

PERAN ORIENTASI PASAR, ORIENTASI KEWIRAUSAHAAN DAN STRATEGI BERSAING TERHADAP PENINGKATAN KINERJA UKM

Audita Nuvriasari
audy_nuvriasari@ymail.com
Gumirlang Wicaksono
Sumiyarsih
Universitas Mercu Buana Yogyakarta

ABSTRACT

The main problem on this research is the poor performance of SMEs. It can be caused by cultural factors of business (market orientation and entrepreneurial orientation) as well as factors of competitive strategy on SMEs. The research problem is how the influence of market orientation, entrepreneurial orientation and competitive strategy on the performance of SMEs. The purpose of this research is to analyze the effect of market orientation, entrepreneurial orientation and competitive strategy against the performance of SMEs. The samples were 100 SMEs Creative Industries in DIY with business fields handicrafts (various silver, natural fibers, pottery, leather, and wood) and fashion (various Batik). Testing the hypothesis in this study uses path analysis. The results showed that there are significant positive and significant correlation between market orientation and entrepreneurial orientation towards competitive strategy (differentiation strategy, low cost, and focus). Market orientation and entrepreneurial orientation positively impact significantly on the performance of SMEs. There is a positive and significant influence between competitive strategy against the performance of SMEs. Entrepreneurial orientation have direct influence higher than market orientation.

Key words: market orientation, entrepreneurial orientation, competitive strategy, performance

ABSTRAK

Pokok permasalahan pada penelitian ini adalah lemahnya kinerja UKM. Hal ini dapat disebabkan oleh faktor budaya bisnis (orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan) serta faktor strategi bersaing pada UKM. Masalah penelitian yang diangkat adalah bagaimana pengaruh orientasi pasar, orientasi kewirausahaan dan strategi bersaing terhadap kinerja UKM. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh orientasi pasar, orientasi kewirausahaan dan strategi bersaing terhadap kinerja UKM. Sampel penelitian adalah 100 UKM Industri Kreatif di Propinsi DIY dengan bidang usaha *handycrafts* (aneka kerajinan perak, serat alam, gerabah, kulit, dan kayu) dan bidang usaha fashion (aneka Batik). Pengujian hipotesis menggunakan analisis jalur/path analysis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan terhadap strategi bersaing (strategi diferensiasi, biaya rendah, dan fokus). Orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan berpengaruh positif terhadap kinerja UKM. Strategi bersaing (strategi diferensiasi, biaya rendah, dan fokus) berpengaruh positif terhadap kinerja UKM. Orientasi kewirausahaan memiliki pengaruh langsung yang lebih tinggi dibanding orientasi pasar.

Kata Kunci: Orientasi pasar, orientasi kewirausahaan, strategi bersaing, kinerja

PENDAHULUAN

UKM industri kreatif merupakan UKM yang berfokus pada kreasi dan eksploitasi karya kepemilikan intelektual seperti seni rupa, film dan televisi, piranti lunak, permainan, atau desain fesyen dan termasuk layanan kreatif seperti iklan, penerbitan,

dan desain. Pemerintah Indonesia telah melakukan pemetaan 14 sektor industri kreatif yakni: (1) Periklanan, (2) Arsitektur, (3) Pasar seni dan barang antik, (4) Kerajinan, (5) Desain, (6) Fesyen, (7) video, film dan fotografi, (8) Permainan interaktif, (9) Musik, (10) seni pertunjukan, (11) Penerbitan dan

percetakan, (12) Layanan komputer dan piranti lunak, (13) Televisi dan radio, (14) Riset dan pengembangan.

Prospek perkembangan industri kreatif di propinsi DIY sangat besar dikarenakan kondisi lingkungan yang sangat kondusif bagi pengembangan industri kreatif khususnya *fashion*, kerajinan dan teknologi informatika. Hal ini dimungkinkan karena posisi DIY sebagai pusat seni dan budaya yang juga ditunjang sebagai pusat pendidikan yang mampu menghasilkan tenaga kerja kreatif dalam jumlah yang sangat potensial. Industri kreatif sebagai pilar utama dalam mengembangkan sektor ekonomi kreatif akan memberikan dampak positif bagi kehidupan masyarakat DIY mengingat DIY sedang mengalami transformasi sosial yang begitu cepat dari agraris ke semi industri terutama industri kreatif.

Pertumbuhan UKM industri kreatif DIY menunjukkan trend yang positif yang ditunjukkan dari meningkatnya pelaku industri kreatif dari tahun ke tahun. Tahun 2012 industri kreatif di DIY sebanyak 33.882 unit usaha, tahun 2013 bertambah menjadi 34.977 unit usaha dan pada tahun 2014 meningkat menjadi 36.456 unit usaha (www.disperindagkop.jogjaprovo.go.id).

Perkembangan UKM industri kreatif yang pesat dari sisi kuantitas unit usaha belum dibarengi dengan kinerja yang maksimal dikarenakan adanya sejumlah kendala yang dihadapi oleh UKM. Kendala tersebut antara lain adalah UKM belum secara maksimal berorientasi pasar seperti dalam menjalankan kegiatan pemasaran masih bersifat konvensional dan belum secara maksimal memanfaatkan teknologi informasi untuk mempercepat pelayanan dan memperluas akses pasar (Nuvriasari, 2012). Kendala lainnya seperti keterbatasan sarana produksi, keterbatasan akses permodalan, keterampilan SDM dan semangat berwirausaha (Wicaksono dan Nuvriasari, 2012).

Adanya keterbatasan tersebut dan mengingat peran penting UKM dalam perekonomian Indonesia maka perlu dikaji

upaya peningkatan kinerja UKM industri kreatif dengan mempertimbangkan sejumlah faktor yang mempengaruhinya seperti: strategi bersaing, orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan.

Orientasi pasar adalah budaya organisasi yang paling efektif dan efisien dalam menciptakan perilaku yang diperlukan untuk penciptaan nilai unggul bagi pelanggan sehingga dapat menghasilkan kinerja bisnis yang unggul secara berkesinambungan. Orientasi pasar memiliki tiga komponen yaitu orientasi pelanggan, orientasi pesaing, dan koordinasi interfunksional (Idar *et al.*, 2012). Orientasi kewirausahaan mencerminkan sejauh mana perusahaan mengidentifikasi dan mengeksploitasi peluang yang belum dimanfaatkan sebagai prinsip pengorganisasian dalam perusahaan (Baker dan Sinkula, 2009). Orientasi kewirausahaan merupakan kontributor yang signifikan bagi keberhasilan perusahaan. Konsep orientasi kewirausahaan dikembangkan suatu konstruk yang multidimensi meliputi dimensi inovasi, pengambilan resiko dan sikap proaktif (Idar dan Mahmood, 2011).

Strategi bersaing ditujukan untuk menjawab permasalahan bagaimana perusahaan harus bersaing dengan pesaing dalam industri sejenis. Dengan adanya strategi bersaing maka perusahaan akan mampu memiliki keunggulan bersaing dibanding pesaingnya (Rosli, 2012). Kinerja bisnis dapat ditunjukkan melalui keberhasilan perusahaan dalam pasar. Kinerja perusahaan adalah studi fenomena vocal dalam kajian bisnis tetapi bersifat kompleks dan multidimensional. Kinerja dapat dikarakteristikkan sebagai kemampuan perusahaan untuk menghasilkan *outcome* yang dapat diterima (Chittithaworm *et al.*, 2011). Kinerja UKM dapat diukur melalui: kinerja keuangan, loyalitas pelanggan, kepuasan pelanggan, ketahanan pelanggan, dan *perceived performance* (Mahmood dan Hanafi, 2013). Peran penting orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan dalam mempengaruhi strategi bersaing dan upaya peningkatan kinerja UKM dapat ditunjukkan dari se-

jumlah hasil penelitian sebelumnya. Berdasarkan hasil penelitian dijelaskan bahwa orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan berpengaruh terhadap strategi bersaing UKM (Ge dan Dig, 2005; Wingwon, 2012; Afsharghasemi *et al.*, 2013; Mahmmod dan Hanafi, 2013; Lecher dan Gudmudsson, 2014). Orientasi pasar berpengaruh terhadap kinerja UKM (Baker dan Sinkula, 2009; Spillan dan Parnell, 2006; Olivares dan Lado, 2008; Amario dan Ruiz, 2008; Hassim *et al.*, 2011; Idar dan Mahmmod, 2011; Duplehla dan Dhurup, 2014). Orientasi kewirausahaan berpengaruh terhadap kinerja UKM (Runyan dan Droge, 2008; Baker dan Sinkula, 2009; Poudell *et al.*, 2012; Mahmmod dan Hanafi, 2013; Arshad *et al.*, 2014). Strategi bersaing berpengaruh terhadap kinerja UKM (Ge dan Dig, 2005; Yan, 2010; Chadamoyo dan Dumbu, 2012; Al-Alak dan Tarbieh, 2012; Husnah *et al.*, 2013). Dari sejumlah penelitian tersebut ditunjukkan adanya *gap research* dimana ditemukan adanya perbedaan pengaruh orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan terhadap strategi bersaing dan kinerja UKM.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan hasil yang lebih komprehensif didasarkan pada *gap research* dari hasil penelitian sebelumnya dan *gap* fenomena yang menunjukkan pentingnya peran UKM industri kreatif dalam kegiatan perekonomian di Indonesia yang belum dibarengi dengan kinerja yang maksimal. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan terhadap strategi bersaing dan kinerja UKM industri kreatif serta menguji pengaruh implementasi strategi bersaing terhadap kinerja UKM industri kreatif. Disamping itu dari hasil penelitian ini dapat memberikan rekomendasi strategi untuk mendorong peningkatan kinerja UKM industri kreatif.

TINJAUAN TEORETIS

Orientasi Pasar

Orientasi pasar mencerminkan sejauhmana perusahaan menciptakan kepuasan

dengan memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan sebagai prinsip pengorganisasian dalam perusahaan (Baker dan Sinkula, 2008). Orientasi pasar adalah sangat bernilai, langka, tidak dapat diperlakukan, dan tidak dapat ditiru dengan sempurna, yang dinilai sebagai salah satu dari kemampuan internal dan sumber daya yang berpotensi dapat menciptakan keunggulan bersaing (Zhou *et al.*, 2008).

Orientasi pasar memuat tiga dimensi yakni orientasi pelanggan (*customer orientation*) yang terdiri dari analisis pelanggan dan respon terhadap pelanggan, orientasi pesaing (*competitor orientation*) yang terdiri dari analisis pesaing dan reaksi menantang pesaing, dan koordinasi interfunksional (*inter-functional coordination*) yang terdiri dari penyebaran informasi, pengumpulan data dan pemanfaatan informasi (Taleghani, *et al.*, 2013).

Indikator pengukuran orientasi pasar antara lain adalah fokus pada kepuasan pelanggan, fokus pada pemenuhan kebutuhan pelanggan, tindakan yang sistematis untuk menciptakan kepuasan, memperhatikan layanan purna jual, berorientasi pada peningkatan nilai bagi pelanggan dan pengurangan biaya, dan menekankan pada kualitas produk. Orientasi pesaing diukur melalui kemampuan merespon dengan cepat terhadap aktivitas pesaing, menyebarkan informasi pesaing ke elemen perusahaan, pemberian informasi kekuatan dan strategi pesaing, dan kepemilikan keunggulan bersaing. Koordinasi inter fungsional diukur melalui kepemilikan data klien pada layanan operasional, menjawab kebutuhan klien pada inter fungsional, semua fungsi layanan berkontribusi dalam memberikan nilai yang unggul bagi pelanggan, seluruh staf menyadari pentingnya data pasar, dan staf pada bagian pemasaran dan penjualan berperan dalam pengembangan produk baru (Liu *et al.*, 2011).

Orientasi pasar adalah kemampuan dan dasar budaya yang bersifat prinsip dari organisasi. Tujuan utama dari orientasi pasar adalah untuk mengantarkan nilai

yang unggul bagi pelanggan yang didasarkan pada pengetahuan yang berasal dari analisis pelanggan dan pesaing, dimana pengetahuan ini diperoleh dan disebarkan ke seluruh elemen organisasi. Orientasi pasar mendorong budaya eksperimen dan fokus pada peningkatan terus menerus pada proses dan sistem perusahaan (Kumar *et al.*, 2011).

Orientasi pasar merupakan perspektif organisasional yang mendorong tiga aspek utama yakni: (1) upaya pengumpulan intelegensi pasar secara sistematis dengan sumber utama pelanggan dan pesaing, (2) penyebaran intelegensi pasar kepada semua unit atau departemen dalam organisasi dan (3) Respon organisasi terkoordinasi, dan menyeluruh terhadap intelegensi pasar. Orientasi pasar adalah strategi yang digunakan untuk mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan berbasis pada penciptaan dan penggunaan informasi dalam organisasi dan pemilihan pasar yang akan dipuaskan (Olivares dan Lado, 2008).

Bisnis berorientasi pasar menunjukkan sejauh mana komitmen perusahaan dalam memberikan respon, desiminasi intelegen pasar dan pengumpulan intelegen pasar yang dapat diberlakukan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan saat ini dan masa mendatang, strategi pesaing dan langkah-langkah yang ditempuh, dan lingkungan bisnis yang luas (Afsharhaseni, 2013).

Orientasi Kewirausahaan

Orientasi kewirausahaan merupakan sumber daya strategis organisasi dengan potensi untuk menghasilkan keunggulan bersaing. Potensi orientasi kewirausahaan dan dampaknya pada kinerja bisnis tergantung pada peran orientasi kewirausahaan sebagai penggerak atau pelopor bagi kemampuan organisasi dan inovasi (Poudel *et al.*, 2012). Orientasi kewirausahaan merupakan kunci keberhasilan organisasi dan pencapaian profitabilitas. Perusahaan yang mengadopsi orientasi kewirausahaan akan memiliki kinerja yang lebih

baik dibandingkan yang tidak mengadopsi (Taylor, 2013)

Orientasi kewirausahaan sangat penting bagi peningkatan kinerja dan keunggulan bersaing perusahaan. Perusahaan harus berinovasi untuk memenuhi kebutuhan pelanggan potensial, terlibat dalam eksplorasi baru, mendukung ide baru, menguji dan mensimulasikan dengan kreatif. Kesemuanya merupakan upaya dalam menghasilkan produk baru, jasa atau proses teknologi, dan perubahan teknologi dan praktik yang ada (Liu *et al.*, 2011).

Orientasi kewirausahaan mencerminkan sejauhmana organisasi mampu mengidentifikasi dan mengeksploitasi kesempatan yang belum dimanfaatkan. Suatu perusahaan dikatakan memiliki suatu semangat orientasi kewirausahaan jika bisa menjadi yang pertama dalam melakukan inovasi produk baru di pasar, memiliki keberanian mengambil risiko, dan selalu proaktif terhadap perubahan tuntutan akan produk baru. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa perusahaan yang berorientasi kewirausahaan harus memiliki tiga karakteristik utama yaitu inovasi, pengambilan resiko dan sikap proaktif (Fairoz *et al.*, 2010; Taylor, 2013).

Inovasi mencerminkan kecenderungan perusahaan untuk terlibat dalam ide-ide baru dan proses kreatif untuk menghasilkan produk baru. Proaktif mengacu pada sejauh mana perusahaan menjadi pemimpin atau pengikut dalam bersikap agresif terhadap pesaing. Pengambil resiko adalah sejauh mana perusahaan bersedia untuk membuat komitmen yang besar dan beresiko.

Orientasi kewirausahaan pada UKM dapat dikaji berdasarkan 5 (lima) dimensi yakni: inovasi, sikap proaktif, pengambilan resiko, keagresifan bersaing dan otonomi (Arshad *et al.*, 2014). Keagresifan bersaing menunjukkan intensitas UKM untuk meningkatkan posisinya melebihi atau mengalahkan pesaing. Otonomi merupakan tindakan individual atau team dalam meyakinkan ide-ide dan konsep yang sedang dilakukan sampai dengan selesai. Otonomi

memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berkinerja efektif dengan independen, mandiri dan kreatif.

Strategi Bersaing

Strategi bersaing dapat diwujudkan melalui strategi biaya rendah dan diferensiasi (Husnah *et al.*, 2013). Strategi biaya rendah (*low cost*) lebih memusatkan perhatian untuk merebut pasaran dengan harga murah melalui pengurangan biaya produksi. Strategi diferensiasi dilakukan dengan memanfaatkan kekhasan model atau kualitas terbaik yang tidak terdapat pada perusahaan lain sehingga menarik pembeli atau pasaran.

Sebuah perusahaan dapat melakukan diferensiasi dalam berbagai cara, seperti menawarkan fitur inovatif, meluncurkan promosi yang efektif, menyediakan layanan yang unggul, mengembangkan nama merek yang kuat, dan sebagainya (Li *et al.*, 2008).

Strategi bersaing yang menjadi perhatian bagi wirausahawan/pebisnis UKM antara lain meliputi: manajemen usaha, sumber daya manusia, pemasaran, inovasi dan orientasi global (Rosli, 2013).

Strategi bersaing pada UKM dapat berupa strategi biaya rendah, diferensiasi, inovasi (Afsharghasemi *et al.*, 2013; Chadomoyo dan Dumbu, 2012). Disamping strategi tersebut pada UKM juga dapat dikembangkan strategi bersaing yang berupa strategi aliansi (Yan, 2010). Strategi bersaing pada UKM ditunjukkan melalui inovasi, peningkatan kualitas produk, dan biaya rendah (Ge dan Ding, 2005).

Kinerja Usaha

Kinerja bisnis merupakan fungsi hasil-hasil kegiatan yang ada dalam suatu perusahaan yang dipengaruhi oleh faktor intern dan ektern dalam mencapai tujuan yang ditetapkan selama periode waktu tertentu. Kinerja bisnis dapat ditunjukkan melalui kinerja keuangan yang dapat diukur melalui tingkat likuiditas, solvabilitas dan profitabilitas (Sels *et al.*, 2006). Kinerja bisnis direpresentasikan melalui kinerja

ekonomi terdiri dari pangsa pasar, pertumbuhan premium dan profitabilitas (Olivares dan Lado, 2008).

Secara umum sulit untuk menentukan ukuran tunggal bagi kinerja perusahaan. Pendekatan subjektif seringkali digunakan dalam penelitian empiris yang didasarkan pada persepsi para pimpinan perusahaan mengenai kinerja. Salah satu dimensi yang dinilai tepat untuk mengukur kinerja UKM adalah kinerja operasional (Bayraktar *et al.*, 2009) yakni: pengurangan waktu tunggu dalam produksi, keakuratan *forecasting*, perencanaan sumber daya dengan lebih baik, efisiensi operasional yang lebih baik, pengurangan tingkat persediaan, penghematan biaya, dan pembiayaan yang lebih akurat.

Kinerja UKM dapat diukur melalui: kinerja keuangan, loyalitas pelanggan, kepuasan pelanggan, keberlanjutan pelanggan, dan kinerja yang diterima (Mahmmod *et al.*, 2013). Pengukuran kinerja bisnis dengan pendekatan objektif yang diukur melalui kinerja ekonomi atau kinerja keuangan antara lain meliputi: ROI, laba, penjualan, pertumbuhan pendapatan, pangsa pasar (Spillan dan Parnell, 2006; Baker dan Sinkula, 2009; Chadomoyo dan Dumbu, 2012; Poudel *et al.*, 2012; Wingwon, 2012; Taleghani *et al.*, 2013; Dubihlela dan Dhurup, 2014).

Pengukuran kinerja bisnis dengan pendekatan subjektif yang diukur melalui kinerja non ekonomi atau kinerja non keuangan antara lain meliputi: kinerja pasar, efektifitas pasar, dominasi dalam pasar, kualitas layanan, kepuasan pelanggan, produktivitas, valuasi pasar, kekuatan pembeli, kekuatan pemasok, konsentrasi penjualan, tingkat keberlanjutan pelanggan, reputasi perusahaan, *turnover* karyawan, komitmen organisasional (Baker dan Sinkula, 2005, Spilian dan Parnell, 2006; Al-Alak dan Tarabieh, 2012; Wingwon, 2012; Taleghani *et al.*, 2013; Husnah *et al.*, 2013).

Kinerja bisnis dipandang sebagai 2 (dua) perspektif dalam kontek orientasi pasar dengan pengukuran yang bersifat

objektif dan subjektif. Pengukuran kinerja objektif dalam bentuk kinerja ekonomi dan pengukuran yang bersifat subjektif terkait dengan kinerja aspek non ekonomi. Kinerja non ekonomi dapat berupa kepuasan pelanggan, keberlanjutan pelanggan, citra perusahaan, dan kepuasan karyawan.

Kinerja usaha pada UKM dapat diukur berdasarkan capaian kinerja pemasaran dan keuangan (Merrilees *et al.*, 2010). Kinerja pemasaran mencakup: tingkat pertumbuhan penjualan, kemampuan untuk memperoleh pelanggan baru, penguasaan pangsa pasar, dan kemampuan untuk meningkatkan penjualan. Kinerja keuangan dapat diukur melalui: tingkat kemampuan memperoleh laba, tingkat pengembalian investasi, dan kemampuan mencapai tujuan perusahaan secara keseluruhan.

Hipotesis Penelitian

Pengaruh Orientasi Pasar Dan Orientasi Kewirausahaan Terhadap Strategi Bersaing

Terdapat pengaruh antara orientasi pasar terhadap strategi bersaing (Ge dan Ding, 2005). Orientasi pasar meliputi: orientasi pelanggan, orientasi pesaing, dan koordinasi antar fungsi, sedangkan strategi bersaing meliputi: inovasi, peningkatan kualitas dan strategi biaya rendah. Ditunjukkan bahwa orientasi pelanggan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keseluruhan strategi bersaing. Orientasi pesaing berpengaruh positif dan signifikan terhadap strategi inovasi dan strategi biaya rendah. Tetapi orientasi pesaing tidak berpengaruh terhadap strategi peningkatan kualitas. Koordinasi interfunksional berpengaruh negatif terhadap keseluruhan strategi bersaing.

Orientasi pasar berpengaruh positif signifikan terhadap strategi bisnis UKM (Afsharhasemi *et al.*, 2013). Orientasi pasar meliputi: orientasi pesaing, orientasi pelanggan dan koordinasi interfunksional. Strategi bersaing meliputi: strategi inovasi, strategi diferensiasi dan strategi *low cost leadership*.

Orientasi kewirausahaan yang berupa dimensi inovasi berhubungan positif terhadap strategi bersaing yang berupa strategi biaya rendah dan diferensiasi. Akan tetapi orientasi kewirausahaan yang berupa dimensi pengambilan resiko dan keagresifan bersaing tidak berpengaruh terhadap strategi keunggulan bersaing (Lecher dan Gudmundsson, 2014).

Orientasi kewirausahaan berpengaruh positif terhadap strategi bersaing UKM (Wingwon, 2012). Orientasi kewirausahaan berhubungan positif dan signifikan terhadap kinerja UKM dengan strategi keunggulan bersaing sebagai variabel mediasi. Keunggulan bersaing ditunjukkan melalui diferensiasi produk, *market sensing*, daya tanggap pasar (Mahammod dan Hanafi, 2013).

Berdasarkan uraian tersebut maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

- H₁ : Orientasi pasar berpengaruh positif terhadap strategi bersaing UKM
- H_{1a} : Orientasi pasar berpengaruh positif terhadap strategi diferensiasi
- H_{1b} : Orientasi pasar berpengaruh positif terhadap strategi biaya rendah
- H_{1c} : Orientasi pasar berpengaruh positif terhadap strategi fokus
- H₂ : Orientasi kewirausahaan berpengaruh positif terhadap strategi bersaing UKM.
- H_{2a} : Orientasi kewirausahaan berpengaruh positif terhadap strategi diferensiasi.
- H_{2b} : Orientasi kewirausahaan berpengaruh positif terhadap strategi biaya rendah.
- H_{2c} : Orientasi kewirausahaan berpengaruh positif terhadap strategi fokus

Pengaruh Orientasi Pasar dan Orientasi Kewirausahaan Terhadap Kinerja Bisnis

Orientasi pasar berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis UKM (Lie *et al.*, 2008; Olivares dan Lado, 2008; Idar dan Mahmood, 2011; Duplehela dan Dhurup, 2014). Orientasi pasar berpengaruh negatif terhadap kinerja UKM (Hassim *et al.*, 2011). Orientasi kewirausahaan berpengaruh positif terhadap kinerja UKM (Keh *et al.*, 2007;

Lie *et al.*, 2008; Idar dan Mahmood, 2011; Hassim *et al.*, 2011). Runyan and Droge (2008) menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja UKM hanya pada kelompok usaha “muda” yang menjalankan usaha kurang dari 11 tahun. Pada kelompok usaha lebih dari 11 tahun, orientasi kewirausahaan tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja usaha kecil.

Terdapat hubungan positif antara orientasi kewirausahaan dengan kinerja UKM yang dimediasi oleh kemampuan teknologi, inovasi dan pertumbuhan (Poudel *et al.*, 2012). Orientasi kewirausahaan meliputi: inovasi, pengambilan resiko dan proaktif, sedangkan penilaian kinerja berbasis keuangan yang meliputi: ROA, ROI, laba bersih dan rasio laba terhadap pendapatan.

Orientasi kewirausahaan yang terdiri dari dimensi inovasi, proaktif, pengambilan resiko, keagresifan bersaing dan otonomi berpengaruh terhadap kinerja bisnis UKM (Arshad *et al.*, 2014). Keempat dimensi pada orientasi kewirausahaan berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis akan tetapi untuk dimensi otonomi berpengaruh negatif terhadap kinerja bisnis.

Secara parsial orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan berpengaruh pada kinerja UKM, akan tetapi secara simultan orientasi kewirausahaan tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja UKM (Baker dan Sinkula, 2005). Orientasi pasar yang terdiri dari intelegen pelanggan, desiminasi intelegen dan daya tanggap berpengaruh positif terhadap kinerja UKM (Spilian dan Parnell, 2006). Kinerja UKM diukur dengan pendekatan objektif dan subjektif. Pendekatan objektif melalui kinerja keuangan. Pendekatan subjektif diukur melalui tingkat keberterimaan pelanggan, reputasi dibanding pesaing, perputaran karyawan, efektifitas pengembangan produk.

Berdasarkan pemaparan tersebut, dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₃ : Orientasi pasar berpengaruh positif terhadap kinerja UKM

H₄ : Orientasi kewirausahaan berpengaruh positif terhadap kinerja UKM

Pengaruh Strategi Bersaing Terhadap Kinerja Bisnis

Terdapat hubungan positif antara strategi keunggulan bersaing yang terdiri atas strategi biaya, strategi diferensiasi, strategi inovasi dan strategi aliansi terhadap kinerja UKM (Yan, 2010). Temuan serupa juga dikemukakan oleh Chadamoyo dan Dumbu (2012) dimana strategi bersaing yang meliputi strategi biaya, diferensiasi dan inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja UKM. Strategi keunggulan bersaing yang terdiri dari *low cost leadership* dan diferensiasi memiliki hubungan yang positif dengan kinerja UKM (Al-Alak dan Tarabieh, 2012; Husnah *et al.*, 2013).

Berdasarkan pemaparan tersebut dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₅ : Strategi bersaing berpengaruh positif terhadap kinerja UKM.

H_{5a} : Strategi diferensiasi berpengaruh positif terhadap kinerja UKM

H_{5b} : Strategi biaya rendah berpengaruh positif terhadap kinerja UKM

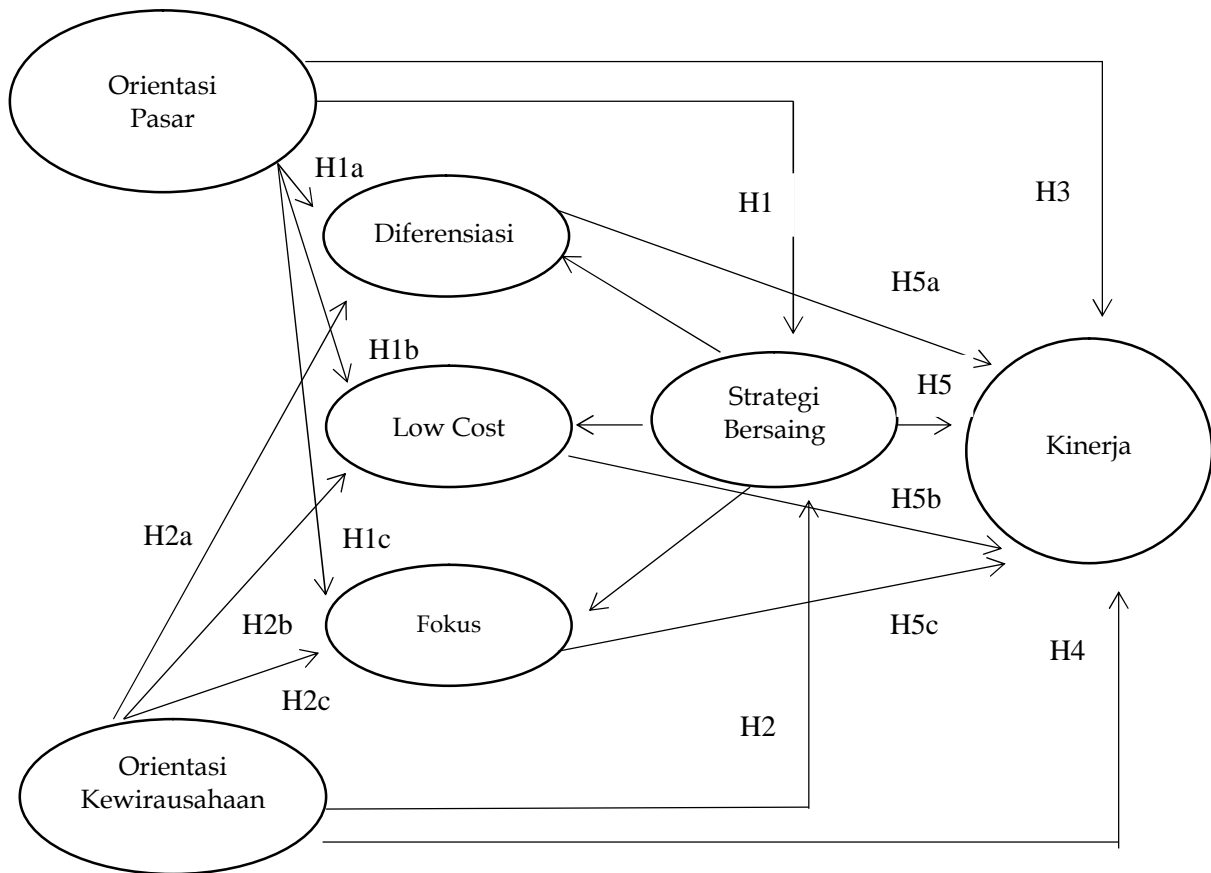
H_{5c} : Strategi fokus berpengaruh positif terhadap kinerja UKM

Berdasarkan rumusan hipotesis penelitian tersebut, dapat digambarkan rerangka penelitian seperti pada gambar 1.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yang ditujukan untuk menjawab permasalahan melalui teknik pengukuran terhadap variabel-variabel penelitian sehingga menghasilkan kesimpulan yang dapat digeneralisasikan. Sampel Penelitian adalah UKM industri kreatif yang bergerak pada bidang usaha fesyen dan kerajinan di Propinsi DIY.

Teknik sampling menggunakan *purposive sampling* dengan mempertimbangkan kriteria tertentu, yakni:



Gambar 1
Rerangka Pikir Penelitian

1. Kriteria pengkategorian UKM didasarkan pada UU No 20 Tahun 2008 tentang UMKM.
2. UKM tergabung dalam satu sentra atau paguyuban yang bergerak pada bidang usaha aneka kerajinan (*handycraft*) yang terdiri dari aneka kerajinan perak, serat alam, gerabah, kulit, dan kayu, dan bidang usaha fesyen yang terdiri dari aneka kerajinan batik.

Penentuan besarnya sampel dalam penelitian multivariate adalah besaran ukuran sampel 10 kali lebih besar dari jumlah variabel yang digunakan dalam penelitian (Sugiono, 2010). Adapun jumlah variabel dependen dan independen dalam penelitian ini adalah 6 variabel. Dalam penelitian ini besarnya sampel yang digunakan adalah 100 UKM industri kreatif bidang kerajinan dan fesyen yang berada di Propinsi DIY.

Metode pengumpulan data diawali dengan observasi pada UKM industri kreatif untuk diidentifikasi kelayakan untuk mejadi sampel penelitian dan perolehan data awal dalam profiling responden penelitian. Berdasarkan hasil observasi dilakukan penghimpunan data melalui distribusi kuesioner kepada sampel penelitian terkait dengan penilaian terhadap orientasi pasar, orientasi kewirausahaan, strategi bersaing dan kinerja UKM. Kuesioner menggunakan pertanyaan model terbuka dan tertutup. Skala pengukuran variabel menggunakan skala likert berjenjang 4 (empat) dengan kriteria tidak baik (skor 1) sampai dengan baik (skor 4).

Variabel dalam penelitian ini meliputi orientasi pasar, orientasi kewirausahaan sebagai variabel independen, strategi bersaing (strategi diferensiasi, biaya rendah,

fokus) sebagai variabel antara, dan kinerja UKM sebagai variabel dependen.

Orientasi pasar merupakan budaya bisnis yang menghasilkan kinerja unggul melalui komitmennya untuk menciptakan nilai yang unggul bagi pelanggan, yang dikembangkan melalui orientasi pelanggan, orientasi pesaing, dan koordinasi inter-fungsional. Dalam penelitian ini indikator yang dikembangkan untuk setiap dimensi orientasi pasar diadopsi dari sejumlah (Idar dan Mahmood, 2011; Idar *et al.*, 2012) Indikator dari dimensi orientasi pelanggan meliputi: orientasi kepuasan konsumen, pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen, memonitor lingkungan/kondisi pasar, dan standar layanan. Indikator dimensi orientasi pesaing meliputi: respon terhadap serangan pesaing, strategi khusus mengatasi persaingan, penawaran harga yang kompetitif, dan penerimaan produk di pasar. Indikator koordinasi inter-fungsional meliputi: desiminasi informasi pasar, dukungan terhadap SDM untuk pemasaran dan pengembangan produk, koordinasi antar unit dengan orientasi konsumen, dan komitmen seluruh SDM untuk penciptaan kepuasan pelanggan.

Orientasi kewirausahaan merupakan suatu konstruk yang multidimensi meliputi dimensi inovasi, pengambilan resiko dan sikap proaktif. Dalam penelitian ini indikator untuk setiap dimensi orientasi kewirausahaan diadopsi dari sejumlah penelitian (Keh *et al.*, 2007; Fairoz *et al.*, 2010; Idar dan Mahmood, 2011). Indikator dimensi inovasi meliputi: kreatifitas dan inisiatif, perhatian terhadap riset pasar, teknologi dan inovasi, varian/jenis produk baru yang berbeda dalam 3 tahun terakhir, pembaruan desain dan kemasan produk, pembaruan proses produksi/produk baru/jasa baru. Indikator dimensi pengambilan resiko meliputi: kesiapan menghadapi situasi ketidakpastian usaha, kemampuan memperhitungkan resiko, tanggungjawab terhadap resiko yang timbul, keberanian bertindak untuk memaksimalkan peluang potensial yang ada. Indikator dimensi sikap proaktif meliputi:

kepercayaan diri dalam menjalankan usaha, pelopor dalam mengenalkan produk baru, proaktif merespon keinginan pasar, dan keaktifan membina hubungan kemitraan dengan pihak lain.

Konsep strategi bersaing dikembangkan melalui strategi untuk penciptaan daya saing/keunggulan bersaing yakni: strategi *cost leadership*, *differentiation*, dan *focus*. Indikator strategi bersaing dikembangkan dari sejumlah penelitian (Suci, 2009; Yan, 2010; Afsharghasemie *et al.*, 2013). Indikator strategi diferensiasi meliputi: intensitas mengenalkan produk baru, keunikan produk, produk tidak mudah ditiru, mengembangkan identitas/merk usaha/produk dengan ciri tertentu, penawaran harga yang berbeda dengan UKM lain. Indikator strategi biaya rendah meliputi: penekanan biaya produksi lebih rendah, penekanan pada efisiensi dan produktivitas usaha, pengoptimalan pemanfaatan sarana dan prasarana produksi, menghasilkan produk dengan biaya efisien, menggunakan bahan baku berbiaya rendah, pemanfaatan tenaga kerja yang berupah murah. Indikator strategi fokus meliputi: melayani segmen atau kelompok pasar tertentu, fokus menghasilkan produk tertentu, fokus melayani wilayah pasar tertentu, dan fokus melayani pelanggan tertentu.

Kinerja UKM adalah proses dan hasil kerja atas kemampuan untuk mengelola sumber daya, dimana kinerja dapat diukur melalui kinerja objektif dan subjektif. Dalam penelitian ini pengukuran kinerja diukur melalui kinerja subjektif yang dikelompokkan dalam kinerja pemasaran, keuangan dan operasional. Pengukuran kinerja pemasaran dan keuangan diadopsi dari sejumlah penelitian (Spillan dan Parnell, 2006; Merrilees *et al.*, 2010). Pengukuran kinerja operasional diadopsi dari penelitian Bayraktar (2009). Indikator kinerja pemasaran meliputi: tingkat pertumbuhan penjualan, kemampuan memperoleh pelanggan baru, penguasaan pangsa pasar, peningkatan penjualan yang lebih baik dari konsumen yang telah ada. Indikator kinerja keuangan meliputi: kemampuan memperoleh laba,

tingkat pengembalian investasi, pencapaian tujuan finansial. Indikator kinerja operasional meliputi: pengurangan waktu tunggu dalam proses produksi, kemampuan merencanakan dan mengalokasikan sumber daya, efisiensi operasional dalam menjalankan usaha.

Teknik analisis data dalam penelitian ini adalah analisis kuantitatif dengan menggunakan alat statistik deskriptif dan inferensial. Statistik deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran sampel maupun variabel-variabel penelitian dengan menggunakan model distribusi frekuensi dan nilai rata-rata (*mean*). Alat statistik inferensial dalam penelitian ini menggunakan *Path Analysis* atau analisis jalur yakni analisis model kausal dari variabel *independent (exogenous)*, variabel antara (*endogenous*), dan variabel *dependent (endogenous)* dan semua variabel terukur. Aplikasi analisis jalur dalam penelitian ini merupakan pengembangan dari Model Regresi Berganda atau *Multyple Regression Analysis (MRA)*. Analisis jalur ditunjukkan untuk menganalisis hubungan sebab akibat yang terjadi pada regresi berganda jika variabel bebasnya mempengaruhi variabel tergantung tidak hanya secara langsung tetapi juga secara tidak langsung.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Profiling Sampel UKM Industri Kreatif

Sampel dalam penelitian ini terdiri dari 100 UKM industri kreatif di DIY yang terbagi dalam bidang usaha kerajinan (aneka kerajinan serat alam, perak, gerabah, kulit, dan kayu) sebanyak 70 UKM dan bidang usaha fesyen (aneka batik) sebanyak 30 UKM. Profil sampel penelitian dapat ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 1
Profiling Sampel UKM Industri Kreatif

No	Profil UKM	N	%tase
1.	Riwayat Usaha:		
	Warisan	51	51%
	Merintis Sendiri	49	49%

2.	Jumlah Σ SDM (orang):		
	5-19	66	66%
	>19	34	34%
3.	Legalitas Usaha:		
	PT	1	1%
	CV	12	12%
	Belum	87	87%
4.	Wil. Pemasaran:		
	Dalam Negeri	57	57%
	Luar Negeri	43	43%
5.	Pemanfaatan TI:		
	Pengguna	60	60%
	Belum menggunakan	40	40%
6.	Asset UKM (Rp):		
	50jt – 500 jt	100	100%
	500 jt – 2,5 M	0	0
7.	Penjualan/tahun		
	300jt – 2,5M	100	100%
	2,5M – 50 M	0	0

Sumber: Data Diolah 2015

Penilaian Terhadap Orientasi Pasar, Orientasi Kewirausahaan, Strategi Bersaing dan Kinerja UKM

Penilaian terhadap orientasi pasar, orientasi kewirausahaan, strategi bersaing dan kinerja UKM didasarkan pada penghitungan rentang skala dengan kategori sebagai berikut: skor 3,26–4,00 (Baik), 2,51–3,25 (Cukup Baik), 1,76–2,50 (Kurang Baik) dan 1,00–1,75 (Tidak Baik). Responden dalam penelitian ini adalah pemilik atau penanggungjawab UKM.

Orientasi pasar terdiri dari orientasi pelanggan (4 item), orientasi pesaing (4 item), dan koordinasi interfunksional (4 item). Orientasi kewirausahaan terdiri dari dimensi inovasi (5 item), pengambilan risiko (4 item), dan sikap proaktif (4 item). Strategi bersaing terdiri dari strategi diferensiasi (5 item), strategi biaya rendah (6 item), dan strategi fokus (4 item). Kinerja UKM terdiri dari kinerja pemasaran (4 item), kinerja keuangan (3 item), dan kinerja operasional (3 item).

Penilaian terhadap orientasi pasar pada UKM secara rata-rata dinilai cukup baik (90%), penilaian orientasi kewirausahaan pada UKM secara rata-rata dinilai cukup

baik (90%), implementasi strategi diferensiasi pada UKM secara rata-rata dinilai cukup baik (53%), implementasi strategi biaya rendah pada UKM secara rata-rata dinilai cukup baik (72%), dan implementasi strategi fokus pada UKM secara rata-rata dinilai kurang baik (58%). Kinerja UKM secara rata-rata dinilai cukup baik (84%).

Pengujian Hipotesis Pengaruh Orientasi Pasar dan Orientasi Kewirausahaan Terhadap Strategi Diferensiasi

Hasil analisis regresi berganda untuk menganalisis pengaruh orientasi pasar (X_1) dan orientasi kewirausahaan (X_2) terhadap strategi diferensiasi, diperoleh hasil sebagai berikut:

Koefisien determinasi berganda (R^2) sebesar 0,100 yang artinya secara statistik variabel orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan memberikan kontribusi pengaruh terhadap strategi diferensiasi pada UKM industri kreatif bidang fesyen dan kerajinan sebesar 10,0%.

Hasil uji hipotesis dengan Uji F diperoleh hasil = 5,382; dengan p -value = 0,000 ($p < 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan terhadap strategi diferensiasi pada UKM industri kreatif.

Hasil uji hipotesis secara parsial dengan menggunakan Uji t diperoleh hasil $t_{hitung 1} = 2,145$ dengan p -value = 0,034 dan $t_{hitung 2} = 1,969$ dengan p -value = 0,052. Hasil ini menunjukkan bahwa: (1) Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara orientasi pasar terhadap strategi diferensiasi pada UKM Industri Kreatif, dan (2) Tidak ada pengaruh yang signifikan antara orientasi kewirausahaan terhadap strategi diferensiasi pada UKM industri kreatif. Dengan demikian H_{1a} yang diajukan dalam penelitian ini terbukti atau dapat diterima, sedangkan H_{2a} ditolak.

Temuan penelitian yang menjelaskan bahwa orientasi pasar berpengaruh positif terhadap strategi bersaing UKM yang

berupa strategi diferensiasi, mendukung hasil penelitian Afsharhasemi *et al.* (2013).

Temuan peneliti yang menjelaskan bahwa orientasi kewirausahaan tidak mempengaruhi strategi diferensiasi secara parsial mendukung hasil penelitian Lecher dan Gudmundsson (2014) yang mengemukakan bahwa orientasi kewirausahaan yang berupa dimensi pengambilan resiko dan keagresifan bersaing tidak berpengaruh terhadap strategi diferensiasi.

Dalam penelitian ini orientasi kewirausahaan tidak berpengaruh terhadap strategi diferensiasi, dikarenakan pelaku bisnis UKM industri kreatif, belum secara maksimal berorientasi pada inovasi. Hal ini dapat ditunjukkan dari hasil analisis deskriptif pada dimensi inovasi yang menunjukkan bahwa pelaku usaha dinilai belum berorientasi pada pengembangan/pembaruan desain produk dan kemasan. Pelaku usaha belum menganggap pembaruan teknologi dalam proses produksi merupakan hal yang sangat penting dalam menunjang usaha.

Hal ini dikarenakan pelaku usaha masih mengandalkan peralatan/teknologi tradisional dan sederhana dalam proses produksinya mengingat produk yang dihasilkan lebih menonjolkan unsur seni dan natural. Pengkajian pada dimensi pengambilan resiko dapat ditunjukkan bahwa pelaku usaha belum berani secara maksimal memanfaatkan potensi/peleluang usaha yang ada seperti: memasuki pasar baru, menghasilkan produk yang benar-benar baru untuk pasar. Pengkajian pada dimensi sikap proaktif dapat ditunjukkan bahwa pelaku usaha belum berorientasi untuk menjadi pelopor dalam pengenalan produk baru.

Kondisi yang demikian tidak mendorong pelaku usaha untuk menerapkan strategi diferensiasi yang berupa pengenalan produk baru yang berbeda dengan pelaku usaha lainnya, menghasilkan produk yang tidak mudah ditiru oleh pelaku usaha lainnya, dan diferensiasi harga. Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa potensi orientasi kewirausahaan akan

mempengaruhi strategi bersaing suatu organisasi.

Hal ini sejalan dengan pendapat Poudel *et al.* (2012) yang menyatakan bahwa orientasi kewirausahaan merupakan sumber daya strategis organisasi dengan potensi untuk menghasilkan keunggulan bersaing. Potensi orientasi kewirausahaan dan dampaknya pada kinerja bisnis tergantung pada peran orientasi kewirausahaan sebagai penggerak atau pelopor bagi kemampuan organisasi dan inovasi.

Hasil temuan bahwa orientasi kewirausahaan tidak berpengaruh terhadap strategi diferensiasi tidak mendukung penelitian Wingwon (2012) dan Suci (2009) yang menyatakan bahwa Orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap strategi diferensiasi.

Pengaruh Orientasi Pasar dan Orientasi Kewirausahaan Terhadap Strategi Low Cost

Hasil analisis regresi berganda menunjukkan nilai koefisien determinasi berganda (R^2) sebesar 0,164 yang artinya secara statistik variabel orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan memberikan kontribusi pengaruh terhadap strategi *low cost* pada UKM industri kreatif sebesar 16,4%.

Hasil uji hipotesis dengan Uji F diperoleh hasil = 9,514; dengan p -value = 0,000 ($p < 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan secara simultan terhadap strategi *low cost* pada UKM Industri Kreatif.

Hasil uji hipotesis secara parsial dengan menggunakan Uji t diperoleh hasil $t_{hitung\ 1} = 3,246$ dengan p -value = 0,002 dan $t_{hitung\ 2} = 2,156$ dengan p -value = 0,034. Hasil ini menunjukkan bahwa: terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan secara parsial terhadap strategi *low cost* pada UKM industri kreatif. Dengan demikian H_{1b} dan H_{2b} yang diajukan dalam penelitian ini terbukti atau dapat diterima.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian secara parsial penelitian Afshar-ghasemi *et al.* (2013) yang menjelaskan bahwa orintasi pasar yang terdiri dari dimensi orientasi pelanggan, pesaing dan koordinasi interfunksional berpengaruh positif terhadap strategi *low cost* pada UKM bidang manufaktur di Malaysia. Penelitian ini mendukung secara parsial hasil penelitian Ge dan Ding (2005) yang menjelaskan bahwa orientasi pasar yang terdiri dari dimensi orientasi pelanggan dan pesaing berpengaruh positif dan signifikan terhadap strategi *low cost leadership* pada perusahaan di China, akan tetapi dimensi interfunksional tidak berpengaruh.

Orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *strategi low cost*, mendukung secara parsial penelitian Lecher dan Gudmundsson (2014). Dimana orientasi kewirausahaan yang berupa dimensi inovasi berpengaruh positif terhadap strategi *low cost* akan tetapi dimensi pengambilan resiko tidak berpengaruh.

Pengaruh Orientasi Pasar dan Orientasi Kewirausahaan Terhadap Strategi Fokus

Hasil analisis regresi berganda menunjukkan nilai koefisien determinasi berganda (R^2) sebesar 0,263 yang artinya secara statistik variabel orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan memberikan kontribusi pengaruh terhadap strategi fokus pada UKM industri kreatif sebesar 26,3%.

Hasil uji hipotesis secara parsial dengan menggunakan Uji t diperoleh hasil $t_{hitung\ 1} = 3,336$ dengan p -value = 0,001 dan $t_{hitung\ 2} = 4,015$ dengan p -value = 0,000. Hasil ini menunjukkan bahwa: terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan secara parsial terhadap strategi fokus pada UKM industri kreatif.

Hasil uji hipotesis dengan Uji F diperoleh hasil = 17,263; dengan p -value = 0,000 ($p < 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan

secara simultan terhadap strategi fokus pada UKM Industri Kreatif.

Pengaruh Orientasi Pasar, Orientasi Kewirausahaan, dan Strategi Bersaing Terhadap Kinerja UKM

Hasil analisis regresi berganda menunjukkan nilai koefisien determinasi berganda (R^2) sebesar 0,487 yang artinya secara statistik variabel orientasi pasar, orientasi kewirausahaan dan strategi bersaing pada UKM (diferensiasi, *low cost*, dan fokus) memberikan kontribusi pengaruh terhadap kinerja UKM industri kreatif sebesar 48,7%.

Hasil uji hipotesis secara parsial dengan menggunakan Uji t diperoleh hasil $t_{hitung1} = 2,063$ dengan $p\text{-value} = 0,042$, yang artinya bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara orientasi pasar terhadap kinerja UKM industri kreatif. Hasil ini mendukung H_3 yang diajukan dalam penelitian ini sehingga hipotesis diterima.

Hasil $t_{hitung2} = 2,865$ dengan $p\text{-value} = 0,005$ yang artinya bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja UKM industri kreatif. Hasil ini mendukung H_4 yang diajukan dalam penelitian ini sehingga hipotesis diterima.

Hasil $t_{hitung3} = 3,150$ dengan $p\text{-value} = 0,002$ yang artinya bahwa strategi diferensiasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja UKM industri kreatif. Hasil ini mendukung H_{5a} yang diajukan dalam penelitian ini sehingga hipotesis diterima.

Hasil $t_{hitung4} = 2,038$ dengan $p\text{-value} = 0,044$ yang artinya bahwa strategi *low cost* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja UKM industri kreatif. Hasil ini mendukung H_{5b} yang diajukan dalam penelitian ini sehingga hipotesis diterima.

Hasil $t_{hitung5} = 2,710$ dengan $p\text{-value} = 0,008$ yang artinya bahwa strategi fokus berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja UKM industri kreatif. Hasil ini mendukung H_{5c} yang diajukan dalam penelitian ini sehingga hipotesis diterima.

Hasil uji hipotesis dengan Uji F diperoleh hasil $F = 17,879$; dengan $p\text{-value} =$

0,000 ($p < 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan antara orientasi pasar, orientasi kewirausahaan, dan strategi bersaing (diferensiasi, *low cost* dan fokus) secara simultan terhadap kinerja UKM Industri Kreatif.

Temuan penelitian dimana orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja UKM, mendukung hasil penelitian sebelumnya (Lie *et al.*, 2008; Olivares dan Lado, 2008; Idar dan Mahmood, 2011; Duplehela dan Dhurup, 2014). Akan tetapi tidak mendukung penelitian lain yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang negatif antara orientasi pasar terhadap kinerja UKM (Hassim *et al.*, 2011).

Temuan dalam penelitian ini bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh positif terhadap kinerja UKM mendukung hasil penelitian sebelumnya (Keh *et al.*, 2007; Lie *et al.*, 2008; Suci, 2009; Fairoz, 2010; Idar dan Mahmood, 2011; Hassim *et al.*, 2011). Akan tetapi temuan penelitian ini tidak mendukung penelitian yang menyatakan bahwa orientasi kewirausahaan tidak berpengaruh terhadap kinerja UKM (Setyawati, 2013; Arief *et al.*, 2013). Hal ini dikarenakan latar belakang pendidikan pelaku usaha yang secara rata-rata masih rendah sehingga wawasan keirausahaannya juga masih sangat minimal.

Temuan dalam penelitian ini bahwa strategi bersaing berpengaruh positif terhadap kinerja UKM mendukung hasil penelitian sebelumnya (Yan, 2010; Al-Alak dan Tarabieh, 2012; Chadamoyo dan Dumbu, 2012; Husnah *et al.* (2013)). Dimana strategi bersaing yang terdiri dari *low cost leadership* dan diferensiasi memiliki hubungan yang positif dengan kinerja UKM. Akan tetapi hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian Suci (2009) yang menjelaskan bahwa strategi bisnis berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja UKM. Hal ini dikarenakan UKM tidak mengimplementasikan strategi bisnis secara murni akan tetapi mengimplementasikan strategi bisnis kombinasi (*hybrid strategy*).

Rangkuman terhadap hasil analisis regresi untuk pengujian pengaruh orientasi pasar, orientasi kewirausahaan, dan strategi bersaing terhadap kinerja UKM industri kreatif dapat ditunjukkan pada Tabel 2.

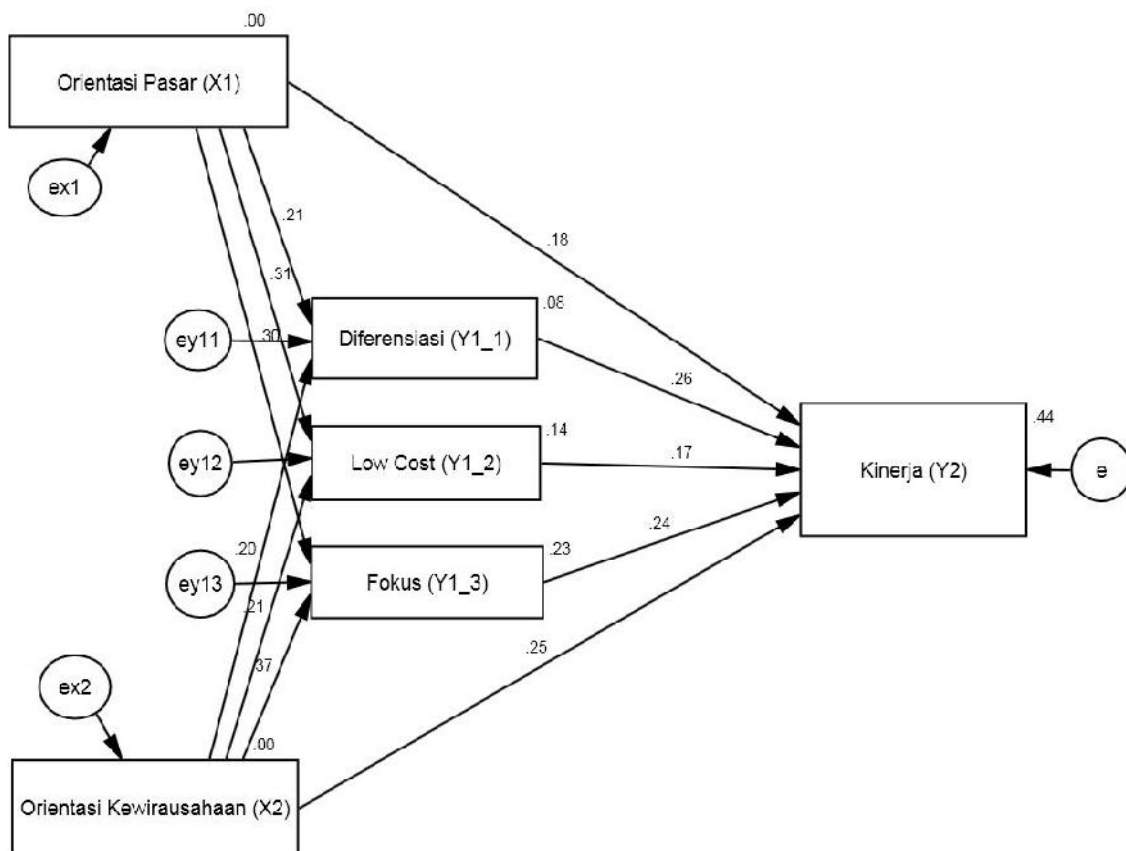
Analisis lebih lanjut pada pengujian hipotesis tersebut di atas adalah analisis jalur (*path analysis*), yang hasilnya dapat ditunjukkan pada Gambar 2.

Tabel 2
Analisis Regresi Dengan Kinerja Sebagai Variabel Dependen

Variabel Bebas	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig. (p)
	B	Std. Error			
(Constant)	0,656	0,315	--	--	--
Orientasi Pasar (X ₁)	0,187	0,090	0,173	2,063	0,042 [*]
Orientasi Kewirausahaan (X ₂)	0,265	0,092	0,240	2,865	0,005 [*]
Strategi Diferensiasi (Y _{1.1})	0,117	0,037	0,250	3,150	0,002 [*]
Strategi <i>Low Cost</i> (Y _{1.2})	0,096	0,047	0,168	2,038	0,044 [*]
Strategi Fokus (Y _{1.3})	0,094	0,035	0,233	2,710	0,008 [*]

R = 0,698
 R² = 0,487
 F_{hitung} = 17,879
 Sig. (p) = 0,000

Sumber: Data Primer Diolah



Gambar 2
Model Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Berdasarkan hasil analisis dengan *software* AMOS seperti tercantum pada gambar di atas, secara ringkas dapat disajikan pengaruh langsung dan pengaruh tidak

langsung masing-masing variabel eksogen (*independent variable*) terhadap variabel endogen (*dependent variable*) seperti tersaji pada Tabel 3.

Tabel 3
Pengaruh Langsung (*Direct*) dan Tak Langsung (*Indirect*) Variabel Eksogen Terhadap Variabel Endogen

Variabel Endogen/Dependent	Variabel Eksogen/Independent	Effects (%)		
		Direct	Indirect	Total
Strategi Diferensiasi (Y _{1.1})	Orientasi Pasar (X ₁)	49,0	-	49,0
	Orientasi Kewirausahaan (X ₂)	46,0	-	46,0
Strategi <i>Low Cost</i> (Y _{1.2})	Orientasi Pasar (X ₁)	58,2	-	58,2
	Orientasi Kewirausahaan (X ₂)	20,8	-	20,8
Strategi Fokus (Y _{1.3})	Orientasi Pasar (X ₁)	30,5	-	30,5
	Orientasi Kewirausahaan (X ₂)	36,7	-	36,7
Kinerja Usaha (Y ₂)	Orientasi Pasar (X ₁)	18,1	18,2	36,3
	Orientasi Kewirausahaan (X ₂)	25,0	17,4	42,4
	Strategi Diferensiasi (Y _{1.1})	25,9	-	25,9
	Strategi <i>Low Cost</i> (Y _{1.2})	17,3	-	17,3
	Strategi Fokus (Y _{1.3})	23,8	-	23,8

Sumber: Data Primer Diolah

Tabel 3 tersebut di atas memperlihatkan bahwa pengaruh langsung (*direct effects*) dari orientasi pasar terhadap kinerja UKM industri kreatif sebesar 18,1 % dan pengaruh tak langsung (*indirect effects*) sebesar 18,2 %. Adapun pada variabel orientasi kewirausahaan pengaruh langsung (*direct effects*) terhadap kinerja UKM industri kreatif sebesar 25,0 % dan pengaruh tak langsung (*indirect effects*) sebesar 17,4 %. Hal ini menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan memiliki pengaruh langsung yang lebih besar terhadap kinerja UKM industri kreatif dibandingkan orientasi pasar.

SIMPULAN

Orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap strategi bersaing UKM industri kreatif. Orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap strategi diferensiasi dan orientasi kewirausahaan tidak berpengaruh. Orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan baik secara parsial maupun simultan berpengaruh

terhadap strategi *low cost*. Orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan baik secara parsial maupun simultan berpengaruh terhadap strategi fokus.

Orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan baik secara parsial maupun simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja UKM industri kreatif. Strategi bersaing yang terdiri dari strategi diferensiasi, *low cost* dan fokus baik secara parsial maupun simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja UKM industri kreatif.

Orientasi pasar memiliki pengaruh langsung yang lebih besar terhadap strategi diferensiasi dan strategi *low cost*, dibandingkan orientasi kewirausahaan. Orientasi pasar memiliki pengaruh langsung yang lebih besar terhadap strategi *low cost*, dibandingkan orientasi kewirausahaan. Orientasi pasar memiliki pengaruh langsung yang lebih kecil terhadap strategi fokus, dibandingkan orientasi kewirausahaan. Strategi diferensiasi memiliki pengaruh langsung yang lebih

besar terhadap kinerja UKM industri kreatif dibandingkan strategi *low cost* dan fokus.

Orientasi pasar memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja UKM sebesar 18,1% dan pengaruh tidak langsung sebesar 18,2%. Orientasi kewirausahaan memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja UKM sebesar 25% dan pengaruh tidak langsung sebesar 17,4%. Hal ini menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja UKM dibandingkan dengan orientasi pasar.

Implikasi manajerial dari hasil penelitian ini adalah perlu direkomendasikannya strategi yang mendukung peningkatan kinerja UKM industri kreatif dengan berbasis orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan. Strategi berbasis orientasi pasar dapat diwujudkan melalui strategi: pemasaran intensif (*intensive marketing strategy*), penciptaan kepuasan pelanggan (*customer satisfaction strategy*), penciptaan keunggulan bersaing (*competitive advantage strategy*), dan penguatan budaya organisasi (*reinforcement organizational culture strategy*)

Strategi pemasaran intensif adalah serangkaian tindakan untuk mengenalkan produk UKM pada wilayah dan atau konsumen yang baru serta peningkatan aktivitas pemasaran pada pasar yang telah dilayani untuk peningkatan penguasaan pangsa pasar. Hal ini antara lain dapat dilakukan dengan mengagresifkan kegiatan pemasaran UKM yang didukung dengan pemanfaatan teknologi informasi (*e-commerce*) guna memperluas akses pasar dan secara proaktif mengikuti kegiatan pameran/expo dagang. Strategi penciptaan kepuasan pelanggan merupakan strategi penghantaran produk/jasa layanan UKM yang melebihi harapan dari konsumen. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan layanan prima bagi konsumen, menawarkan produk yang berkualitas, dan membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggan. Strategi keunggulan bersaing merupakan strategi penonjolan keunggulan UKM yang lebih dari pesaing sejenis yang diperoleh melalui penawaran nilai yang

lebih besar kepada konsumen, baik dengan pemberian harga yang lebih rendah, pemberian manfaat yang lebih besar dan layanan UKM yang lebih baik dibanding UKM lainnya dengan harga yang lebih bersaing. Hal ini antara lain dapat dilakukan melalui penonjolan keunikan produk yang merupakan ciri khas produk UKM, mendesain produk, kemasan dan pelabelan yang berbeda dengan UKM lainnya, dan mengimplementasikan strategi hybrid atau kombinasi dengan menawarkan produk yang unik/khas dan harga yang lebih rendah melalui efisiensi biaya operasional. Strategi penguatan budaya organisasi diwujudkan melalui tindakan untuk menguatkan nilai-nilai, norma dan kebijakan UKM yang telah disepakati bersama dalam menjalankan usaha. Hal ini dapat dilakukan melalui mengubah mindset wirausahawan dari berorientasi penjualan ke orientasi pemasaran, menekankan komitmen bersama dalam UKM untuk berorientasi pada kepuasan konsumen, menumbuhkan iklim kerja UKM yang kondusif, dan meningkatkan perhatian pada manusia (*humanity oriented*) melalui peningkatan kesejahteraan SDM dalam UKM.

Strategi yang mendukung peningkatan kinerja UKM dengan berbasis pada orientasi kewirausahaan dapat dilakukan melalui strategi: peningkatan Kemampuan atau Kompetensi (*Capacity Building Strategy*), peningkatan motivasi diri (*self-motivation strategy*), pengembangan inovasi organisasi (*organizational innovation strategy*), dan kemitraan (*alliances strategy*).

Strategi peningkatan kemampuan merupakan serangkaian tindakan untuk memperbaiki kemampuan wirausaha, UKM atau kelompok UKM atau sistem yang ada untuk mencapai tujuan atau kinerja yang lebih baik. Hal ini dapat dilakukan melalui peningkatan kompetensi teknis, pemasaran, pengelolaan SDM, keuangan usaha, dan kompetensi konseptual pada diri wirausaha. Strategi peningkatan motivasi diri merupakan dorongan untuk mengembangkan semangat diri wirausaha melalui

sugesti positif untuk melakukan tindakan guna mencapai tujuan/kesuksesan usaha. Hal ini dapat dilakukan dengan mengembangkan *softskill* wirausaha melalui menumbuhkan sikap positif wirausaha, menjaga konsistensi dalam usaha sehingga pelaku usaha tidak mudah menyerah, menumbuhkan sikap gigih, bekerja keras dan berorientasi pada kesuksesan usaha sehingga dapat menjadi motivator bagi UKM lainnya. Strategi pengembangan inovasi organisasai merupakan mekanisme UKM untuk dapat beradaptasi dalam lingkungan yang dinamis melalui penciptaan ide-ide baru dengan menawarkan produk/jasa/sistem baru yang inovatif yang berorientasi pada peningkatan kepuasan konsumen. Hal ini dapat dilakukan melalui pengembangan inovasi proses produksi, inovasi produk, inovasi pemasaran, inovasi manajemen usaha, dan inovasi administrasi usaha. Strategi kemitraan merupakan kesepakatan antar dua atau lebih mitra untuk bekerjasama dalam berbagi pengetahuan dan sumber daya guna mencapai tujuan yang strategis. Hal ini dapat dilakukan dengan mendorong sikap proaktif dari wirausaha untuk memperluas jaringan kemitraan atau kerjasama dengan sesama UKM di dalam dan atau diluar sentra/paguyuban, kerjasama dengan usaha besar, kerjasama dengan lembaga pendidikan tinggi dan instansi pemerintah/swasta lainnya yang terkait dengan pengembangan UKM.

DAFTAR PUSTAKA

- Afsharghasemi, A., M. Zain, M. Sambasvian, dan S. N. S. Imm. 2013. Market Orientation, Government Regulation, Competitive Advantage and Internationalization of SMEs: A Study In Malaysia. *Journal of Business Administration Research* 2(2): 13-22.
- Al-Alak, B. A. dan S. A. Tarabieh. 2012. Gaining Competitive Advantage And Organizational Performance Through Customer Orientation, Innovation Differentiation and Market Differentiation. *International Journal of Economic and Management Science* 1(5): 80-91.
- Amario, R. 2008. Market Orientation and Internationalization in Small and Medium Sized Enterprises. *Journal of Small Business Management, Milwaukee* 46(4): 485.
- Arief, M., A. Thoyib, A. Sudiro, dan F. Rohman. 2013. The Effect of Entrepreneurial Orientation on the Firm Performance through Strategic Flexibility: A Study on the SMEs Cluster in Malang. *Journal of Management Research* 5(3): 44-62.
- Arshad, A. S., A. Rasli, A. A. Arshad, dan Z. M. Zain. 2014. The Impact of Entrepreneurial Orientation on Business Performance: A Study of Technology Based SMEs in Malaysia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 130(2014): 46-53.
- Baker, W. E. dan J. M. Sinkula. 2009. The Complementary Effects of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation on Profitability in Small Business. *Journal of Small Business Management* 47(4): 443-464.
- Bayraktar, E., M. Demirbag, L. S. Koh, E. Totoglo, dan H. Zaim. 2009. A Causal Analysis of The Impact of Information System and Supply Chain Management Practices on Operational Performance: Evidence From Manufacturing SMEs in Turkey. *International Journal Production Economics* 122:133-149.
- Chadamoyo, P. dan E. Dumbu. 2012. Competitive Strategy and Business Environment Influencing Performance of Small and Medium Enterprises in The Manufacturing Sector, The Case Study of Manufacturing Firms In Muccheke Light Industry. *European Journal of Business and Management* 4(10): 28-35.
- Chittithaworn, C., M. A. Islam., T. Kaewchana, dan M. Yusuf. 2011. Factors Affecting Business Success of Small and Medium Enterprises (SMEs) In Thailand. *Asian Social Science* 7(5): 180-190.

- Dubhlhela dan Dhurup. 2014. Modelling The Effects of Market Orientation Enablers on Business Performace Among SMEs In A Developing Country. *Mediterranean Journal of Social Sciences* 5(16): 33-41.
- Fairoz, F. M., T. Hirobumi, dan Y. Tanaka. 2010. Entrepreneurial Orientation and Business Performance of Small and Medium Sales Enterprises of Hambantota District Sri Lanka. *Asian Social Science* 6(3): 34-46.
- Ge, L. G. dan D. Z. Ding. 2005. Market Orientation, Competitive Strategy, and Firm Performance: An Empirical Study of China Firms. *Journal of Global Marketing* 18(3/4): 115-140.
- Hassim, A. A., A. Nizam, A. Talib, dan A. R. A. Bakar. 2011. The Effects of Entrepreneurial Orientation on Firm Organisational Innovation and Market Orientation Towards Firm Business Performance. *International Conference on Sociality and Economics Development IAcSIT Press, Singapore*: 280-284.
- Husnah, B. Subroto, S. Aisjah, dan Djumadli. 2013. Competitive Strategy Role in Developing SMEs With RBV Perspective: A literature Review. *International Journal of Business and Behavioral Science* 3(3):48-59.
- Idar R. dan R. Mahmood. 2011. Entrepreneurial and Marketing Orientation Relationship To Performance: The SME Perspective. *Interdisciplinary Review of Economics and Management* 2(2011): 1-8.
- Idar, R., Y. Yusoff, dan R. Mahmood. 2012. The Effect of Market Orientation As Mediator to Strategic Planning Practices and Performance Relationship: Evidence From Malaysian SMEs. *Procedia Economic and Finance* 4(2012): 68-78.
- Keh, H. T., T. T. M. Nguyen, dan H. P. Ng. 2007. The Effects of Entrepreneurial Orientation and Marketing Information on The Performance of SMEs. *Journal of Business Venturing* 22(2007): 592-611.
- Kumar, V., E. Jones, R. Venkatesan, dan R.P. Leone. 2011. Is Market Orientation A Source of Sustainable Competitive Advantage or Simply The Cost of Competing?. *Journal of Marketing* 75:16-30.
- Lechner, C. dan S. V. Gudmundsson. 2014. Entrepreneurial Orientation, Firm Strategy and Small Firm Performance. *International Small Business Journal* 32(1):36-60.
- Li, Y., Y. Zhao, J. Tan, dan Y. Liu. 2008. Moderating Effects of Entrepreneurial Orientation on Market Orientation-Performance Linkage: Evidance From Chinase Small Firms, *Journal of Small Business Management* 46(1): 113-133.
- Liu, Y., Y. Lie, dan J. Xue. 2011. Ownership, Strategic Orientation and Internationalization in Emerging Markets. *Journal of World Business* 46: 381-393.
- Mahmmmod, R. dan N. Hanafi. 2013. Entrepreneurial Orientation and Business Performance of Women-Owned Small and Medium Enterprises in Malaysia: Competitive Adavantage as A Mediator. *International Journal of Business and Social Science* 4(1): 82-90.
- Merrilees, B., S. R. Thiele, dan A. Lye. 2010. Marketing Capabilities: Antecedents and Implication for B2B SME Performance, *Industrial Marketing Management*, 06538: 1-8.
- Nuvriasari, A. 2012. Peran Dukungan Organisasional, Kompetensi Teknologi dan Lingkungan Eksternal Dalam Rangka Mendorong Pengadopsian E-Commerce Pada Usaha Kecil dan Menengah. *Jurnal Siasat Bisnis* 16(2): 205-217.
- Nuvriasari, A. dan U. Hadiyati. 2008. Governance di Lingkungan Usaha Kecil Menengah Studi Empiris pada Usaha Kecil Menengah di Propinsi DIY. *SINERGI: Kajian Bisnis dan Manajemen* 10(2): 121-140.
- Olivares, A. M. dan W. Lado. 2008. Market Orientation and Business Economic Performance A Mediated Model. *International Journal of Service Industry Management* 14(3): 284-309.

- Poudel, K. P., R. Carter, dan S. Lonial. 2012. The Process Aspect of Entrepreneurial Orientation-Performance Relationship: Uncovering The Mediating Roles of Technological Capabilities, Innovation and Firm Growth. *Frontiers of Entrepreneurship Research* 32(12): 1-15.
- Rosli, M.M. 2012. Competitive Strategy of Malaysian Small and Medium Enterprises: An Exploratory Investigation. *American International Journal of Contemporary Research* 2(1): 93-105.
- Runyan, R., C. Droge, dan J. Swinney. 2008. Entrepreneurial Orientation versus Small Business Orientation: What Are Their Relationship to Firm Performance?. *Journal of Small Business Management* 46(4): 567-588.
- Sels, L., S. D. Winne, J. Delmote, J. Maes, D. Faems, dan A. Forrier. 2006. Linking HRM and Small Business Performance: An Examination of The Impact of HRM Intensity on The Productivity and Financial Performance of Small Business, *Small Business Economics* 26: 83-101
- Setyawati, H. A. 2013. Pengaruh Orientasi Kewirausahaan Dan Orientasi Pasar Terhadap Kinerja Perusahaan Melalui Keunggulan Bersaing Dan Persepsi Ketidakpastian Lingkungan Sebagai Prediksi Variabel Moderasi. *Journal.stieputrabangsa.ac.id/index.php/fokbis/article/view/3*. Diakses tanggal 1 November 2015.
- Spillan, J. dan J. Parnell. 2006. Marketing Resources and Firm Performance Among SME. *European Management Journal* 24(2-3).
- Suci, R. P. 2009. Peningkatan Kinerja Melalui Orientasi Kewirausahaan, Kemampuan Manajemen, dan Strategi Bisnis. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan* 11(1):46-58.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*. Alfabeta. Bandung.
- Taleghani, M., S. Gilaninia, dan S.M. Talab. 2013. Relationship between Market Orientation Culture and Business Performance. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business* 5(1): 949-954.
- Taylor, P. 2013. The Effect of Entrepreneurial Orientation on The Internationalization of SMEs in Developing Countries. *African Journal of Business Management* 7(19): 1927-1937.
- Wicaksono, G. dan A. Nuvriasari. 2012. Meningkatkan Kinerja UMKM Industri Kreatif Melalui Pengembangan Kewirausahaan dan Orientasi Pasar: Kajian Pada Peran Serta Wirausaha Wanita di Kecamatan Moyudan Kabupaten Sleman, Propinsi DIY. *Jurnal Sosio Humaniora* 3(4): 17-35.
- Wingwon, B. 2012. Effects of Entrepreneurship, Organization Capability, Strategic Decision Making and Innovation Toward The Competitive Advantage of SME Enterprises. *Journal of Management and Sustainability* 2(1): 137-150.
- Yan, S. 2010. Competitive Strategy and Business Environment: The Case of Small Enterprises in China. *Asian Social Science* 6(11): 64-71.
- Zhou, K. Z., J. R. Brown, dan C. S. Dev. 2008. Market Orientation, Competitive Advantage, And Performance: A Demand-Based Perspective. *Journal Of Business Research* 62(2008): 1062-1070.