

**PERAN STRATEGI KEPEMIMPINAN BIAYA MEMEDIASI ORIENTASI PASAR DAN ORIENTASI KEWIRAUSAHAAN TERHADAP KINERJA USAHA KECIL MENENGAH  
(Studi Pada Usaha Kecil Menengah Laundry di Kota Denpasar)**

**I Gede Adnya Susila<sup>1</sup>  
Gede Suparna<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup> Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (UNUD), Bali, Indonesia  
Email: [susilaadnya@gmail.com](mailto:susilaadnya@gmail.com)

**ABSTRAK**

Kinerja merupakan keberhasilan ataupun kegagalan organisasi dalam menjalankan tugas dan fungsi pokok dalam rangka mewujudkan visi, misinya, sasaran dan tujuan. Suatu perusahaan perlu memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui peran strategi kepemimpinan biaya memediasi orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar terhadap kinerja UKM. Penelitian ini dilakukan di UKM *Laundry* di Kota Denpasar. Jumlah sampel sebanyak 160 UKM *Laundry*, dengan metode *probability sampling*. Pengumpulan data dengan kuesioner. Analisis dengan *Structural Equation Modeling (SEM)*. Hasil analisis menunjukkan orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap strategi kepemimpinan biaya, orientasi pasar, orientasi kewirausahaan dan strategi kepemimpinan biaya berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja UKM, dan strategi kepemimpinan biaya mampu memediasi pengaruh orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan terhadap kinerja UKM *Laundry* di Kota Denpasar.

**Kata kunci:** strategi kepemimpinan biaya, orientasi pasar, orientasi kewirausahaan, kinerja UKM

**ABSTRACT**

*Performance is a success or failure of an organization in performing their tasks and main functions to realize their vision, missions, goals and objectives. An organization must consider the factors that influence the performance of their organization. The aim of this research is to determine role of cost leadership strategy in mediating the influence of market orientation and entrepreneurship orientation on performance of Small and Medium Enterprises (SMEs). This research is conducted on Laundry SMEs in Denpasar City. Sample is 160 laundry SMEs, determined by using the probability sampling method. Data collection is conducted by utilizing questionnaires. The analysis technique used is the Structural Equation Modeling (SEM). Analysis result shows that market orientation and entrepreneurship orientation has a positive and significant influence on cost leadership strategy. Market orientation, entrepreneurship orientation, and cost leadership strategy has positive and significant influence on performance of SMEs. Cost leadership strategy is capable of mediating the influence of market orientation and entrepreneurship orientation on the performance of laundry SMEs in Denpasar City.*

**Keywords:** *cost leadership strategy, market orientation, entrepreneurship orientation, SME performance*

## PENDAHULUAN

Usaha Kecil Menengah (UKM) tumbuh subur di Kota Denpasar. Seperti data yang disajikan pada Tabel.1, UKM di Kota Denpasar selalu meningkat setiap tahunnya.

**Tabel 1. Pertumbuhan UKM di Kota Denpasar Tahun 2012 – 2016**

No	Tahun	Jumlah UKM	Pertumbuhan (%)
1	2012	29.341	2%
2	2013	29.637	2%
3	2014	30.554	1.60%
4	2015	31.051	3%
5	2016	31.685	1%

Sumber: <http://ukmdenpasarkota.info>, diakses tanggal 13 Juli 2017

Semakin meningkatnya jumlah UKM di Kota Denpasar maka persaingan antar UKM akan semakin kompetitif sehingga mendorong UKM untuk terus membangun keunggulan kompetitif yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja UKM.

Kinerja merupakan prestasi yang dicapai sebuah perusahaan dalam rangka kegiatan perusahaan baik menyangkut segala aspek operasional perusahaan (Jumingan, 2006:239). Buli (2017) mengemukakan kinerja yang efektif digambarkan dengan keseluruhan evaluasi hasil penjualan suatu perusahaan, biasanya dapat diukur dengan beberapa indikator yaitu, volume penjualan, pangsa pasar, *return on asset* (ROA) dan kepuasan pelanggan. Zhang and Bruning (2011) mengemukakan orientasi pasar dan kewirausahaan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

Orientasi pasar adalah kemampuan perusahaan dalam memahami kebutuhan dan keinginan konsumen, juga menyediakan produk yang dibutuhkan dan diinginkan konsumen (Naver *and* Slater, 1990), mereka juga mengemukakan bahwa orientasi pasar dapat dibagi menjadi tiga dimensi yaitu: Orientasi kepada pelanggan, Orientasi kepada pesaing, Koordinasi antara fungsi perusahaan. Lamb *et al.* (2001) mengemukakan orientasi pasar cenderung memiliki implikasi positif terhadap kinerja perusahaan. Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Adiputra dan Kusumadmo (2015), Amir Grinstein (2008), Gaur (2011), Richard *et al.* (2001), dan Soriano (2016) mengidentifikasi hubungan positif signifikan dari orientasi pasar terhadap kinerja organisasi/perusahaan, hal ini berarti semakin sebuah organisasi/perusahaan berorientasi pada pasar maka kinerja dari organisasi/perusahaan tersebut akan mengalami peningkatan. Hasil yang berbeda didapat dalam penelitian Setyawati (2012) dimana dalam penelitiannya diidentifikasi hubungan negatif antara orientasi pasar terhadap kinerja sebuah organisasi/perusahaan, hal ini berarti seberapa besar pun sebuah organisasi/perusahaan berorientasi pada pasar maka tidak akan mempengaruhi kinerja dari organisasi/perusahaan tersebut.

Selain Orientasi pasar, orientasi kewirausahaan merupakan salah satu permasalahan yang sering dihadapi UKM. Menurut James *and* Pett (2015) Orientasi kewirausahaan adalah merupakan bentuk orientasi yang meningkatkan keunggulan kompetitif dalam inovasi produk, berani mengambil risiko dan tindakan proaktif untuk mengalahkan pesaing dan orientasi kewirausahaan cenderung berpengaruh positif terhadap kinerja. Quantananda dan Haryadi (2015)

menjelaskan Orientasi Kewirausahaan adalah fenomena dalam organisasi yang memperlihatkan kemampuan manajemen mereka, bagaimana perusahaan memulai untuk berinisiatif dalam merubah tindakan kompetitif mereka agar dapat memperoleh keuntungan dan dapat diukur dengan beberapa indikator yaitu, 1) inovatif, 2) proaktif, 3) *risk taking* dan 4) agresifitas bersaing.

Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Mustikowati (2014), Michael Abebe (2014), Sami and Arto (2015), Lumpkin and Dess (1996) dan Muslim (2016) menemukan terdapat hubungan positif dan signifikan antara orientasi kewirausahaan terhadap kinerja sebuah organisasi/perusahaan, hal ini berarti semakin sebuah organisasi/perusahaan memiliki orientasi kewirausahaan yang baik maka kinerja dari sebuah organisasi/perusahaan tersebut akan mengalami peningkatan. Hasil yang berbeda ditemukan dalam penelitian Herman *et al.* (2010) dimana hasil penelitiannya mengemukakan bahwa orientasi kewirausahaan tidak mempengaruhi kinerja dari sebuah organisasi/perusahaan, hal itu berarti walaupun sebuah organisasi/perusahaan memiliki orientasi kewirausahaan yang baik, hal tersebut tidak akan mempengaruhi kinerja dari organisasi/perusahaan tersebut.

Masih adanya perbedaan hasil penelitian (*research gap*) tersebut maka diusulkan menambah variabel strategi bisnis sebagai variabel mediasi untuk memperkuat hubungan antara variabel orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan terhadap kinerja sebuah perusahaan. Variabel strategi bisnis digunakan sebagai variabel mediasi karena berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Maslucha (2013) mengemukakan bahwa strategi bisnis memediasi pengaruh

orientasi pasar terhadap kinerja sebuah perusahaan, serta menurut Wisesa dan Arif (2016) mengemukakan bahwa strategi bisnis memediasi pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja sebuah perusahaan.

Strategi bisnis merupakan suatu pendekatan yang dilakukan perusahaan dalam rangka mengguguli para pesaing (Porter, 2007). Strategi Bisnis terdiri dari strategi kepemimpinan biaya, strategi pembedaan produk dan strategi fokus. Pada studi pendahuluan diajukan strategi kepemimpinan biaya dengan dasar pertimbangan hasil jawaban responden dari kuesioner studi pendahuluan, dimana berdasarkan jawaban responden diketahui bahwa, strategi kepemimpinan Biaya (*Low Cost*) merupakan strategi yang digunakan oleh kebanyakan pengusaha dalam menjalankan Usaha *Laundry* di Kota Denpasar, maka dalam penelitian ini digunakan variabel strategi kepemimpinan biaya sebagai variabel mediasi.

Penelitian ini memiliki tujuan untuk menjelaskan pengaruh orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan terhadap strategi kepemimpinan biaya dan kinerja UKM, serta menjelaskan peran strategi kepemimpinan biaya memediasi orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar terhadap kinerja UKM *laundry* di Kota Denpasar.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Halim Abdul (2012) mengemukakan berdasarkan analisis hasil penelitian yang dihasilkan dari studi adalah terdapat pengaruh yang positif signifikan antara orientasi pasar terhadap strategi bisnis, Hal yang sama di kemukakan Alexander Newman (2016) dalam penelitiannya mengemukakan bahwa orientasi pasar secara positif dan signifikan akan mempengaruhi strategi bisnis yang akan digunakan oleh sebuah perusahaan.

Hal ini mengindikasikan semakin tinggi orientasi pasar yang dimiliki oleh perusahaan sehingga semakin baik strategi bisnis yang akan digunakan oleh perusahaan tersebut.

Berdasarkan hasil empiris pada penelitian di atas hal ini berarti bahwa semakin sebuah perusahaan berorientasi pada pasar maka semakin baik strategi bisnisnya, dimana strategi bisnis yang digunakan dalam penelitian ini adalah strategi kepemimpinan biaya, Hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah:

H<sub>1</sub>: Orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap strategi kepemimpinan Biaya.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Wardoyo *et al.* (2015) dimana dalam penelitiannya mengemukakan bahwa orientasi kewirausahaan secara signifikan mempengaruhi strategi usaha, Hal yang sama dikemukakan Bambang Sudarsono (2015) dalam penelitiannya dikatakan bahwa orientasi kewirausahaan secara langsung mempengaruhi strategi bisnis dan kinerja akan dipengaruhi langsung oleh strategi bisnis yang digunakan. Berdasarkan hasil empiris pada penelitian di atas hal ini berarti bahwa semakin sebuah perusahaan memiliki persepsi orientasi kewirausahaan yang baik maka semakin baik strategi bisnis yang akan dilakukan perusahaan, dimana dalam penelitian ini strategi bisnis yang digunakan adalah strategi kepemimpinan biaya. Hipotesis selanjutnya dalam penelitian ini yakni:

H<sub>2</sub>: Orientasi Kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap strategi Kepemimpinan Biaya.

Hasil penelitian terdahulu yang ditulis oleh Adiputra dan Kusumadmo (2015) mengidentifikasi hubungan positif signifikan antara orientasi pasar terhadap kinerja bisnis, Soriano (2016) mengemukakan bahwa orientasi pasar secara positif dan signifikan akan mempengaruhi kinerja sebuah organisasi atau perusahaan, namun hasil yang berbeda ditunjukkan oleh penelitian yang dilakukan oleh Setyawati (2012) dalam penelitiannya mengidentifikasi orientasi pasar tidak mempengaruhi kinerja suatu perusahaan, Hal ini berarti seberapa baikpun pemahaman mengenai orientasi pasar yang dimiliki oleh individu ataupun perusahaan hal tersebut tidak akan berdampak kepada kinerja perusahaan tersebut.

Berdasarkan hasil empiris pada penelitian di atas hal ini berarti bahwa semakin sebuah perusahaan berorientasi pada pasar maka semakin baik pula kinerja dari perusahaan tersebut, Hipotesis ketiga dalam penelitian yakni:

H<sub>3</sub>: Orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Hasil Penelitian terdahulu yang ditulis oleh Mustikowati (2014) yang dilakukan pada UKM di Kabupaten Malang tidak terlepas dari peran pengusaha dalam memahami orientasi kewirausahaan hal ini berarti semakin UKM Sentra memahami orientasi kewirausahaan maka kinerja UKM Sentra akan meningkat, hal yang sama dikemukakan dalam penelitian yang dilakukan oleh Muslim (2016) dalam penelitiannya mengidentifikasi hubungan positif dan signifikan antara orientasi kewirausahaan dengan kinerja bisnis, serta penelitian yang dilakukan oleh Pramesti dan Giantari (2015) dalam penelitiannya dikemukakan orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja UKM.

Berdasarkan hasil empiris pada penelitian di atas hal ini berarti bahwa semakin sebuah perusahaan memiliki persepsi orientasi kewirausahaan yang baik maka semakin baik pula kinerja perusahaan tersebut, Hipotesis keempat dalam penelitian yakni:

H<sub>4</sub>: Orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Hasil penelitian Mustikowati (2014) yang dilakukan pada UKM Sentra di Kab. Malang mengidentifikasi peningkatan kinerja UKM Sentra di Kab. Malang tidak terlepas dari kemampuan pengusaha dalam merumuskan strategi bisnis hal ini berarti semakin UKM Sentra memiliki strategi bisnis yang baik maka kinerja UKM Sentra akan meningkat, hal yang sama dikemukakan dalam penelitian yang dilakukan oleh Yuliansyah (2016) dalam penelitiannya mengemukakan bahwa strategi secara positif dan signifikan akan mempengaruhi kinerja sebuah perusahaan, serta penelitian yang dilakukan oleh Suci (2009) dimana dalam penelitiannya mengemukakan strategi bisnis akan berimplikasi positif terhadap peningkatan kinerja sebuah perusahaan.

Berdasarkan hasil empiris pada penelitian di atas hal ini berarti bahwa semakin orisinil strategi bisnis yang dimiliki oleh perusahaan maka semakin baik kinerja perusahaan tersebut dimana dalam penelitian ini strategi bisnis yang digunakan adalah strategi kepemimpinan biaya. Hipotesis kelima dalam penelitian ini yakni:

H<sub>5</sub>: Strategi kepemimpinan biaya berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

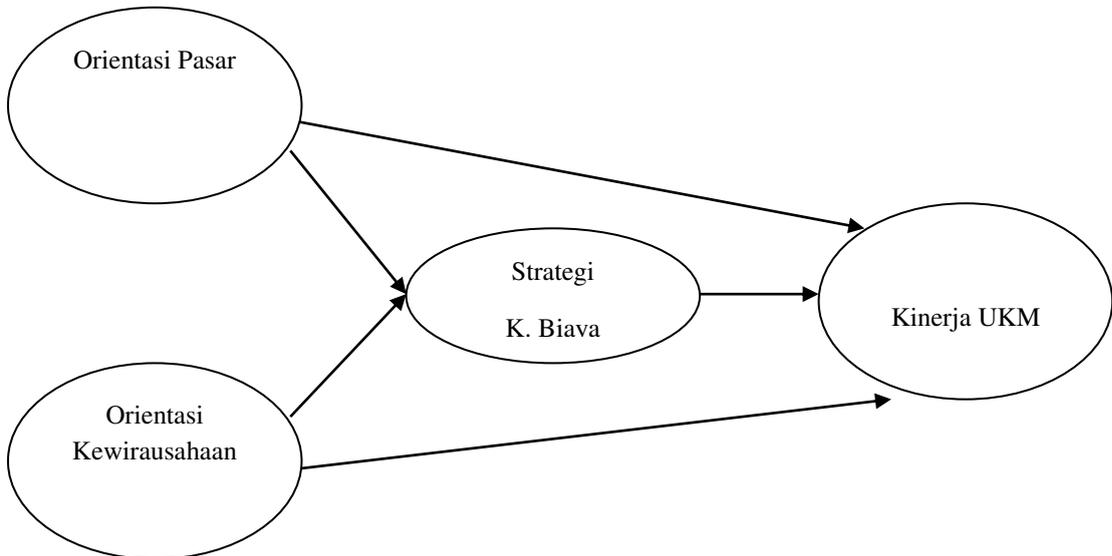
Hasil penelitian Mustikowati (2014) yang dilakukan pada UKM Sentra di Kab. Malang mengidentifikasi peningkatan kinerja UKM tidak terlepas dari kemampuan serta peran pengusaha dalam merumuskan strategi bisnis hal ini berarti semakin UKM Sentra memiliki strategi bisnis yang baik maka kinerja UKM Sentra akan meningkat, Hal yang sama dikemukakan dalam penelitian yang dilakukan oleh Yuliansyah (2016) dimana dalam penelitiannya mengemukakan bahwa Strategi Bisnis secara positif dan signifikan akan mempengaruhi kinerja perusahaan.

Karena Strategi Bisnis mempunyai efek yang positif terhadap kinerja perusahaan serta adanya penelitian yang dilakukan oleh Maslucha (2013) yang mengemukakan bahwa strategi bisnis mampu memediasi orientasi pasar terhadap kinerja sebuah perusahaan, serta penelitian yang dilakukan oleh Wisesa dan Arif (2016) mengemukakan bahwa strategi bisnis memediasi pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja sebuah perusahaan, maka berdasarkan hal tersebut hipotesis yang dapat diajukan dalam penelitian ini adalah:

H<sub>6</sub>: Strategi kepemimpinan biaya memediasi pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja.

H<sub>7</sub>: Strategi kepemimpinan biaya memediasi orientasi Kewirausahaan terhadap kinerja.

Berdasarkan kajian teoritis dan empiris terdahulu, dapat disusun suatu kerangka konseptual penelitian yang dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Konseptual

## METODE PENELITIAN

Populasi penelitian yakni sebanyak 322 Usaha Kecil Menengah (UKM) *Laundry* yang berada di Kota Denpasar berdasarkan data yang diperoleh dari website <http://ukmdenpasarkota.info> yang diakses pada tanggal 13 Juli 2017. Penentuan sampel yang digunakan pada penelitian ini menggunakan metode *probability random sampling*. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 160 Usaha Kecil Menengah (UKM) *Laundry* di Kota Denpasar. Data dalam penelitian ini dikumpulkan melalui survey responden berdasarkan kuesioner.

Penelitian ini menggunakan 3 jenis variabel yaitu, variabel eksogen orientasi pasar ( $X_1$ ) adalah suatu pemahaman yang dimiliki oleh perusahaan yang baik mengenai pelanggan dan pesaing. Variabel ini diukur menggunakan indikator, pemahaman perusahaan terhadap keinginan dan kebutuhan pelanggan, pemahaman perusahaan terhadap kekuatan dan kelemahan pesaing, kemampuan perusahaan dalam merefleksikan pendayagunaan secara terkoordinir dari sumber daya yang ada dalam perusahaan serta upaya dari perusahaan dalam mencari informasi tentang kondisi pasar sejenis, indikator penelitian ini mengacu pada studi yang dilakukan Naver dan Slater (1990)., Lamb *et al.* (2001). Orientasi kewirausahaan ( $X_2$ ) adalah kemampuan perusahaan dalam mengelola sumber daya agar mampu melakukan strategi dalam berwirausaha. Variabel ini diukur menggunakan indikator, kemampuan individu dalam memunculkan dan merealisasikan ide – ide baru, pengusaha mengembangkan produk ataupun jasa yang dipasarkannya, tindakan seorang *entrepreneur* dalam menggunakan sumber daya yang dimiliki agar dapat menjalankan sesuatu walaupun dengan tidak adanya kepastian hasil yang akan diperoleh, tindakan seorang *entrepreneur* dalam merespon dan memanfaatkan peluang – peluang yang baru, indikator penelitian ini mengacu pada studi yang dilakukan Quantananda dan Haryadi (2015).

Variabel endogen yaitu kinerja UKM ( $Y_1$ ) merupakan suatu pengukuran prestasi yang dapat diperoleh oleh perusahaan dalam suatu periode tertentu. Variabel ini diukur menggunakan indikator, tingkat volume penjualan perusahaan, peningkatan jumlah konsumen perusahaan, kemampuan perusahaan dalam

memperoleh keuntungan dan tingkat kepuasan konsumen perusahaan, indikator penelitian ini mengacu pada studi yang dilakukan Buli (2017).

Variabel mediasi dan strategi kepemimpinan biaya ( $Y_2$ ) Strategi kepemimpinan biaya yang menekankan pada memproduksi sebuah produk yang standar (memiliki kesamaan dalam segala hal) dengan biaya per unit yang rendah. Variabel ini diukur menggunakan indikator, menawarkan harga yang lebih rendah dari pesaing, pengendalian biaya umum yang dilakukan perusahaan, perusahaan mampu mengoptimalkan sumber daya manusia yang ada agar mampu bekerja secara efektif dan efisien serta penekanan biaya bahan baku yang dilakukan perusahaan, indikator penelitian ini mengacu pada studi yang dilakukan Rustamblin *et al.* (2013). Semua indikator penelitian diukur dengan menggunakan Skala *Likert* dengan 5 skala, dengan 1 adalah Sangat Tidak Setuju, 2 adalah Tidak Setuju, 3 adalah Netral, 4 adalah Setuju dan 5 adalah Sangat Setuju.

Penelitian ini menggunakan data kuantitatif dalam penelitian ini adalah data pertumbuhan UKM pada Kota Denpasar, data jumlah Usaha Kecil Menengah (UKM) *Laundry* di Kota Denpasar, data jumlah responden yang mengisi survei kuesioner serta hasil dari tabulasi jawaban responden mengenai Orientasi Pasar, Orientasi Kewirausahaan, Strategi Kepemimpinan Biaya dan Kinerja Perusahaan serta data kualitatif adalah data yang diperoleh melalui jawaban responden terhadap setiap pernyataan mengenai Orientasi Pasar, Orientasi Kewirausahaan, Strategi Kepemimpinan Biaya dan Kinerja Perusahaan. Data primer penelitian berasal dari responden yang memberikan tanggapan dalam kuesioner. Data sekunder penelitian ini berasal dari institusi atau pihak lain yang

mempublikasikan data yang dikutip terkait dengan topik penelitian ini, seperti: Badan Pusat Statistik (BPS), Kementerian Koperasi dan UMKM dan media – media yang mempublikasikan data terkait penelitian ini.

Sebelum melakukan analisis *structural equation modeling* dilakukan pengujian instrument terlebih dahulu, didalam penelitian ini menggunakan kuisisioner sebagai data primer, maka perlu melakukan uji validitas dan reliabilitas agar kuesioner penelitian layak untuk digunakan sebagai instrumen dalam pengumpulan data.

**Tabel 2. Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian**

No	Variabel	Pearson Correlation (r)	Sig. (2-tailed)	Keterangan
1	Orientasi Pasar	0.9115	0	Valid
2	Orientasi Kewirausahaan	0.6662	0	Valid
3	Strategi Kepemimpinan Biaya	0.6704	0	Valid
4	Kinerja UKM	0.9407	0	Valid

Sumber: Data diolah, 2017

**Tabel 3. Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian**

No	Variabel	Alpha	Keterangan
1	Orientasi Pasar	0.930	Reliabel
2	Orientasi Kewirausahaan	0.900	Reliabel
3	Strategi Kepemimpinan Biaya	0.859	Reliabel
4	Kinerja UKM	0.956	Reliabel

Sumber: Data diolah, 2017

Dalam penelitian untuk mencapai tujuan penelitian digunakan teknik analisis deskriptif dan teknik analisis inferensial. Teknik analisis deskriptif adalah statistik yang menganalisa data dengan cara mendeskripsikan seluruh data yang telah terkumpul apa adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan umum, sedangkan teknik analisis inferensial digunakan untuk menguji hipotesis dan

membuat generalisasi (Sugiyono 2014:148). Teknik analisis data yang akan digunakan dalam teknik analisis inferensial adalah teknik *structural equation model (SEM)* untuk pengolahan data, dimana teknik ini digunakan untuk memprediksi hubungan antar variabel (Utama, 2016:159).

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Data statistik deskriptif memberikan informasi mengenai karakteristik responden berdasarkan rentang usia, dalam penelitian ini 150 pelaku usaha UKM *Laundry* atau 94% pelaku usaha UKM *Laundry* berada pada usia 15 – 49 tahun, dimana usia tersebut menurut BPS (Badan Pusat Statistik) merupakan rentang usia sangat produktif, serta karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, terdiri atas responden laki-laki dengan jumlah 22 responden atau 14% serta responden wanita sebanyak 138 responden atau 86%. Hal ini berarti 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.

Deskripsi data penelitian memperlihatkan penilaian responden untuk setiap butir pernyataan yang diajukan dalam kuesioner, berikut merupakan deskripsi data variabel yang digunakan dalam penelitian yaitu variabel orientasi pasar, orientasi kewirausahaan, strategi kepemimpinan biaya dan kinerja UKM, yang ditunjukkan pada Tabel 4.

**Tabel 4. Deskripsi Data Variabel Penelitian**

No	Variabel	Rata - rata Nilai	Keterangan
1	Orientasi Pasar	3.85	Baik
2	Orientasi Kewirausahaan	3.88	Baik
3	Strategi Kepemimpinan Biaya	3.86	Baik
4	Kinerja UKM	3.84	Baik

Sumber: Data diolah, 2017

Data pengukuran pada Tabel 4 menunjukkan variabel orientasi pasar, orientasi kewirausahaan, strategi kepemimpinan biaya, dan kinerja UKM berada di kategori penilaian baik.

Uji *measurement model* terdiri atas 2 (dua) pengujian yaitu Uji ketepatan model (*goodness of fit model*) digunakan sehingga dapat mengetahui apakah model yang terbentuk sudah sesuai dengan data yang tersedia dan uji validitas model pengukuran untuk mengetahui apakah semua muatan faktor (*loading factor*) mempunyai validitas yang baik. Uji (*goodness of fit model*) yang ditunjukkan pada Tabel.5

**Tabel 5. Goodness of Fit Indexes**

Goodness of Fit Index	Cut of Value	Hasil Model	Hasil Model	Hasil Model	Hasil Model	Ket
		O.Pasar	O.Kwu	S.KB	K.UKM	
Probability (P)	$\geq 0,05$ <11,07	0.574	0.056	0.581	0.64	Baik
X2-Chi-Square	(df=4, a=0,05)	1.112	5.763	1.086	0.891	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	0.556	2.882	0.543	0.446	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0.997	0.984	0.997	0.997	Baik
TLI	$\geq 0,95$	1.011	0.958	1.018	1.01	Baik
CFI	$\geq 0,95$	1	0.986	1	1	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0	0.109	0	0	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0.983	0.918	0.983	0.986	Baik

Sumber: Data diolah, 2017

Seperti yang ditunjukkan pada Tabel 5, nilai dari indikator-indikator untuk *goodness of fit* nilainya sudah semuanya memenuhi persyaratan, hal ini berarti data dari ke empat indikator yang digunakan untuk mengukur variabel penelitian sudah memenuhi persyaratan dan sudah dapat digunakan untuk mengukur variabel Kinerja UKM.

Untuk menguji tingkat reliabilitasnya dengan menghitung *construct (composite) reliability* ( $\alpha$ ) dari tiap konstruk diperoleh dari output pengujian model pengukuran dengan menggunakan program AMOS 16. Indikator-indikator itu telah mewakili secara baik variabel laten yang dikembangkan dilihat dari tingginya nilai *variance extract*.

**Tabel 6. Hasil Uji Reliabilitas Konstruk**

Konstruk	Variance Extract	Construct Reliability
Orientasi Pasar	0.630	0.870
Orientasi Kewirausahaan	0.610	0.860
Strategi Kepemimpinan Biaya	0.630	0.840
Kinerja UKM	0.620	0.870

*Sumber:* Data diolah, 2017

Tabel 6 melaporkan bahwa semua indikator mampu menjelaskan konstruk yang ada. Hal ini dilihat dari nilai *construct reliability* yang bernilai di atas 0,7 sehingga dikatakan reliabel. Penelitian ini mengambil sampel sebanyak 160 dimana dengan menggunakan 16 Indikator/Parameter, hal ini berarti ukuran sampel yang disyaratkan sudah terpenuhi.

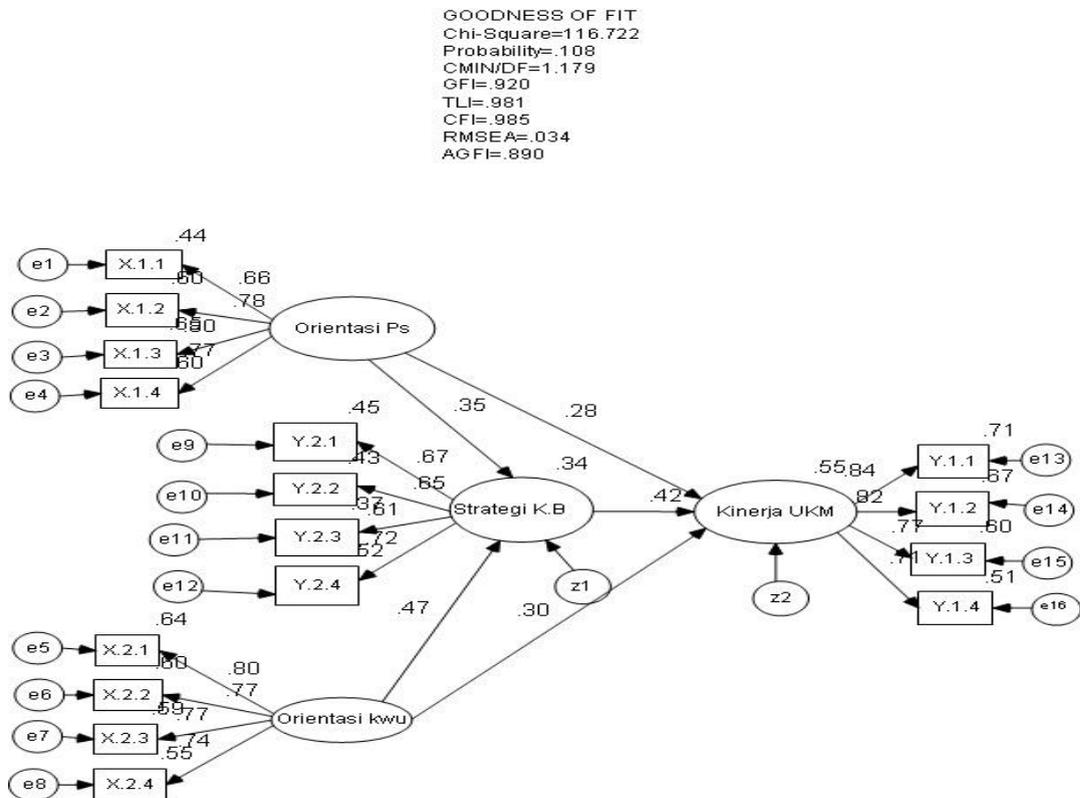
Hasil uji normalitas univariat dan multivariat data dalam penelitian ini sudah memenuhi kriteria, dikarenakan salah satu kriteria telah dipenuhi, dalam hal ini *Critical Ratio Skewness* nya tidak berada diluar  $\pm 2,58$ , maka dapat

disimpulkan data dari tiap variabel dalam penelitian ini mempunyai sebaran yang normal. Secara multivariat datanya tidak normal dikarenakan nilai *Critical Ratio Skewness* nya berada diatas 2,58 yaitu 3,125

Berdasarkan hasil analisis (*output Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance) (Group number 1)*), tidak ditemukannya nilai *Mahalanobis d-squared* melebihi 63,87 sehingga data terbebas dari *outlier*.

Dengan telah diterimanya masing-masing indikator yang digunakan untuk mendefinisikan variabel laten (konstruk), maka dilanjutkan dengan teknik *full model analysis*. Estimasi menunjukkan kesesuaian model dan hubungan kausalitas yang terjadi pada suatu hubungan yang berjenjang.

**Gambar 2. Model Persamaan Struktural Peran Strategi Kepemimpinan Biaya Memediasi Pengaruh Orientasi Pasar dan Orientasi Kewirausahaan Terhadap Kinerja UKM**



Uji validitas model pengukuran untuk mengetahui apakah semua muatan faktor (*loading factor*) mempunyai validasi yang baik. Berikut merupakan hasil uji validitas yang disajikan pada Tabel 7.

**Tabel 7. Estimasi Regression Weights Model Persamaan Peran Strategi Kepemimpinan Biaya Memediasi Pengaruh Orientasi Pasar dan Orientasi Kewirausahaan Terhadap Kinerja UKM**

Regression Weights			Estimate	sig
			Standar-	
			dized	
Strategi KB	<---	Orientasi kwu	0.470	0.000
Strategi KB	<---	Orientasi Ps	0.351	0.000
Kinerja UKM	<---	Strategi KB	0.422	0.000
Kinerja UKM	<---	Orientasi Ps	0.281	0.001
Kinerja UKM	<---	Orientasi kwu	0.296	0.002

*Sumber:* Data diolah, 2017

Data pada Tabel 7 menunjukkan koefisien jalur Orientasi Pasar ( $X_1$ ) terhadap Strategi Kepemimpinan Biaya ( $Y_2$ ) yakni 0,351 dengan signifikansi sebesar 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara Orientasi Pasar terhadap Strategi Kepemimpinan Biaya. Variabel Orientasi Kewirausahaan ( $X_2$ ) juga berpengaruh signifikan terhadap Strategi Kepemimpinan Biaya ( $Y_2$ ) dengan koefisien jalur sebesar 0,470 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000.

Variabel Orientasi Pasar ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja UKM ( $Y_1$ ) dengan koefisien regresi sebesar 0,281 dan nilai signifikansi sebesar 0,001. Variabel Orientasi Kewirausahaan ( $X_2$ ) juga berpengaruh signifikan terhadap Kinerja UKM ( $Y_2$ ) dengan koefisien jalur 0,296 dengan signifikansi sebesar 0,002. Demikian juga Variabel Strategi Kepemimpinan Biaya ( $Y_2$ )

berpengaruh signifikan terhadap Variabel Kinerja UKM ( $Y_1$ ) dengan koefisien regresi sebesar 0,422 dan nilai signifikansi 0,000.

Analisis pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan pengaruh total dari variabel yang diteliti digunakan untuk mengetahui kekuatan pengaruh antar hubungan, baik pengaruh langsung, tidak langsung maupun pengaruh totalnya. Hasil analisis program AMOS terhadap pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan pengaruh total dari masing-masing variabel yang diteliti adalah seperti dalam Tabel 8.

**Tabel 8. Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung dan Pengaruh Total Orientasi Pasar, Orientasi Kewirausahaan, Strategi Kepemimpinan Biaya dan Kinerja UKM**

Tipe Pengaruh	Konstruk	Standardized Estimates
Pengaruh Langsung	Orientasi Pasar - Strategi K.B	0.351
	Orientasi Kwu - Strategi K.B	0.470
	Strategi K.B - Kinerja UKM	0.422
	Orientasi Pasar - Kinerja UKM	0.281
	Orientasi kwu - Kinerja UKM	0.296
Pengaruh Tak langsung	Orientasi Pasar - Strategi K.B - Kinerja UKM	0.148
	Orientasi Kwu - Strategi K.B - Kinerja UKM	0.199
Pengaruh Total	Orientasi Pasar - Kinerja UKM	0.429
	Orientasi kwu - Kinerja UKM	0.495

Sumber: Data diolah, 2017

Data pengukuran pada Tabel 8 menunjukkan bahwa pengujian hipotesis menghasilkan nilai koefisien jalur sebesar 0,351 dengan nilai signifikansi ( $p$ ) sebesar 0,000. Artinya, bahwa orientasi pasar berpengaruh positif signifikan terhadap Strategi Kepemimpinan Biaya. Hal ini berarti telah sesuai dengan Hipotesis 1 atau  $H_1$  yaitu Orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap strategi Kepemimpinan Biaya UKM *Laundry* di Kota Denpasar.

Nilai lain yang dilaporkanTtabel 8 yakni nilai koefisien jalur kedua sebesar 0,470 dengan nilai signifikansi ( $p$ ) sebesar 0,000. Artinya, bahwa Orientasi

Kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Strategi Kepemimpinan Biaya. Hal ini berarti telah sesuai dengan Hipotesis 2 atau  $H_2$  yaitu Orientasi Kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap strategi Kepemimpinan Biaya UKM *Laundry* di Kota Denpasar.

Hal lain yang dapat dilihat dari tabel 8 yakni nilai koefisien jalur sebesar 0,320 dengan nilai signifikansi ( $p$ ) sebesar 0,001. Artinya, bahwa Orientasi Pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja UKM. Hal ini berarti telah sesuai dengan Hipotesis 3 atau  $H_3$  yaitu Orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja UKM *Laundry* di Kota Denpasar.

Koefisien jalur lainnya pada tabel 8 sebesar 0,296 dengan nilai signifikansi ( $p$ ) sebesar 0,002. Artinya, bahwa Orientasi Kewirausahaan berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja UKM. Hal ini berarti telah sesuai dengan Hipotesis 4 atau  $H_4$  yaitu Orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja UKM *Laundry* di Kota Denpasar.

Tabel 8 melaporkan juga bahwa nilai koefisien jalur sebesar 0,422 dengan nilai signifikansi ( $p$ ) sebesar 0,000. Artinya, bahwa Strategi Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja UKM. Hal ini berarti telah sesuai dengan Hipotesis 5 atau  $H_5$  yaitu Strategi Kepemimpinan Biaya Berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja UKM *Laundry* di Kota Denpasar. Uji efek mediasi digunakan untuk mengetahui apakah variabel mediasi dapat memediasi secara penuh atau sebagian.

Berdasarkan perhitungan nilai VAF didapat nilai sebesar 0.344 atau sebesar 34.4%, nilai tersebut berada di rentan nilai 20% - 80% yang berarti variabel

strategi kepemimpinan biaya mampu memediasi sebagian (*partial mediation*) hubungan dari variabel orientasi pasar terhadap kinerja UKM.

Berdasarkan perhitungan nilai VAF didapat nilai sebesar 0.402 atau sebesar 40.2%, nilai tersebut berada di rentan nilai 20% - 80% yang berarti variabel strategi kepemimpinan biaya mampu memediasi sebagian (*partial mediation*) hubungan dari variabel orientasi kewirausahaan terhadap kinerja UKM.

### **IMPLIKASI HASIL PENELITIAN**

Implikasi penelitian mencakup dua hal, yaitu implikasi teoritis, penelitian ini memperkuat teori hubungan antara variabel orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan terhadap strategi kepemimpinan biaya dan kinerja UKM, hasil penelitian ini menegaskan konsep dari beberapa penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Wardoyo *et al.* (2015), Sudarsono (2015), Andriyani (2005), Halim Abdul (2012), Alexander Newman (2016) dan Amir Grinstein (2008) yang menyatakan bahwa pemahaman yang baik mengenai orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan akan berdampak positif dan signifikan terhadap strategi bisnis dimana dalam penelitian ini strategi yang digunakan adalah strategi kepemimpinan biaya, serta akan berdampak positif dan signifikan terhadap Kinerja UKM. Hasil penelitian ini juga menegaskan konsep dari beberapa penelitian sebelumnya yang dilakukan Maslucha (2013) dan Wisesa (2016) menyatakan bahwa strategi bisnis memediasi pengaruh orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan kinerja sebuah perusahaan.

Implikasi praktis penelitian ini diharapkan digunakan sebagai masukan bagi para pelaku usaha kecil menengah *Laundry* (UKM *Laundry*) ataupun calon pelaku

usaha kecil menengah *Laundry* (UKM *Laundry*), dengan memperhatikan kebutuhan dan keinginan pelanggan, kekuatan dan kelemahan pesaing, serta merumuskan strategi kepemimpinan biaya yang baik, sehingga dapat meningkatkan kinerja dari usaha yang sedang atau akan dijalani.

#### **KETERBATASAN PENELITIAN**

Penelitian ini hanya meneliti variabel orientasi pasar, orientasi kewirausahaan, strategi kepemimpinan biaya dan kinerja UKM *Laundry* di Kota Denpasar, penelitian selanjutnya dapat menambahkan variabel lain seperti variabel bauran pemasaran dan variabel *brand equity*. Penelitian ini menggunakan data *cross sectional*, untuk penelitian selanjutnya dipandang perlu menggunakan data *longitudinal*, sehingga hubungan antar variabel yang diteliti dapat diukur dengan lebih baik.

#### **SIMPULAN DAN SARAN**

Orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap strategi kepemimpinan biaya UKM *Laundry* di Kota Denpasar. Ini berarti semakin baik pemahaman mengenai orientasi pasar dan kewirausahaan yang dimiliki oleh para pemilik/manajer UKM *Laundry* di Kota Denpasar, maka akan semakin baik strategi kepemimpinan biaya yang akan digunakan pada UKM *Laundry* di Kota Denpasar tersebut.

Orientasi pasar serta kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja UKM *Laundry* di Kota Denpasar. Ini berarti semakin para pemilik/ manajer UKM *Laundry* di Kota Denpasar berorientasi pada pasar dan

memahami orientasi kewirausahaan, maka kinerja dari UKM *Laundry* yang dijalankan akan semakin membaik.

Strategi Kepemimpinan Biaya Berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja UKM *Laundry* di Kota Denpasar. Ini berarti semakin baik para pemilik/manajer dari UKM *Laundry* di Kota Denpasar dalam merumuskan strategi kepemimpinan biaya, maka kinerja dari UKM *Laundry* yang dijalankan akan mengalami peningkatan.

Strategi Kepemimpinan Biaya memediasi orientasi pasar serta orientasi kewirausahaan terhadap kinerja UKM *Laundry* di Kota Denpasar. Ini berarti semakin para pemilik/manajer dari UKM *Laundry* di Kota Denpasar merumuskan strategi kepemimpinan biaya yang baik, maka akan meningkatkan pengaruh orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan terhadap kinerja UKM.

Berdasarkan hasil penelitian dengan pembahasan yang telah dipaparkan mengenai “Peran Strategi Kepemimpinan Biaya Memediasi Orientasi Pasar dan Orientasi Kewirausahaan Terhadap Kinerja UKM (studi pada UKM *Laundry* di Kota Denpasar) maka penulis memberikan saran yang diharapkan dapat membantu para pelaku bisnis UKM *Laundry* di Kota Denpasar serta para peneliti selanjutnya yaitu, Berdasarkan data penelitian menunjukkan variabel orientasi pasar yang diukur dengan indikator informasi pasar memiliki nilai rata – rata terendah yaitu 3.80 dengan pernyataan “Pemahaman terhadap informasi pasar dapat mempengaruhi kinerja perusahaan” dengan demikian diharapkan bagi para pelaku bisnis UKM *Laundry* di Kota Denpasar untuk lebih memahami informasi pasar dengan baik, dengan cara mencari informasi mengenai pelanggan serta

kekuatan dan kelemahan pesaing, setelah mengetahui hal tersebut perusahaan akan dapat merumuskan hal apa yang akan dilakukan kedepannya, karena hal tersebut dapat mempengaruhi kinerja UKM *Laundry* yang dijalankan.

Berdasarkan data penelitian menunjukkan variabel orientasi kewirausahaan yang diukur dengan indikator pengendalian biaya umum memiliki nilai rata – rata terendah yaitu 3.81 dengan pernyataan “Penekanan biaya bahan baku dilakukan agar perusahaan tetap mampu memberikan harga yang bersaing” dengan demikian diharapkan bagi para pelaku bisnis UKM *Laundry* di Kota Denpasar untuk lebih memperhatikan pengendalian biaya bahan baku sehingga perusahaan dapat mampu memberikan harga yang bersaing dan tentunya akan menarik minat dari konsumen untuk menggunakan jasa yang ditawarkan sehingga kinerja UKM *Laundry* yang dijalankan akan semakin meningkat.

## **REFERENSI**

- Abebe, Michael. 2014. Electronic commerce adoption, entrepreneurial orientation and small-and medium-sized enterprise performance. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 21 (1), 100-116.
- Adiputra,Ricky., E. Kusumadmo. 2015. Pengaruh Orientasi Pasar Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi pada Hotel Kelas Melati di Yogyakarta). *Jurnal Fakultas Ekonomi*, Universitas Atma Jaya, Yogyakarta, 2 (1), 8-10.
- Alexander Newman Daniel Prajogo Andrew Atherton. 2016. The influence of market orientation on bussiness strategies.*Journal of Service Theory and Practice*, 26 (1), 72 – 90.
- Amir Grinstein. 2008. The relationships between market orientation and alternative strategic orientations: A meta-analysis. *European Journal of Marketing*, 42 (1),115-134.
- Bambang, Sudarsono. 2015. Analisis Pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Strategi Bisnis dalam Meningkatkan Kinerja Usaha Kecil dan Menengah (UKM). *Journal Orbith*, 11 (1), 70.

- Buli, Bereket Mamo. 2017. Entrepreneurial orientation, market orientation and performance of SMEs in the manufacturing industry: evidence from Ethiopian enterprises. *Management Research Review*, 40 (3), 23-27.
- Gaur, S. Sanjaya., Hari Vasudevan., Ajai S. Gaur. 2011. Market orientation and manufacturing performance of Indian SMEs: Moderating role of firm resources and environmental factors. *European Journal of Marketing*, 45 (7/8), 1172-1193.
- Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariated dengan program SPSS*. Edisi Ketujuh. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Halim, Abdul. 2012. Pengaruh Orientasi Pasar dan Karakteristik Pasar Terhadap Strategi Inovasi dan Kinerja Pemasaran pada Industri Kosmetik di Jawa Timur. *Jurnal ISEI Jember*, 2 (1), 56 – 57.
- Hair, J., F. William C.Black, Barry J.Babin, Rolph E. Anderson. 2013. *Multivariate Data Analysis*.Prentice-Hall,Inc.New Jersey.
- Hermann, Frank., Alexander Kessler and Matthias Fink. 2010. Entrepreneurial Orientations and Business Performance – A Repllication Study. *Entrepreneurial Orientations* .SBR, 62 (1), 175 – 198.
- James A, Wolff Timothy L., Pett J. Kirk Ring. 2015. Small firm growth as a function of both learning orientation and entrepreneurial orientation. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 21 (5), 709 – 730.
- Jumingan. 2006. *Analisis Laporan Keuangan*, Cetakan Pertama. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Lamb, C. W, Hair, J.F, Mc Daniel, C. 2001. *Pemasaran*, Jakarta: Salemba Empat
- Lumpkin, G.T, G.G. Dess. 1996. Clarifying The Entrepreneurial Orientation Construct and Linking to Performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135 – 172.
- Porter, Michael E. 2007. *Strategi Bersaing (competitive strategy)*. Tangerang: Kharisma Publishing Group.
- Maslucha, Nur'aini Sanaji. 2013. Pengaruh Orientasi Pasar Terhadap Kinerja Pemasaran Melalui Inovasi.Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Surabaya. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 4 (1), 7 – 10.
- Muslim Amin Ramayah Thurasamy Abdullah Mohamad Aldakhil Aznur Hafeez Kaswuri. 2016. The effect of market orientation as a mediating variable in the relationship between entrepreneurial orientation and SMEs performance. *Nankai Business Review International*, 7 (1), 12 – 14.

- Mustikowati, Rita Indah. 2014. Orientasi Kewirausahaan ,Inovasi , dan Strategi Bisnis untuk meningkatkan Kinerja Perusahaan (Studi pada UKM Sentra Kabupaten Malang). Fakultas Ekonomi Universitas Kanjuruhan Malang. *MODERNISASI*, 10 (1), 33 – 35.
- Narver, Jhon C., & Stanley F. Slatter. 1990. The Effects of Market Orientation on Busines Profitability. *Journal of Marketing*, 54 (4), 20 – 35.
- Pramesti, Ni Made Vera dan I Gusti Ayu Ketut Giantari. 2015. Peran Orientasi Pasar Memediasi Pengaruh Orientasi Kewirausahaan Terhadap Kinerja UKM Industri Kerajinan Endek. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5 (9), 5775 – 5777.
- Quantananda, Elia dan Bambang Haryadi. 2015. Pengaruh Orientasi Kewirausahaan pada Perusahaan Makanan dan Minuman di Surabaya. *Skripsi* tidak di publikasikan. Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen. *AGORA*, 3 (1), 710 – 713.
- Richard C. Becherer, Diane Halstead, Paula Haynes. 2001. Marketing Orientation in SMEs: Effects of the Internal Environment. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 3 (1), 1-17.
- Rustamblin, Daly., Armanu Thoyib., Djumilah Zain. 2013. Pengaruh Strategi Generik terhadap Kinerja Perusahaan (Studi pada Bank Umum). Program Pascasarjana FEB Universitas Brawijaya Malang. *Jurnal Jam*, 11 (1), 115 – 117.
- Sari, Ni Nengah Permata. 2015. Peran Keunggulan Kompetitif Memediasi Pengaruh Orientasi Pasar terhadap Internasionalisasi UKM Mebel di Kabupaten Badung. *Skripsi* tidak dipublikasikan. Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Udayana.
- Sami Kajalo, Arto Lindblom. 2015. Market orientation, entrepreneurial orientation and business performance among small retailers. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 43 (7), 580-596.
- Setyawati, Harini Abrilia. 2012. Pengaruh Orientasi Pasar dan Orientasi Kewirausahaan Terhadap Kinerja Perusahaan Melalui Keunggulan Bersaing dan Persepsi Ketidakpastian Lingkungan Sebagai Prediksi Variabel Moderasi (Survey pada UMKM Perdagangan di KabupatenKebumen), 12 (2), 22 – 26.
- Suci, Rahyuda Puji. 2009. Peningkatan Kinerja melalui Strategi Kewirausahaan, Kemampuan Manajemen, dan Strategi Bisnis (Studi pada Industri Kecil Menengah Bordir di Jawa Timur). *Jurnal Manajemen Kewirausahaan*, 11 (1), 1-13.

- Soriano, Justin Beneke Simon Blampied Nadine Dewar Linda. 2016. The impact of market orientation and learning orientation on organisational performance: a study of small to medium sized enterprises in Cape Town, South Africa. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 18 (1), 10 – 14.
- Utama, Made Suyana. 2016. *Aplikasi Analisis Kuantitatif*: Denpasar : CV. Sastra Utama.
- Wardoyo, Paulus, Endang Rusdianti, Sri Purwantini. 2015. Pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Strategi Usaha dan Kinerja Bisnis UMKM di Desa Ujung – Ujung, kec Pabelan, kab Semarang. *Jurnal Fakultas Ekonomi Bisnis*. Universitas Semarang, 5 (1), 14 – 18.
- Wisesa, Johan dan Arif Firmansyah. 2016. Pengaruh Orientasi Kewirausahaan Terhadap Kinerja Bisnis dengan Strategi Bisnis Sebagai Variabel Intervening (Studi pada UKM Makanan Olahan Binaan Dinas Koperasi Kabupaten Banyuwangi). *E-Journal Manajemen Airlangga*, 4 (8), 15 – 17.
- Yuliansyah, Yuliansyah Hussain Gulzar Rammal Elizabeth Rose. 2016. Business strategy and performance in Indonesia service sector. *Journal of Asia Business Studies*, 10 (2), 30 – 33.
- Zhang, David D., Edward Bruning. 2011. Personal Characteristic and Strategic Orientation: Entrepreneurs in Canadia Manufacturing Companies. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 17 (1), 82 – 103.
2017. Data Pertumbuhan Jumlah Usaha Kecil Menengah (UKM) di Kota Denpasar tahun 2012 – 2016. <http://ukmdenpasarkota.info>