreneurial orientation and firm performance in family SMEs: the moderating effects of family, women, and strategic involvement in the board of directors. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 14(1), 217–244. <https://doi.org/10.1007/s11365-017-0473-4>

Azim, S., Hilman Abdullah, H., & Hassan Gorondutse, A. (2017). Competitive Strategy and Firm Performance: A Review of Literature. *International Journal of Business and Technopreneurship*, 7(1), 87–92.

Bamfo, B. A., & Kraa, J. J. (2019). Market orientation and performance of small and medium enterprises in Ghana: The

- mediating role of innovation. *Cogent Business and Management*, 6(1), 1–16. <https://doi.org/10.1080/23311975.2019.1605703>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Birjandi, H., Jahromi, N. M., Darabi, S. A., & Birjandi, M. (2014). The effect of cost leadership strategy on ROA and future performance of accepted companies in Tehran Stock Exchange. *Research Journal of Finance and Accounting*, 5(7), 152–159.
- Burhanuddin, T. D., Sjahrudin, H., & Mus, A. (2018). Pengaruh Konflik Peran Ganda Terhadap Kinerja Melalui Stres Kerja. *August*. <https://doi.org/10.31227/osf.io/8fkxm>
- Carnahan, S., Agarwal, R., & Campbell, B. (2010). The Effect of Firm Compensation Structures on the Mobility and Entrepreneurship of Extreme Performers. *Business*, 902(December 2009), 1–43. <https://doi.org/10.1002/smj>
- Cavusgil, S. T., & Knight, G. (2015). The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. *Journal of International Business Studies*, 46(1), 3–16. <https://doi.org/10.1057/jibs.2014.62>
- Covin, J. G., & Lumpkin, G. T. (2011). Entrepreneurial orientation theory and research: Reflections on a needed construct. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 35(5), 855–872. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00482.x>
- Covin, J. G., & Wales, W. J. (2012). The measurement of entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(4), 677–702.
- Davis, J. L., Greg Bell, R., Tyge Payne, G., & Kreiser, P. M. (2010). Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Moderating Role of Managerial Power. *American Journal of Business*, 25(2), 41–54. <https://doi.org/10.1108/19355181201000009>
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & Covin, J. G. (1997). Entrepreneurial strategy making and firm performance: Tests of contingency and configurational models. *Strategic Management Journal*, 18(9), 677–695.
- Dew, N., Sarasathy, S., Read, S., & Wiltbank, R. (2009a). Affordable loss: behavioral economic aspects of the plunge decision. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3(2), 105–126. <https://doi.org/10.1002/sej.66>
- Dew, N., Sarasathy, S., Read, S., & Wiltbank, R. (2009b). Affordable loss: Behavioral economic aspects of the plunge decision. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3(2), 105–126.
- Dowling, M. J., & McGee, J. E. (1994). Business and technology strategies and new venture performance: A study of the telecommunications equipment industry. *Management Science*, 40(12), 1663–1677.
- Ehie, I., & Muogboh, O. (2016). Analysis of manufacturing strategy in developing countries: A sample survey of Nigerian manufacturers. *Journal of Manufacturing Technology Management*.
- Elvina, E. (2020). Pengaruh Orientasi Kewirausahaan dan Orientasi Pasar terhadap Kinerja UMKM. *JSHP: Jurnal Sosial Humaniora Dan Pendidikan*, 4(1), 46–55.
- Fadhilah, L. S. (2020). PENGARUH ORIENTASI KEWIRAUSAHAAN DAN ORIENTASI PASAR TERHADAP KEUNGGULAN BERSAING UMKM DI ERA REVOLUSI INDUSTRI 4.0 (Studi Pada UMKM Makanan dan Minuman Kabupaten Banyumas). IAIN Purwokerto.
- Fairoz, F. M., Hirobumi, T., & Tanaka, Y. (2010). Entrepreneurial Orientation and Business Performance of Small and Medium Scale Enterprises of Hambantota District Sri Lanka. *Asian Social Science*, 6(3), 34–46. <https://doi.org/10.5539/ass.v6n3p34>
- Ferreira, J. J., Azevedo, S. G., & Ortiz, R. F. (2011). Contribution of resource-based view and entrepreneurial orientation on

- small firm growth. *Cuadernos de Gestion*, 11(1), 95–116. <https://doi.org/10.5295/cdg.100185jf>
- Friesen, P., & Miller, D. (1982). Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum. *Strategic Management Journal*, 3(December 1980), 1–25.
- Gathungu, J. M., Aiko, D. M., & Machuki, V. N. (2014). Entrepreneurial Orientation, Networking, External Environment, and Firm Performance: A Critical Literature Review. *European Scientific Journal*, 10(7), 1857–7881.
- Gharakhani, D., & Mousakhani, M. (2012). Knowledge management capabilities and SMEs' organizational performance. *Journal of Chinese Entrepreneurship*.
- Gray, B. J., Matear, S., & Matheson, P. K. (2002). Improving service firm performance. *Journal of Services Marketing*, 16(3), 186–200. <https://doi.org/10.1108/08876040210427191>
- Gruber-Muecke, T., & Hofer, K. M. (2015). Market orientation, entrepreneurial orientation and performance in emerging markets. *International Journal of Emerging Markets*.
- Guspul, A. (2016). *Kewirausahaan Terhadap Kinerja Pemasaran*. 193–206.
- Habtoor, A. S., Arshad, D., & Hassan, H. (2019). Do competitive strategies moderate the relationship between learning organization and performance of higher education institutions? *Academy of Strategic Management Journal*, 18(2), 1–11.
- Hamali, S. (2014). Pengaruh Inovasi terhadap Kinerja Bisnis Pada Industri Kecil Pakaian Jadi Kota Bandung. *Sustainable Competitive Advantage (SCA)*, 4(1).
- Hameed, I. (2011). Impact of Entrepreneurial Orientation, Entrepreneurial Management and Environmental Dynamism on Firm's Financial Performance. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 3(2), 101–114.
- Harabi, N. (2005). *Munich Personal RePEc Archive Determinants of Firm Growth: An Empirical Analysis from Morocco*. 4394.
- Hayat, A., Latif, A., Humayon, A. A., Ahmed, M., & Azeem, M. (2019). The Mediating Role of Entrepreneurial Leadership in the Relationship between Entrepreneurial Orientation and Firm Performance of ICTs SMEs. *Journal of Multidisciplinary Approaches in Science*, 5(1), 16–23.
- Herciu, M. (2017). Drivers of Firm Performance: Exploring Quantitative and Qualitative Approaches. *Studies in Business and Economics*, 12(1), 79–84. <https://doi.org/10.1515/sbe-2017-0006>
- Herman, K., Sbarcea, M., & Panagopoulos, T. (2018). Creating green space sustainability through low-budget and upcycling strategies. *Sustainability*, 10(6), 1857.
- Hisrich, R. D., & Kearney, C. (2013). *Managing innovation and entrepreneurship*. Sage Publications.
- Hughes, M., & Morgan, R. E. (2007). Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth. *Industrial Marketing Management*, 36(5), 651–661. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.04.003>
- Imran Hunjra, A., Faisal, F., & Gulshion, F. (2017). The Impact of Cost Leadership Strategy and Financial Management Control Systems on Organizational Performance in Pakistan's Services Sector. *Lahore Journal of Business*, 6(1), 1–19. <https://doi.org/10.35536/ljb.2017.v6.i1.a1>
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Sirmon, D. G. (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of Management*, 29(6), 963–989. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(03\)00086-2](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(03)00086-2)
- Ismail, A. I., Rose, R. C., Uli, J., & Abdullah, H. (2012). THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANISATIONAL RESOURCES, CAPABILITIES, SYSTEMS AND COMPETITIVE ADVANTAGE. *Asian Academy of Management Journal*, 17(1).

- Jalilvand, M. R., Pool, J. K., Jamkhaneh, H. B., & Tabaeian, R. A. (2018). Total quality management, corporate social responsibility and entrepreneurial orientation in the hotel industry. *Social Responsibility Journal*.
- Kandil, M. (2018). 기사 (Article) 와 안내문 (Information) [. *The Eletronic Library*, 34(1), 1–5.
- Kharub, M., Mor, R. S., & Sharma, R. (2019). The relationship between cost leadership competitive strategy and firm performance: A mediating role of quality management. *Journal of Manufacturing Technology Management*.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1–18. <https://doi.org/10.1177/002224299005400201>
- Kombo, H. K., & Obonyo, P. K. (2015). Knowledge Strategy and Performance of Manufacturing Firms in Kenya. *Journal of Business & Economic Policy*, 2(3), 198–207.
- Lechner, C., & Gudmundsson, S. V. (2014). Entrepreneurial orientation, firm strategy and small firm performance. *International Small Business Journal*, 32(1), 36–60. <https://doi.org/10.1177/0266242612455034>
- Lieberman, M. B., & Montgomery, D. B. (1988). First-mover advantages - Lieberman - 2007 - Strategic Management Journal - Wiley Online Library. *Onlinelibrary.Wiley.Com*, 9(1 988), 41–58. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.4250090706/abstract%0Apapers3://publication/doi/10.1002/smj.4250090706/abstract>
- Lorenzo, J. R. F., Rubio, M. T. M., & Garcés, S. A. (2018). The competitive advantage in business, capabilities and strategy. What general performance factors are found in the Spanish wine industry? *Wine Economics and Policy*, 7(2), 94–108.
- Lukas, B. A., & Ferrell, O. C. (2000). The effect of market orientation on product innovation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), 239–247.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172.
- Madzimure, J. (2019). The influence of strategic networks and logistics integration on firm performance among small and medium enterprises. *The Southern African Journal of Entrepreneurship and Small Business Management*, 11(1), 1–7.
- Mahfud, T., Triyono, M. B., Sudira, P., & Mulyani, Y. (2020). The influence of social capital and entrepreneurial attitude orientation on entrepreneurial intentions: the mediating role of psychological capital. *European Research on Management and Business Economics*, 26(1), 33–39. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.12.005>
- Malhotra, N., & Krosnick, J. A. (2007). The effect of survey mode and sampling on inferences about political attitudes and behavior: Comparing the 2000 and 2004 ANES to Internet surveys with nonprobability samples. *Political Analysis*, 15(3), 286–323.
- Manzano, Joaquin Aldas; Kuster, Ines; Via, N. (2006). Market Orientation and Inovation. *Ship Technology Research*, 53(4), 194–200.
- Martin, S. L., & Javalgi, R. R. G. (2016). Entrepreneurial orientation, marketing capabilities and performance: The Moderating role of Competitive Intensity on Latin American International New Ventures. *Journal of Business Research*, 69(6), 2040–2051. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.149>
- Migliori, S., Pittino, D., Consorti, A., & Lucianetti, L. (2019). The relationship between Entrepreneurial Orientation, Market Orientation and Performance in University Spin-Offs. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15(3), 793–814. <https://doi.org/10.1007/s11365-017-0488-x>
- Miller, D. L., & Paulson, A. L. (2007). *Risk*

- taking and the quality of informal insurance: gambling and remittances in Thailand.
- Morgan, N. A., Vorhies, D. W., & Mason, C. H. (2009). Research notes and commentaries market orientation: Marketing capabilities, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30(8), 909–920. <https://doi.org/10.1002/smj.764>
- Mubarok, H. (2020). *Pengaruh Lingkungan Industri dan Strategi Kepemimpinan Biaya Terhadap Kinerja Usaha Di Sentra Industri Kerupuk Kulit Sapi Suryalaya Tasikmalaya*. Universitas Komputer Indonesia.
- Mubarok, M. H. (2014). STRATEGI PERTUMBUHAN BERKELANJUTAN INDOFOOD DI PASAR KOMPETITIF. *BISNIS: Jurnal Bisnis Dan Manajemen Islam*, 2(2), 99–112.
- Narver, J.C., & Slater, S. F. (1990). *The Effect of Market Orientation on Product Innovation*. 1996, 20–35.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20. <https://doi.org/10.2307/1251757>
- Ngo, Q. H. (2021). How market orientation induces small businesses' performance: the role of strategic fits. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 23(1), 55–75. <https://doi.org/10.22146/GAMAIJB.60623>
- Nurhilalia, Rahman Kadir, A., Mahlia, M., Jusni, & Aditya, H. P. K. P. (2019). Determinant of market orientation on SME performance: RBV and SCP perspective. *Journal of Distribution Science*, 17(9), 35–45. <https://doi.org/10.15722/jds.17.09.201909.35>
- O'Brien, J. P., Folta, T. B., & Johnson, D. R. (2003). A real options perspective on entrepreneurial entry in the face of uncertainty. *Managerial and Decision Economics*, 24(8), 515–533. <https://doi.org/10.1002/mde.1115>
- Ong, J. W., & Ismail, H. Bin. (2012). Competitive advantage and firm performance: evidence from small and medium enterprises. *International Journal of Business and Globalisation*, 9(2), 195–206.
- Ozkaya, H. E., Droge, C., Hult, G. T. M., Calantone, R., & Ozkaya, E. (2015). Market orientation, knowledge competence, and innovation. *International Journal of Research in Marketing*, 32(3), 309–318. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2014.10.004>
- Page, M., Haque, M. G., Sunarsi, D., & Baharuddin, A. (2021). Competitive Advantage in Cost Leadership and Differentiation of SMEs “ Bakoel Zee ” Marketing Strategy in BSD. *Pinisi Discretion Review*, 4(2), 277–284.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*, New York Free Press. *Porter Competitive Strategy 1980*.
- Powers, T. L., & Hahn, W. (2002). Skill and resource based competitive methods: impact on firm performance. *Journal of Services Marketing*.
- Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001). Mc-Kelvey, 1997; see also Bacharach. *Management Review*, 26(1), 22–40.
- Purnamasari, S., & Wijaya, A. (2020). PENGARUH ORIENTASI PASAR, ORIENTASI KEWIRAUSAHAAN DAN KEMAMPUAN PEMASARAN, TERHADAP KINERJA BISNIS UMKM CLOTHING LINE. *Business Management Journal*, 16(1), 12.
- Quantananda, E., & Haryadi, B. (2015). Makanan Dan Minuman Di Surabaya. *Agora*, 3(1).
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 33(3), 761–787. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00308.x>
- Roxas, B., Ashill, N., & Chadee, D. (2017). Effects of Entrepreneurial and Environmental Sustainability Orientations on Firm Performance: A Study of Small

- Businesses in the Philippines. *Journal of Small Business Management*, 55(March 2018), 163–178.
<https://doi.org/10.1111/jsbm.12259>
- Sahaym, A., (Avi) Datta, A., & Brooks, S. (2021). Crowdfunding success through social media: Going beyond entrepreneurial orientation in the context of small and medium-sized enterprises. *Journal of Business Research*, 125(November 2018), 483–494.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.026>
- Sarjita. (2017). Pengaruh Orientasi Pasar Dan Inovasi Produk Terhadap Kinerja Pemasaran Pada Sentra Industri Kecil Pembuatan Bakpia Di Kabupaten Bantul. *Jbma*, IV(2), 27–37.
<http://jurnal.amaypk.ac.id/index.php/jbma/article/view/64>
- Selnes, F., J.Jaworski, B., & K.Kohli, A. (1996). MARKET ORIENTATION IN UNITED STATES AND SCANDINAVIAN COMPANIES . A CROSS-CULTURAL STUDY Norwegian School of Management , Norway Department of Marketing , University of Southern California , USA . *Scandinavian Journal Management*, 12(2), 139–157.
- Sheth, J. N., & Sinha, M. (2015). The Conceptual Foundations of Relationship Marketing: Review and Synthesis. *Journal of Economic Sociology*, 16(2), 119–149.
<https://doi.org/10.17323/1726-3247-2015-2-119-149>
- Silviasih, S., Slamet, F., & Iskandar, D. (2016). Pengaruh Orientasi Pasar Dan Orientasi Kewirausahaan Terhadap Kinerja Usaha Pada Pemilik Ukm Sektor Manufaktur Garmien Di Tanah Abang, Jakarta Pusat. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Ukrida*, 16(1), 98664.
- Smith, T. M., & Reece, J. S. (1999). The relationship of strategy, fit, productivity, and business performance in a services setting. *Journal of Operations Management*, 17(2), 145–161.
[https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(98\)00037-0](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(98)00037-0)
- Susila, I. G. A., & Suparna, G. (2016). PERAN STRATEGI KEPEMIMPINAN BIAYA MEMEDIASI ORIENTASI PASAR DAN ORIENTASI KEWIRAUSAHAAN TERHADAP KINERJA USAHA KECIL MENENGAH. *Sumber*, 5(31.685), 1.
- Sya'diyah, L. (2016). *Strategi keunggulan kompetitif Wirausaha Kuliner: Studi Kasus Pada Wisata Belanja Tugu Kota Malang*. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim.
- Taheri, B., Bititci, U., Gannon, M. J., & Cordina, R. (2019). Investigating the influence of performance measurement on learning, entrepreneurial orientation and performance in turbulent markets. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Tajeddini, K., Martin, E., & Ali, A. (2020). Enhancing hospitality business performance: The role of entrepreneurial orientation and networking ties in a dynamic environment. *International Journal of Hospitality Management*, 90(June), 102605.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102605>
- Tajeddini, K., & Trueman, M. (2016). Environment-Strategy and Alignment in a Restricted, Transitional Economy: Empirical Research on its Application to Iranian State-Owned Enterprises. *Long Range Planning*, 49(5), 570–583.
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2015.02.001>
- Talaja, A., Miočević, D., Alfirević, N., & Pavičić, J. (2017). Market Orientation, Competitive Advantage and Business Performance: Exploring the Indirect Effects. *Drustvena Istrazivanja*, 26(4).
<https://doi.org/10.5559/di.26.4.07>
- Udriyah, Tham, J., & Ferdous Azam, S. M. (2019). The effects of market orientation and innovation on competitive advantage and business performance of textile smes. *Management Science Letters*, 9(9), 1419–1428.
<https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.5.009>
- Vega-Vázquez, M., Cossío-Silva, F. J., & Revilla-Camacho, M. Á. (2016).

- Entrepreneurial orientation–hotel performance: Has market orientation anything to say? *Journal of Business Research*, 69(11), 5089–5094. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.085>
- Wales, W. J. (2016). Entrepreneurial orientation: A review and synthesis of promising research directions. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 34(1), 3–15. <https://doi.org/10.1177/0266242615613840>
- Widodo, H. (2018). Analisis Value Chain Guna Mencapai Strategi Cost Leadership dalam Meningkatkan Efisiensi Biaya (Studi pada Perusahaan” X” di Sidoarjo). *BISMA (Bisnis Dan Manajemen)*, 1(1), 38–49.
- Widyastuti, E., & Firmansyah, I. D. (2018). Pengaruh Orientasi Kewirausahaan, Kemampuan Manajemen, dan Strategi Bisnis terhadap Kinerja USAha (Studi pada UKM Mebel di Sumenep). *Performance*, 8(1), 57–61.
- Wijesekara, W. a D. S., Kumara, P. a P. S., & Gunawardana, T. S. L. W. (2014). Impact of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation on Performance: A Study of Small and Medium Scale Garment Manufacturers in Sri Lanka. *Proceedings of the 3rd International Conference on Management and Economics, University of Ruhuna, Sri Lanka, February*, 373–386.
- Wolff, J. A., Pett, T. L., & Ring, J. K. (2015). Small firm growth as a function of both learning orientation and entrepreneurial orientation: An empirical analysis. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 21(5), 709–730. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-12-2014-0221>
- Zainul, M., Astuti, ndang S., Arifin, Z., & Utami, H. N. (2016). The Effect of Market Orientation toward Organizational Learning, Innovation, Competitive Advantage, and Corporate Performance. *Journal of Administrative Sciences and Policy Studies*, 4(1), 1–19. <https://doi.org/10.15640/jasps.v4n1a1>
- Zakki, I. (2019). *Analisis Strategi Harga dan Kualitas Pelayanan dalam Mempertahankan Loyalitas Pelanggan pada UD DUA PUTRI KUDUS*. IAIN KUDUS.
- Zhai, Y. M., Sun, W. Q., Tsai, S. B., Wang, Z., Zhao, Y., & Chen, Q. (2018). An empirical study on entrepreneurial orientation, absorptive capacity, and SMEs’ innovation performance: A sustainable perspective. *Sustainability (Switzerland)*, 10(2). <https://doi.org/10.3390/su10020314>
- Zhou, K. Z., Brown, J. R., & Dev, C. S. (2009). Market orientation, competitive advantage, and performance: A demand-based perspective. *Journal of Business Research*, 62(11), 1063–1070. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.10.001>