

PERAN STRATEGI KEPEMIMPINAN BIAYA MEMEDIASI ORIENTASI PASAR DAN ORIENTASI KEWIRAUSAHAAN TERHADAP KINERJA USAHA

Gede Andika Krisna¹
I Gusti Ayu Ketut Giantari²

^{1,2}Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia
email: andika.krisna996@gmail.com

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk menjelaskan peran strategi kepemimpinan biaya memediasi pengaruh orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar terhadap kinerja Usaha Dodol di Kabupaten Buleleng. Penelitian ini dilakukan di Usaha Dodol di Kabupaten Buleleng. Ukuran sampel yang diambil sebanyak 160 Usaha Dodol, menggunakan (sensus). Pengumpulan data menggunakan kuesioner. Teknik Analisis menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)*. Hasil analisis menunjukkan: 1) Orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Usaha, 2) orientasi pasar, orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap strategi kepemimpinan biaya, 3) strategi kepemimpinan biaya berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Usaha, 4) strategi kepemimpinan biaya memediasi secara parsial pengaruh orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar terhadap kinerja Usaha.

Kata kunci: kinerja usaha, orientasi kewirausahaan, orientasi pasar, strategi kepemimpinan biaya

ABSTRACT

The purpose of this study is to explain the role of cost leadership strategies mediating the effect of entrepreneurial orientation and market orientation on Dodol Business performance in Buleleng Regency. This research was conducted at Dodol Enterprises in Buleleng Regency. The sample size taken was 160 Dodol Enterprises, using (census). Data collection using a questionnaire. Analysis techniques using Structural Equation Modeling (SEM). The results of the analysis show: 1) Market orientation and entrepreneurial orientation have a positive and significant effect on business performance, 2) market orientation, entrepreneurial orientation have a positive and significant effect on the cost leadership strategy, 3) the cost leadership strategy has a positive and significant effect on business performance, 4) Cost leadership strategies partially mediate the effect of entrepreneurial orientation and market orientation on business performance.

Keywords: business performance, entrepreneurial orientation, market orientation, cost leadership strategy

PENDAHULUAN

Secara umum, permasalahan usaha yang ada di Provinsi Bali, tidak jauh berbeda dengan permasalahan yang dialami usaha yang ada di Indonesia, yaitu rendahnya kemampuan manajerial (dalam hal produksi, bahan baku, administrasi dan keuangan), rendahnya komitmen dalam memenuhi pesanan pelanggan (dalam desain dan kualitas produk; ketidakstabilan pasokan dan harga bahan baku atau bahan penolong lainnya); serta rendahnya akses terhadap sumber pembiayaan. Pananganan terhadap hal ini juga sudah dilakukan oleh pemerintah melalui berbagai program pemberdayaan usaha, dalam wujud kucuran dana, kemitraan, pelatihan, pendampingan, dan lain-lainnya.

Keberadaan usaha di Bali adalah sebagai salah satu pendukung sektor pariwisata yang diunggulkan dalam meningkatkan pendapatan asli daerah. Peran usaha dalam hal ini adalah memberi nilai tambah untuk meningkatkan daya tarik pariwisata, membantu pemerintah dalam penyediaan sarana dan prasarana kepariwisataan, yang akhirnya berkontribusi juga dalam meningkatkan pencitraan pariwisata baik dalam maupun luar negeri. Pada umumnya, sebageian besar usaha menghasilkan produk-produk berupa souvenir untuk para wisatawan yang berkunjung ke Bali. Seiring berjalannya waktu, produk-produk usaha ini berkembang menjadi komoditas ekspor. Seperti halnya usaha di Kabupaten Buleleng mengalami pertumbuhan yang subur. Seperti data yang disajikan pada Tabel 1. Pertumbuhan usaha di Kabupaten Buleleng selalu meningkat setiap tahunnya.

Tabel 1.
Pertumbuhan usaha di Kabupaten Buleleng Tahun 2013-2017

No	Tahun	Jumlah Usaha	Pertumbuhan(%)
1	2013	27.350	-
2	2014	28.695	4,69
3	2015	30.145	4,81
4	2016	31.340	3,81
5	2017	32.907	4,77

Sumber: <https://Disdagperin.Bulelengkab.go.id>, 2019

Semakin meningkatnya jumlah usaha di Kabupaten Buleleng maka persaingan antar usaha akan semakin kompetitif sehingga mendorong usaha untuk terus membangun keunggulan kompetitif yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja usaha.

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 & 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 (Narver & 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 & Kusumadmo (2015), Grinstein (2008), Gaur *et al.* (2011), Becherer *et al.* (2001), dan Beneke *et al.* (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 Wolff *et al.* (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.

Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Mustikowati (2014), Abebe (2014), Kajalo & Lindblom (2015), Lumpkin & Dess (1996) dan Amin *et al.* (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 & Firmansyah (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 Dodol di Kabupaten Buleleng, maka dalam penelitian ini digunakan variabel strategi kepemimpinan biaya sebagai variabel mediasi.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Halim (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 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. 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.

H₁: 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 (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. Penelitian yang dilakukan oleh Wisesa & Firmansyah (2016) mengemukakan bahwa strategi bisnis memediasi pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja sebuah perusahaan.

H₂: Orientasi Kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap strategi Kepemimpinan Biaya.

Hasil penelitian terdahulu yang ditulis oleh Adiputra & Kusumadmo (2015) mengidentifikasi hubungan positif signifikan antara orientasi pasar terhadap kinerja bisnis, Beneke *et al.* (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 sebera baikpun pemahaman mengenai orientasi pasar yang dimiliki oleh individu ataupun perusahaan hal tersebut tidak akan berdampak kepada kinerja perusahaan tersebut.

H₃: Orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja usaha.

Hasil Penelitian terdahulu yang ditulis oleh Mustikowati (2014) yang dilakukan pada usaha di Kabupaten Malang tidak terlepas dari peran pengusaha dalam memahami orientasi kewirausahaan hal ini berarti semakin usaha Sentra memahami orientasi kewirausahaan maka kinerja usaha Sentra akan meningkat, hal yang sama dikemukakan dalam penelitian yang dilakukan oleh Amin *et al.*

(2016) dalam penelitiannya mengidentifikasi hubungan positif dan signifikan antara orientasi kewirausahaan dengan kinerja bisnis, serta penelitian yang dilakukan oleh Pramesti & Giantari (2015) dalam penelitiannya dikemukakan orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja usaha.

H₄: Orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja usaha.

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 *et al.* (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.

H₅: Strategi kepemimpinan biaya berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja usaha.

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 *et al.* (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 & Firmansyah (2016) mengemukakan bahwa strategi bisnis memediasi pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja sebuah perusahaan.

H₆: Strategi kepemimpinan biaya memediasi pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja usaha.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di Kabupaten Buleleng, pertimbangan yang dilakukan untuk memilih Kabupaten Buleleng sebagai lokasi penelitian adalah melihat jumlah industri usaha Dodol di Kabupaten Buleleng sebanyak 160 Usaha, dan dodol tersebut juga dipasarkan di luar Kabupaten Buleleng, sehingga menarik peneliti untuk melakukan penelitian di usaha tersebut.

Populasi dalam penelitian ini adalah 160 pengusaha usaha Dodol di Kabupaten Buleleng. Sampel adalah sebagian dari populasi yang karakteristiknya hendak diteliti. Sampel yang baik, yang kesimpulannya dapat dikenakan pada

populasi adalah sampel yang bersifat representatif atau yang dapat menggambarkan karakteristik populasi. Sampel dalam penelitian ini yaitu sebanyak 160 pengusaha usaha dodol di kabupaten Buleleng.

Teknik pengambilan sampel menggunakan sampel jenuh (sensus), dimana menggunakan keseluruhan populasi yaitu 160 usaha sebagai unit analisis. Data dalam penelitian ini dikumpulkan melalui penyebaran instrumen penelitian berupa kuesioner. Penyebaran kuesioner dilakukan secara langsung oleh peneliti. Kuesioner terdiri dari pertanyaan terbuka yaitu identitas diri responden dan pernyataan yang berkaitan dengan indikator-indikator penelitian.

Model persamaan struktural atau *structural equation model (SEM)* adalah teknik-teknik statistika yang memungkinkan pengujian suatu rangkaian hubungan yang relatif kompleks secara simultan. Masing - masing variabel endogen dan eksogen dapat berbentuk faktor atau konstruk yang dibangun dari beberapa variabel indikator.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Konstruk/dimensi Orientasi Pasar terdiri atas 4 (empat) indikator. Indikator-indikator uji kesesuaian model (*Goodness of Fit Test*) dan uji validitas konstruk disajikan pada Tabel 2. dan Tabel 3.

Tabel 2.
Goodness of Fit Indexes Model Orientasi Pasar

Goodness of Fit Index	Cut of Value	Hasil Model	Keterangan
Probability (P)	$\geq 0,05$	0.574	Baik
X2-Chi-Square	$< 11,07$ (df=4, $\alpha=0,05$)	1.112	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	0.556	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0.997	Baik
TLI	$\geq 0,95$	1.011	Baik
CFI	$\geq 0,95$	1.000	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0.983	Baik

Sumber: Data diolah, 2019

Seperti yang ditunjukkan pada Tabel 2. 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 orientasi pasar sudah memenuhi persyaratan dan sudah dapat digunakan untuk mengukur variabel orientasi pasar.

Selanjutnya untuk hasil uji validitas model pengukuran untuk mengetahui apakah semua muatan faktor (*loading factor*) mempunyai validasi yang baik disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. menunjukkan bahwa semua indikator yang membentuk variabel laten memiliki muatan faktor (nilai estimate) di atas 0,5 dengan nilai signifikansi di bawah 0,05 sehingga dapat dikatakan bahwa indikator-indikator yang membentuk konstruk adalah valid.

Tabel 3.
Estimasi Regression Weights Model Orientasi Pasar

Regression Weights		Estimate	S.E.	C.R.	P	
Orientasi pada pelanggan	<---	Orientasi Ps	0.917	0.098	9.393	0
Orientasi pada pesaing	<---	Orientasi Ps	0.992	0.107	9.288	0
Koordinasi antar fungsi	<---	Orientasi Ps	0.860	0.107	8.042	0
Informasi Pasar	<---	Orientasi Ps	1.000			

Sumber: Data diolah, 2019

Konstruk/dimensi Orientasi Kewirausahaan terdiri atas 4 (empat) indikator. Indikator-indikator uji kesesuaian model (*Goodness of Fit Test*) dan uji validitas konstruk disajikan pada Tabel 4. dan Tabel 5.

Seperti yang ditunjukkan pada Tabel 4. di bawah ini 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 orientasi kewirausahaan sudah memenuhi persyaratan dan sudah dapat digunakan untuk mengukur variabel orientasi kewirausahaan.

Tabel 4.
Goodness of Fit Indexes Model Orientasi Kewirausahaan

Goodness of Fit Index	Cut of Value	Hasil Model	Keterangan
Probability (P)	$\geq 0,05$	0.056	Baik
X2-Chi-Square	$< 11,07$ (df=4, a=0,05)	5.763	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	2.882	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0.984	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0.958	marginal
CFI	$\geq 0,95$	0.986	marginal
RMSEA	$\leq 0,08$	0.109	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0.918	Baik

Sumber: Data diolah, 2019

Selanjutnya untuk uji validitas model pengukuran untuk mengetahui apakah semua muatan faktor (*loading factor*) mempunyai validasi yang baik disajikan pada Tabel 5.

Tabel 5.
Estimasi Regression Weights Model Orientasi Kewirausahaan

Regression Weights		Estimate	S.E.	C.R.	P	
Proaktif	<---	Orientasi kwu	0.996	0.110	9.033	0
Risk Taking	<---	Orientasi kwu	1.045	0.116	9.028	0
Inovatif	<---	Orientasi kwu	1.212	0.135	8.971	0
Agresive	<---	Orientasi kwu	1.000			

Sumber: Data diolah, 2019

Tabel 5. menunjukkan bahwa semua indikator yang membentuk variabel laten memiliki muatan faktor (nilai estimate) di atas 0,5 dengan nilai signifikansi di bawah 0,05 sehingga dapat dikatakan bahwa indikator-indikator yang membentuk konstruk adalah valid.

Konstruk/dimensi Strategi Kepemimpinan Biaya terdiri atas 4 (empat) indikator. Indikator-indikator uji kesesuaian model (*Goodness of Fit Test*) dan uji validitas konstruk disajikan pada Tabel 6. dan Tabel 7.

Tabel 6.
Goodness of Fit Indexes Model Strategi Kepemimpinan Biaya

Goodness of Fit Index	Cut of Value	Hasil Model	Keterangan
Probability (P)	$\geq 0,05$	0.581	Baik
X2-Chi-Square	$< 11,07$ (df=4, $\alpha=0,05$)	1.086	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	0.543	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0.997	Baik
TLI	$\geq 0,95$	1.018	Baik
CFI	$\geq 0,95$	1.000	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0.983	Baik

Sumber: Data diolah, 2019

Seperti yang ditunjukkan pada Tabel 6. 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 strategi kepemimpinan biaya sudah memenuhi persyaratan dan sudah dapat digunakan untuk mengukur variabel strategi kepemimpinan biaya.

Tabel 7.
Estimasi Regression Weights Model Strategi Kepemimpinan Biaya

Regression Weights			Estimate	S.E.	C.R.	P
Harga	<---	Strategi K.B	0.939	0.132	7.125	0
Biaya	<---	Strategi K.B	0.860	0.128	6.730	0
SDM	<---	Strategi K.B	0.815	0.128	6.355	0
Bahan Baku	<---	Strategi K.B	1.000			

Sumber: Data diolah, 2019

Tabel 7. menunjukkan bahwa semua indikator yang membentuk variabel laten memiliki muatan faktor (nilai estimate) di atas 0,5 dengan nilai signifikansi di bawah 0,05 sehingga dapat dikatakan bahwa indikator-indikator yang membentuk konstruk adalah valid.

Konstruk/dimensi Kinerja usaha terdiri atas 4 (empat) indikator. Indikator-indikator uji kesesuaian model (*Goodness of Fit Test*) dan uji validitas konstruk disajikan pada Tabel 8. dan Tabel 9.

Seperti yang ditunjukkan pada Tabel 8. 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 Kinerja usaha sudah memenuhi persyaratan dan sudah dapat digunakan untuk mengukur variabel Kinerja usaha.

Selanjutnya untuk uji validitas model pengukuran untuk mengetahui apakah semua muatan faktor (*loading factor*) mempunyai validasi yang baik disajikan pada Tabel 9.

Tabel 8.
Goodness of Fit Indexes Model Kinerja Usaha

Goodness of Fit Index	Cut of Value	Hasil Model	Keterangan
Probability (P)	≥ 0,05	0.64	Baik
X2-Chi-Square	<11,07 (df=4, a=0,05)	0.891	Baik
CMIN/DF	≤ 2,00	0.446	Baik
GFI	≥ 0,90	0.997	Baik
TLI	≥ 0,95	1.01	Baik
CFI	≥ 0,95	1	Baik
RMSEA	≤ 0,08	0	Baik
AGFI	≥ 0,90	0.986	Baik

Sumber: Data diolah, 2019

Tabel 9.
Estimasi Regression Weights Model Kinerja Usaha

Regression Weights	Estimate	S.E.	C.R.	P
Pangsa Pasar <--- Kinerja USAHA	1.068	0.100	10.713	0
ROA <--- Kinerja USAHA	1.000			
Kepuasan Pelanggan <--- Kinerja USAHA	0.950	0.100	9.486	0
Pangsa Pasar <--- Kinerja USAHA	1.105	0.098	11.267	0

Sumber: Data diolah, 2019

Tabel 9. menunjukkan bahwa semua indikator yang membentuk variabel laten memiliki muatan faktor (nilai estimate) di atas 0,5 dengan nilai signifikansi di bawah 0,05 sehingga dapat dikatakan bahwa indikator-indikator yang membentuk konstruk adalah valid.

Reliability adalah ukuran mengenai konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah konstruk yang menunjukkan derajat sampai dimana masing-masing indikator itu mengindikasikan sebuah konstruk yang umum (Ferdinand, 2002:59). Untuk menguji reliabilitas dilakukan dengan menghitung *construct (composite) reliability* (α) dari masing-masing konstruk yang diperoleh dari output pengujian model pengukuran yang dilakukan dengan program AMOS 16 Hair *et al.* (2013:44) memberikan formulasi untuk menghitung *composite reliability* dari suatu konstruk sebagai berikut:

$$Construct - reability = \frac{(\sum Std.loading)^2}{(\sum Std.Loading)^2 + \sum e_j} \dots\dots\dots(1)$$

Standardized loading dapat diperoleh dari output AMOS, dengan melihat nilai *standardized regression weight* masing-masing konstruk terhadap indikatornya. Sementara itu e_j dapat dihitung dengan formula $e_j = 1 - (standardized loading)^2$. Secara umum batas penerimaan *composite reliability* yaitu nilai koefisien α diatas 0,70 Hair *et al.* (2013:45). Dalam penelitian ini, perhitungan *composite reliability* dihitung dengan menggunakan *standardized loading* butir-butir konstruk yang didapat dari pengujian model pengukuran.

Variance Extract adalah ukuran yang menunjukkan jumlah variance dari indikator-indikator yang diekstraksi oleh konstruk laten yang dikembangkan (Ferdinand, 2002:95). Nilai *variance extract* yang tinggi menunjukkan bahwa indikator-indikator itu telah mewakili secara baik variabel laten yang

dikembangkan. Dalam permodelan SEM, nilai batas yang digunakan untuk mengukur *variance extract* yang dapat diterima adalah $\geq 0,50$ (Ferdinand, 2002:95). Adapun perhitungan *variance extract* dalam penelitian ini menggunakan rumus sebagai berikut (Ferdinand, 2002:94).

$$\text{Variance-Extract} = \frac{\sum \text{Std.loading}^2}{\sum \text{Std.Loading}^2 + \sum \epsilon_j} \dots\dots\dots(2)$$

Tabel 10.
Hasil Uji Reliabilitas

Konstruk	Variance Extract	Construct Reliability
Orientasi Pasar	0.63	0.87
Orientasi Kewirausahaan	0.61	0.86
Strategi Kepemimpinan Biaya	0.63	0.84
Kinerja USAHA	0.62	0.87

Sumber: Data diolah, 2019

Berdasarkan Tabel 10. dapat diketahui bahwa semua indikator mampu menjelaskan konstruk yang ada. Hal itu dapat dilihat dari angka *construct reliability* yang bernilai di atas 0,7 sehingga indikator-indikator tersebut dapat dikatakan reliabel.

Ukuran sampel yang harus dipenuhi dalam pemodelan ini adalah minimum berjumlah 100 dan selanjutnya menggunakan perbandingan 5 observasi untuk setiap estimated indikator. Karena itu bila kita mengembangkan model dengan 20 parameter, maka minimum sampel yang harus digunakan adalah sebanyak 100 sampel. 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 adalah seperti pada Tabel 11. Oleh karena salah satu kriteria sudah terpenuhi, dalam hal ini *Critical Ratio Skewness* nya tidak berada diluar $\pm 2,58$, maka dapat dinyatakan bahwa data untuk masing-masing variabel dalam penelitian ini mempunyai sebaran yang normal. Tetapi secara multivariat datanya tidak normal karena nilai *Critical Ratio Skewness* nya diatas 2,58 yaitu 3,125.

Salah satu cara untuk mendeteksi *multivariate outliers* adalah dengan menggunakan Uji *Mahalanobis distance* yang menunjukkan seberapa jauh jarak sebuah data dari pusat titik tertentu (Santoso, 2007). Batas nilai *Mahalanobis distance* berdasarkan $X^2_{(33;0,001)} = 63,87$. Jika nilai *Mahalanobis d-squared* $> 63,87$ maka data tersebut dikatakan *outliers*. Berdasarkan hasil analisis pada Lampiran (*output Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance) (Group number 1)*), tidak ditemukan ada nilai *Mahalanobis d-squared* lebih besar dari 63,87 sehingga data terbebas dari *outlier*.

Tabel 11.
Hasil Uji Normalitas Data

Variable	Min	Max	Skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Orientasi Pelanggan	2	5	-0.339	-1.748	-1.392	-3.594
Orientasi Pesaing	2	5	-0.497	-2.568	-1.039	-2.682
Koordinasi antar Fungsi	2	5	-0.365	-1.884	-1.274	-3.289
Informasi Pasar	1	5	-0.418	-2.159	-1.193	-3.081
Inovatif	2	5	-0.346	-1.785	-1.403	-3.621
Proaktif	2	5	-0.339	-1.749	-1.113	-2.875
Risk Taking	2	5	-0.437	-2.256	-1.15	-2.969
Agresivitas Bersaing	2	5	-0.295	-1.522	-1.284	-3.315
Harga	2	5	-0.396	-2.046	-1.097	-2.832
Biaya Umum	2	5	-0.349	-1.802	-1.118	-2.886
SDM	2	5	-0.252	-1.302	-1.178	-3.042
Bahan Baku	2	5	-0.414	-2.138	-1.123	-2.901
Volume Penjualan	2	5	-0.297	-1.536	-1.229	-3.173
Pangsa Pasar	2	5	-0.489	-2.524	-1.138	-2.938
ROA	2	5	-0.406	-2.099	-1.115	-2.878
Kepuasan Pelanggan	2	5	-0.339	-1.749	-1.206	-3.115
Multivariate					13.547	3.57

Sumber: Data diolah, 2019

Data pada Tabel 13. menunjukkan bahwa semua kriteria indeks *goodness of fit* bernilai baik atau mendekati baik (*marginal*) yang ditunjukkan dengan nilai X^2 -*Chi-Square* sebesar 116.772 dan *probability* lebih besar dari 0,05 yaitu 0,108. Indeks *AGFI* dengan nilai 0,890 berada dalam kriteria marjinal (mendekati baik). Selanjutnya indeks *CMIN/DF* dengan nilai 1,179, *GFI* dengan nilai 0,920, *TLI* dengan nilai 0,981, *CFI* dengan nilai 0,985 dan *RMSEA* dengan nilai 0,034, semuanya berada dalam kriteria baik.

Tabel 12.
Hasil Loading Factor

Variabel	Indikator	Factor Loading
Orientasi Pasar	<--- Orientasi pada pelanggan	0.661
	<--- Orientasi pada pesaing	0.778
	<--- Koordinasi antar fungsi	0.804
	<--- Informasi pasar	0.772
Orientasi Kewirausahaan	Jumlah	3.0150
	<--- Inovatif	0.803
	<--- Proaktif	0.774
	<--- Risk taking	0.768
	<--- Agresivitas bersaing	0.74
	Jumlah	3.0850
Kinerja USAHA	<--- Volume penjualan	0.674
	<--- Pangsa pasar	0.653
	<--- Return on asset	0.608
	<--- Kepuasan pelanggan	0.723
	Jumlah	2.6580
	<--- Menawarkan harga yang kompetitif	0.843

Bersambung...

Lanjutan Tabel 12.

Variabel	Indikator	Factor Loading
Strategi Kepemimpinan Biaya	<--- Pengendalian biaya umum	0.816
	<--- Mengoptimalkan SDM	0.774
	<--- Penekanan biaya bahan baku	0.714
	<--- Jumlah	3.1470

Sumber: Data diolah, 2019

Tabel 13.
Goodness of Fit Indexes Model

Goodness of Fit Index	Cut of Value	Hasil Model	Keterangan
Probability (P)	$\geq 0,05$	0.108	Baik
X2-Chi-Square	$< 567,893$ (df=484, a=0,05)	116.772	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1.179	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0.92	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0.981	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0.985	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0.034	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0.89	Marginal

Sumber: Data diolah, 2019

Pengaruh Variabel Orientasi Pasar (X_1) terhadap Variabel Strategi Kepemimpinan Biaya (Y_1) adalah sebesar 0,351 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000. Hal ini berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima. Hal tersebut menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara Orientasi Pasar terhadap Strategi Kepemimpinan Biaya.

Tabel 14.
Estimasi Regression Weights Model Persamaan Peran Strategi Kepemimpinan Biaya Memediasi Pengaruh Orientasi Pasar dan Orientasi Kewirausahaan Terhadap Kinerja usaha

Regression Weights	Estimate	S.E.	Estimate Standar Dized	C.R.	P
Strategi KB	0.46	0.10	4.53		
Strategi KB	0.470	0.08	6	0	
Strategi KB	0.302	0.11	3.54	1	0
Kinerja Usaha	0.43	0.07	3.75	4	0
Kinerja Usaha	0.247	0.09	3.20	0	0.00
Kinerja Usaha	0.297	0.09	3.12	0	1
Kinerja Usaha	0.297	0.09	3.12	0	0.00

Sumber: Data diolah, 2019

Pengaruh Variabel Orientasi Kewirausahaan (X_2) terhadap Variabel Strategi Kepemimpinan Biaya (Y_1) adalah sebesar 0,470 dengan tingkat signifikansi

sebesar 0,000. Hal ini berarti H_0 ditolak dan H_2 diterima Hal tersebut menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara Orientasi Kewirausahaan terhadap Strategi Kepemimpinan Biaya.

Pengaruh Variabel Orientasi Pasar (X_1) terhadap Variabel Kinerja Perusahaan (Y_2) adalah sebesar 0,281 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000. Hal ini berarti H_0 ditolak dan H_3 diterima Hal tersebut menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara Orientasi Pasar terhadap Kinerja Perusahaan.

Pengaruh Variabel Orientasi Kewirausahaan (X_2) terhadap Variabel Kinerja Perusahaan (Y_2) adalah sebesar 0,296 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000. Hal ini berarti H_0 ditolak dan H_4 diterima Hal tersebut menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara Orientasi Kewirausahaan terhadap Kinerja Perusahaan.

Pengaruh Strategi Kepemimpinan Biaya (Y_1) terhadap Variabel Kinerja Perusahaan (Y_2) adalah sebesar 0,422 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000. Hal ini berarti H_0 ditolak dan H_5 diterima Hal tersebut menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara Strategi Kepemimpinan Biaya terhadap Kinerja Perusahaan.

Analisis pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan pengaruh total dari variabel yang diteliti ditujukan untuk mengetahui kekuatan pengaruh antar konstruk, 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 15.

Langkah pertama dalam prosedur pengujian mediasi adalah pengaruh langsung variabel independen terhadap variabel dependen harus signifikan. Kedua, pengaruh tidak langsung harus signifikan, karena langkah pertama dan kedua sudah terpenuhi maka dilanjutkan dengan langkah yang ketiga yaitu perhitungan nilai VAF.

Tabel 15.
Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung dan Pengaruh Total
Orientasi Pasar, Orientasi Kewirausahaan, Strategi Kepemimpinan Biaya
dan Kinerja usaha

Tipe Pengaruh	Konstruk	Standardized Estimates
Pengaruh Langsung	Orientasi Pasar - Strategi K.B	0.351
	Orientasi Kwu - Strategi K.B	0.47
	Strategi K.B - Kinerja Usaha	0.422
	Orientasi Pasar - Kinerja Usaha	0.281
	Orientasi kwu - Kinerja Usaha	0.296
Pengaruh Tak langsung	Orientasi Pasar - Strategi K.B - Kinerja Usaha	0.148
	Orientasi Kwu - Strategi K.B - Kinerja Usaha	0.199
Pengaruh Total	Orientasi Pasar - Kinerja Usaha	0.429
	Orientasi kwu - Kinerja Usaha	0.495

Sumber: Data diolah, 2019

Berdasarkan hasil analisis Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung dan Pengaruh Total Orientasi Pasar, Orientasi Kewirausahaan, Strategi

Kepemimpinan Biaya dan Kinerja USAHA berikut merupakan perhitungan VAF dengan formula sebagai berikut:

$$VAF = \frac{\text{Pengaruh Tidak Langsung}}{\text{Pengaruh Langsung} + \text{Pengaruh Tidak Langsung}} \dots \dots \dots (3)$$

$$VAF = \frac{0.148}{0.281 + 0.148}$$

$$VAF = \frac{0.148}{0.429}$$

$$VAF = 0.344$$

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 usaha.

$$VAF = \frac{\text{Pengaruh Tidak Langsung}}{\text{Pengaruh Langsung} + \text{Pengaruh Tidak Langsung}} \dots \dots \dots (4)$$

$$VAF = \frac{0.199}{0.296 + 0.199}$$

$$VAF = \frac{0.199}{0.495}$$

$$VAF = 0.402$$

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 Usaha.

Hasil estimasi model struktural seperti disajikan pada Tabel 14. menunjukkan bahwa pengujian terhadap hipotesis ini menghasilkan nilai koefisien jalur (*standardized direct effect*) sebesar 0,351 dengan nilai signifikansi (p) sebesar 0,000. Artinya, bahwa Orientasi Pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap Strategi Kepemimpinan Biaya. Hal ini berarti telah sesuai dengan Hipotesis 1 atau H₁ yaitu Orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap strategi Kepemimpinan Biaya usaha Dodol di Kabupaten Buleleng.

Hasil ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Halim (2012) dimana penelitian yang dilakukan pada industri kosmetik di Jawa Timur mengemukakan berdasarkan analisis hasil penelitian yang dihasilkan dari studi adalah terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara orientasi pasar terhadap Strategi Bisnis, hal serupa juga dikemukakan pada penelitian yang dilakukan oleh Newman (2016) yang hasil penelitian yang dilakukan pada beberapa perusahaan yang berada di Caulfield East, Australia adalah terdapat pengaruh yang positif antara orientasi pasar terhadap strategi bisnis, dimana strategi bisnis yang ditekankan dalam penelitian ini adalah strategi inovasi. Hasil penelitian lain yang dilakukan oleh Grinstein (2008) dalam penelitiannya mengemukakan bahwa variabel orientasi pasar secara positif dan signifikan akan mempengaruhi strategi bisnis,

dimana strategi kepemimpinan biaya merupakan salah satu bagian dari strategi bisnis, hal ini berarti semakin baik orientasi pada pasar sebuah organisasi atau perusahaan maka semakin baik strategi kepemimpinan biaya perusahaan tersebut.

Hasil estimasi model struktural seperti disajikan pada Tabel 14. menunjukkan bahwa pengujian terhadap hipotesis ini menghasilkan nilai koefisien jalur (*standarized direct effect*) 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 H2 yaitu Orientasi Kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap strategi Kepemimpinan Biaya USAHA Dodol di Kabupaten Buleleng

Hasil ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Wardoyo *et al.* (2015) yang dilakukan pada UMKM di Desa Ujung – Ujung di Kec. Pabelan, Kab. Semarang mengemukakan bahwa orientasi kewirausahaan secara signifikan mempengaruhi strategi usaha, ini berarti bahwa semakin baik persepsi orientasi kewirausahaan, maka akan semakin baik strategi usaha yang akan diterapkan oleh perusahaan tersebut, lalu ada penelitian yang dilakukan oleh Bambang (2015) dalam penelitiannya yang dilakukan pada Usaha Kecil dan Menengah (UKM) ini mengidentifikasi orientasi kewirausahaan secara langsung mempengaruhi strategi bisnis dan strategi bisnis akan berpengaruh terhadap kinerja sebuah perusahaan, hal ini berarti bahwa semakin baik persepsi sebuah perusahaan terhadap orientasi kewirausahaan maka semakin baik strategi bisnis perusahaan tersebut dan akan memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja perusahaan dan penelitian yang dilakukan oleh Andriyani (2005) yang dilakukan pada UKM Mabel di Jawa Tengah ini mengidentifikasi bahwa orientasi kewirausahaan secara positif dan signifikan mempengaruhi strategi pemasaran dimana hal ini berarti semakin seorang individu ataupun sebuah perusahaan memiliki orientasi kewirausahaan yang baik maka strategi pemasaran yang dimiliki oleh perusahaan akan semakin baik, dimana strategi kepemimpinan biaya merupakan salah satu bagian dari strategi bisnis, hal ini berarti semakin baik seorang individu atau perusahaan berorientasi kewirausahaan maka semakin baik strategi kepemimpinan biaya yang akan digunakan.

Hasil estimasi model struktural seperti disajikan pada Tabel 14. menunjukkan bahwa pengujian terhadap hipotesis ini menghasilkan nilai koefisien jalur (*standarized direct effect*) sebesar 0,320 dengan nilai signifikansi (p) sebesar 0,001. Artinya, bahwa Orientasi Pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja usaha. Hal ini berarti telah sesuai dengan Hipotesis 3 atau H3 yaitu Orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja usaha Dodol di Kabupaten Buleleng.

Hasil ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang ditulis oleh Adiputra & Kusumadmo (2015) yang dilakukan pada Hotel Kelas Melati di Yogyakarta ini mengidentifikasi hubungan positif dan signifikan antara orientasi pasar terhadap kinerja bisnis hal ini berarti semakin sebuah perusahaan berorientasi pada pasar maka kinerja bisnisnya akan semakin membaik, lalu ada penelitian yang dilakukan oleh Beneke *et al.* (2016) yang dilakukan pada UKM yang berada di Cape Town, Afrika Selatan ini mengidentifikasi bahwa orientasi pasar secara positif dan

signifikan akan mempengaruhi kinerja sebuah organisasi atau perusahaan, hal ini berarti semakin baik orientasi pada pasar sebuah organisasi atau perusahaan maka semakin baik kinerja organisasi atau perusahaan tersebut.

Hasil estimasi model struktural seperti disajikan pada Tabel 14 menunjukkan bahwa pengujian terhadap hipotesis ini menghasilkan nilai koefisien jalur (*standarized direct effect*) sebesar 0,296 dengan nilai signifikansi (p) sebesar 0,002. Artinya, bahwa Orientasi Kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja usaha. Hal ini berarti telah sesuai dengan Hipotesis 4 atau H₄ yaitu Orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Dodol di Kabupaten Buleleng.

Hasil ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang ditulis oleh Mustikowati (2014) yang dilakukan pada UKM Sentra Kabupaten Malang mengidentifikasi peningkatan kinerja UKM Sentra di Kabupaten Malang tidak terlepas dari kemampuan 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 Amin *et al.* (2016) yang dilakukan pada perusahaan NANKAI ini mengidentifikasi hubungan positif dan signifikan antara orientasi kewirausahaan dengan kinerja bisnis dimana ini berarti semakin sebuah perusahaan memiliki orientasi kewirausahaan yang baik maka kinerja bisnisnya akan membaik juga serta penelitian yang dilakukan oleh Pramesti & Giantari (2015) dilakukan di Kabupaten Klungkung dalam penelitiannya dikemukakan orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja UKM hal ini berarti semakin baik UKM Endek di Kabupaten Klungkung berorientasi kewirausahaan maka semakin baik juga kinerja dari perusahaan tersebut.

Hasil estimasi model struktural seperti disajikan pada Tabel 14 menunjukkan bahwa pengujian terhadap hipotesis ini menghasilkan nilai koefisien jalur (*standarized direct effect*) sebesar 0,422 dengan nilai signifikansi (p) sebesar 0,000. Artinya, bahwa Strategi Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja usaha. Hal ini berarti telah sesuai dengan Hipotesis 5 atau H₅ yaitu Strategi Kepemimpinan Biaya Berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja usaha Dodol di Kabupaten Buleleng.

Hasil ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang ditulis oleh Mustikowati (2014) yang dilakukan pada UKM Sentra di Kab. Malang ini mengidentifikasi peningkatan kinerja UKM Sentra di Kab. Malang tidak terlepas dari kemampuan pengusaha dalam merumuskan strategi bisnis dimana yang dimaksud dengan strategi bisnis dalam penelitiannya adalah strategi kepemimpinan biaya, strategi pembedaan produk dan strategi fokus. Hal yang sama dikemukakan dalam penelitian yang dilakukan oleh Yuliansyah *et al.* (2016) yang dilakukan di Indonesia dimana dalam penelitiannya mengemukakan bahwa Strategi Bisnis dimana didalam strategi bisnis terdapat strategi kepemimpinan biaya, strategi pembedaan produk dan strategi fokus secara positif dan signifikan akan mempengaruhi kinerja perusahaan, hal ini berarti semakin baik strategi bisnis yang dimiliki sebuah perusahaan maka kinerja perusahaan akan mengalami peningkatan serta penelitian yang dilakukan oleh Suci (2009) yang dilakukan pada Industri Kecil Menengah Bordir di Jawa Timur ini mengemukakan strategi bisnis akan

berimplikasi positif terhadap peningkatan kinerja Industri Kecil Menengah Bordir di Jawa Timur, hal ini berarti semakin baik strategi bisnis yang dimiliki oleh Industri Kecil Menengah Bordir maka semakin baik kinerja dari Industri Kecil Menengah Bordir tersebut.

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 usaha. Artinya, bahwa strategi kepemimpinan biaya mampu memediasi pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja usaha. Hal ini berarti telah sesuai dengan Hipotesis 6 atau H6 yaitu Strategi Kepemimpinan Biaya memediasi orientasi pasar terhadap kinerja usaha Dodol di Kabupaten Buleleng.

Hasil ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang ditulis oleh Mustikowati (2014) yang dilakukan pada UKM Sentra di Kab. Malang ini mengidentifikasi peningkatan kinerja UKM Sentra di Kab. Malang tidak terlepas dari kemampuan pengusaha dalam merumuskan strategi bisnis dimana yang dimaksud dengan strategi bisnis dalam penelitiannya adalah strategi kepemimpinan biaya, strategi pembedaan produk dan strategi fokus. Hal yang sama dikemukakan dalam penelitian yang dilakukan oleh Yuliansyah *et al.* (2016) yang dilakukan di Indonesia dimana dalam penelitiannya mengemukakan bahwa Strategi Bisnis dimana didalam strategi bisnis terdapat strategi kepemimpinan biaya, strategi pembedaan produk dan strategi fokus secara positif dan signifikan akan mempengaruhi kinerja perusahaan, hal ini berarti semakin baik strategi bisnis yang dimiliki sebuah perusahaan maka kinerja perusahaan akan mengalami peningkatan, karena strategi kepemimpinan biaya memiliki efek yang positif dan signifikan terhadap kinerja sebuah perusahaan maka digunakanlah strategi kepemimpinan biaya sebagai variabel pemediasi.

Hasil ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Maslucha (2013) yang berjudul “Pengaruh Orientasi Pasar Terhadap Kinerja Pemasaran Melalui Inovasi” hasil dari penelitian ini mengemukakan bahwa salah satu dari tiga tipe strategi bisnis yang digunakan yaitu strategi kepemimpinan biaya, strategi pembedaan produk dan strategi fokus yang digunakan dalam penelitian ini adalah strategi pembedaan fokus yaitu mengenai inovasi mampu memediasi orientasi pasar terhadap kinerja sebuah perusahaan.

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 usaha. Artinya, bahwa strategi kepemimpinan biaya mampu memediasi pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja usaha. Hal ini berarti telah sesuai dengan Hipotesis 7 atau H7 yaitu Strategi Kepemimpinan Biaya memediasi orientasi Kewirausahaan terhadap kinerja usaha Dodol di Kabupaten Buleleng.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang ditulis oleh Suci (2009) yang dilakukan pada Industri Kecil Menengah Bordir di Jawa Timur ini mengemukakan strategi bisnis akan berimplikasi positif terhadap peningkatan kinerja Industri Kecil Menengah Bordir di Jawa Timur, hal ini berarti semakin baik strategi bisnis yang

dimiliki oleh Industri Kecil Menengah Bordir maka semakin baik kinerja dari Industri Kecil Menengah Bordir tersebut. Hal yang sama dikemukakan dalam penelitian yang dilakukan oleh Yuliansyah *et al.* (2016) yang dilakukan di Indonesia dimana dalam penelitiannya mengemukakan bahwa Strategi Bisnis dimana didalam strategi bisnis terdapat strategi kepemimpinan biaya, strategi pembedaan produk dan strategi fokus secara positif dan signifikan akan mempengaruhi kinerja perusahaan, hal ini berarti semakin baik strategi bisnis yang dimiliki sebuah perusahaan maka kinerja perusahaan akan mengalami peningkatan, karena strategi kepemimpinan biaya memiliki efek yang positif dan signifikan terhadap kinerja sebuah perusahaan maka digunakanlah strategi kepemimpinan biaya sebagai variabel pemediasi.

Hasil ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Wisesa & Firmansyah (2016) yang berjudul “Pengaruh Orientasi Kewirausahaan Terhadap Kinerja Bisnis dengan Strategi Bisnis Sebagai Variabel Intervening” studi yang dilakukan pada UMKM makanan olahan binaan Dinas Koperasi Kabupaten Banyuwangi ini mengemukakan bahwa variabel strategi bisnis yang didalamnya terdapat strategi kepemimpinan biaya, strategi pembedaan produk dan strategi fokus mampu memediasi orientasi pasar terhadap kinerja sebuah perusahaan.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian pemahaman mengenai orientasi pasar, secara langsung mempengaruhi strategi kepemimpinan biaya. Hal ini berarti bahwa hasil studi ini memperkuat teori tentang hubungan antara variabel orientasi pasar dengan strategi kepemimpinan biaya. Berdasarkan hasil penelitian pemahaman mengenai orientasi kewirausahaan, secara langsung mempengaruhi strategi kepemimpinan biaya. Hal ini berarti bahwa hasil studi ini memperkuat teori tentang hubungan antara variabel orientasi kewirausahaan dengan strategi kepemimpinan biaya. Berdasarkan hasil penelitian pemahaman mengenai orientasi pasar, orientasi pasar secara langsung mempengaruhi kinerja usaha dan juga secara tidak langsung melalui strategi kepemimpinan biaya akan mempengaruhi kinerja usaha. Hal ini berarti bahwa hasil studi ini memperkuat teori tentang hubungan antara variabel orientasi pasar terhadap variabel kinerja usaha. Berdasarkan hasil penelitian pemahaman mengenai orientasi kewirausahaan, orientasi kewirausahaan secara langsung mempengaruhi kinerja usaha dan juga secara tidak langsung melalui strategi kepemimpinan biaya akan mempengaruhi kinerja usaha. Hal ini berarti bahwa hasil studi ini memperkuat teori tentang hubungan antara variabel orientasi kewirausahaan terhadap variabel kinerja usaha.

Pemahaman mengenai orientasi pasar penting dimiliki oleh para pelaku usaha Dodol ataupun calon pelaku usaha Dodol karena berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan menunjukkan apabila individu/perusahaan memahami orientasi pasar, orientasi pasar yang dimaksud disini adalah sebuah pemahaman mengenai kebutuhan dan keinginan pelanggan, kekuatan dan kelemahan pesaing serta informasi pasar akan berdampak positif dalam merumuskan strategi yang akan digunakan oleh perusahaan kedepannya sehingga usaha Dodol yang dijalankan kinerjanya akan meningkat. Pemahaman mengenai orientasi kewirausahaan

penting dimiliki oleh para pelaku usaha Dodol ataupun calon pelaku usaha Dodol karena berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan menunjukkan apabila individu/perusahaan memahami orientasi kewirausahaan, orientasi kewirausahaan dimaksud disini adalah sebuah pemahaman mengenai bagaimana individu/perusahaan memiliki sikap yang inovatif, proaktif serta memiliki agresivitas dalam bersaing yang akan berdampak positif dalam merumuskan strategi yang akan digunakan oleh perusahaan kedepannya sehingga usaha Dodol yang dijalankan kinerjanya akan meningkat. Merumuskan strategi kepemimpinan biaya yang baik penting dimiliki oleh para pelaku usaha Dodol ataupun calon pelaku usaha Dodol karena berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan menunjukkan apabila perusahaan Dodol memiliki strategi kepemimpinan biaya yang baik hal tersebut akan berdampak positif terhadap kinerja dari usaha Dodol yang sedang dijalankan.

REFERENSI

- Abebe, M. (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, R., & Kusumadmo, E. (2015). Pengaruh Orientasi Pasar Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi pada Hotel Kelas Melati di Yogyakarta). *Jurnal Fakultas Ekonomi*, 2(1), 8–10.
- Amin, M., Thurasamy, R., Aldakhil, A. M., & Kaswuri., A. H. Bin. (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), 39–59. <https://doi.org/10.1108/NBRI-08-2015-0019>
- Andriyani. (2005). *Analisis Pengaruh Orientasi Kewirausahaan Terhadap Strategi Pemasaran Guna Meningkatkan Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada UKM Mebel di Jawa Tengah)*. Universitas Diponegoro.
- Bambang, S. (2015). Analisis Pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Strategi Bisnis dalam Meningkatkan Kinerja Usaha Kecil dan Menengah (UKM). *Journal Orbith*, 11(1), 70–72.
- Becherer, R. C., Halstead, D., & Haynes, P. (2001). Marketing Orientation in SMEs: Effects of the Internal Environment. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 3(1), 1–17.
- Beneke, J., Blampied, S., Dewar, N., & Soriano, L. (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.
- Buli, B. M. (2017). Entrepreneurial orientation, market orientation and performance of SMEs in the manufacturing industry: evidence from Ethiopian enterprises. *Management Research Review*, 40(3), 23–27.

- Ferdinand. (2002). *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman penelitian untuk Skripsi, Tesis, dan Desertasi Ilmu Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gaur, S. S., Vasudevan, H., & Gaur, A. S. (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.
- Grinstein, A. (2008). The relationships between market orientation and alternative strategic orientations: A meta-analysis. *European Journal of Marketing*, 42(1), 115–134.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2013). Partial Least Squares Structural Equation Modeling: Rigorous Applications, Better Results and Higher Acceptance. *Long Range Planning*, 46(1–2), 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.08.016>
- Halim, A. (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.
- Herman, J., Osmundson, E., & Silver, D. (2010). *Capturing quality in formative assessment practice: Measurement challenges*. Los Angeles: CRESST Report 770.
- Jumingan. (2006). *Analisis Laporan Keuangan*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Kajalo, S., & Lindblom, A. (2015). Market orientation, entrepreneurial orientation and business performance among small retailers. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 43(7), 580–596.
- Lamb, C. W., Hair, J. ., & Mc Daniel, C. (2001). *Pemasaran*. Jakarta: Salemba Empat.
- Lumpkin, G. ., & Dess, G. G. (1996). Clarifying The Entrepreneurial Orientation Construct and Linking to Performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135 – 172.
- Maslucha, N. S. (2013). Pengaruh Orientasi Pasar Terhadap Kinerja Pemasaran Melalui Inovasi. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 4(1), 7 – 10.
- Mustikowati, R. I. (2014). Orientasi Kewirausahaan, Inovasi, dan Strategi Bisnis untuk meningkatkan Kinerja Perusahaan (Studi pada UKM Sentra Kabupaten Malang). *MODERNISASI*, 10(1), 33 – 35.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The Effect of Market Orietation on Product Innovation. *Journal of Marketing*, 20–35.
- Newman, A. (2016). The influence of market orientation on bussiness strategies. *Journal of Service Theory and Practice*, 26(1), 72 – 90.

- Porter, M. E. (2007). *Competitive Strategy (Strategi Bersaing)*. Tangerang: Kharisma Publishing Group.
- Pramesti, N. M. V., & Giantari, I. G. A. K. (2015). Peran Orientasi Pasar Memediasi Pengaruh Orientasi Kewirausahaan Terhadap Kinerja UKM Industri Kerajinan Endek. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5(9), 5775 –5777.
- Santoso, S. (2007). *Statistik Deskriptif: Konsep dan Aplikasi dengan Microsoft Exel dan SPSS*. Yogyakarta: Andi.
- Setyawati, H. A. (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 Kabupaten Kebumen). *Fokus Bisnis : Media Pengkajian Manajemen Dan Akuntansi*, 12(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.32639/fokusbisnis.v12i2.3>
- Suci, R. P. (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.
- Wardoyo, P., Rusdianti, E., & Purwantini, S. (2015). Pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Strategi Usaha dan Kinerja Bisnis UMKM di Desa Ujung-Ujung, kec Pabelan, kab Semarang. *Jurnal Fakultas Ekonomi Bisnis. Universitas Semaran*, 5(1), 14 – 18.
- Wisesa, J., & Firmansyah, A. (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.
- Wolff, J. A., Pett, T. L., & Ring, J. K. (2015). Small firm growth as a function of both learning orientation and entrepreneurial orientation: An empirical analysis. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 21(5).
- Yuliansyah, Y., Rammal, H. G., & Rose, E. (2016). Business strategy and performance in Indonesia's service sector. *Journal of Asia Business Studies*, 10(2), 164–182. <https://doi.org/10.1108/JABS-07-2015-0094>
- Zhang, D. D., & Bruning, E. (2011). Personal Characteristic and Strategic Orientation: Entrepreneurs in Canada Manufacturing Companies. *Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 17(1), 82–103.