

## Cost Leadership Strategy and Differentiation Strategy Mediate the Effect of Entrepreneurship Orientation on the Performance of Batik Lendah SMEs

Yanuar Prima Syukri Alhamda, Sabihaini\*, Abdul Ghofar

Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pembangunan Nasional  
"Veteran" Yogyakarta, JL. SWK Lingkar Utara, No. 104, Condongcatur, Yogyakarta,  
Indonesia

\*sabihaini@upnyk.ac.id

### Abstract

*Batik SMEs in Lendah District are facing business challenges during the pandemic. The challenge is the decline in sales of batik cloth. The decline in sales of batik cloth has an impact on the performance of Batik SMEs in the Lendah District. Performance is the achievement of specified organizational goals. The purpose of this research is to look at cost leadership strategies and differentiation strategies as a mediation of entrepreneurial orientation and performance in Batik Lendah SMEs, Kulon Progo. This research includes quantitative research with a survey method to 55 owners/managers of Batik SMEs in Lendah District. Data collection using a questionnaire and analyzed using SmartPLS 3.0. The results show: 1) entrepreneurial orientation had a significant positive effect on performance, 2) entrepreneurial orientation had a significant positive effect on cost leadership strategy, 3) entrepreneurial orientation had a significant positive effect on a differentiation strategy, 4) cost leadership strategy had a significant positive effect on performance, 5) differentiation strategy has a significant positive effect on performance, 6) entrepreneurial orientation and performance can be mediated by the application of cost leadership strategy, 7) entrepreneurial orientation and performance can be mediated by differentiation strategy.*

**Keywords:** Cost Leadership Strategy, Differentiation Strategy, Entrepreneurial Orientation, Performance

### PENDAHULUAN

Usaha Kecil Menengah (UKM) adalah suatu bentuk kegiatan usaha yang dilakukan seseorang atau masyarakat, baik yang badan hukum atau maupun tidak (Graha, 2010). Salah satu hasil produk dari UKM yang paling di minati adalah kerajinan, terutama kerajinan kain batik. Terdapat beberapa tempat kerajinan batik di Yogyakarta salah satunya adalah kerajinan Batik di Kecamatan Lendah Kabupaten Kulon Progo. Kerajinan Batik Lendah bertempat di tiga desa yaitu Desa Gulurejo, Desa Sidorejo Desa Ngentakrejo. Batik Lendah memiliki ciri khas dalam hal motif dan corak, yaitu motif Batik Geblek Renteng yang di padukan dengan motif yang lain serta dengan perpaduan warna abstrak. UKM ini memproduksi tiga jenis batik yaitu tulis, cap dan lukis.

Dalam menjalankan kegiatan bisnis UKM Batik Lendah dihadapkan berbagai tantangan seperti pada saat masa pandemi Covid-19, dimana jumlah

kunjungan wisatawan ke Yogyakarta mengalami penurunan (Tabel 1). Penurunan wisatawan ini berdampak terhadap kinerja usaha batik di Kecamatan Lendah.

Tabel 1. Jumlah Kunjungan Wisata di D.I.Yogyakarta

Tahun	2018	2019	2020
Jumlah Kunjungan Wisatawan	4.103.240	4.378.600	1.384.781

Sumber: Badan Pusat Statistik Yogyakarta

Kinerja adalah tingkat capaian yang diperoleh suatu perusahaan dalam periode tertentu (Eko Prasetyo, 2020). Kinerja merupakan hasil dari kegiatan suatu usaha yang mengarah kepada pencapaian tujuan dari kegiatan usaha tersebut. Definisi kinerja adalah pengelolaan kegiatan sumberdaya organisasi dalam rangka memenuhi tujuan organisasi (Sinambela, 2016). *Balanced*

*scorecard* (BSC) digunakan dalam penelitian ini, untuk mengukur kinerja. Pengertian dari BSC yaitu metode pengukuran kinerja yang dapat digunakan oleh perusahaan, yang memiliki empat (4) persepsi: persepsi keuangan, persepsi pelanggan, persepsi bisnis internal, dan persepsi pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan & Norton, 2000). Hal ini menunjukkan bahwa BSC digunakan untuk mengukur kinerja dilihat dari faktor keuangan dan faktor non keuangan untuk mencapai tujuan organisasi. Tujuan dari organisasi adalah memaksimalkan keuntungan, dapat berkembang di pasar, dan eksis. Tujuan tersebut dapat dicapai apabila perusahaan mempunyai kinerja yang baik. Untuk itu perlunya proses seperti orientasi kewirausahaan, strategi kepemimpinan biaya, dan strategi diferensiasi, serta peningkatan kinerja.

Orientasi kewirausahaan adalah orientasi yang diselenggarakan oleh suatu organisasi dengan memiliki keyakinan dalam usahanya untuk mengenali dan menangkap peluang (Lumpkin & Dess, 1996). Memahami orientasi kewirausahaan penting bagi organisasi, karena berdampak langsung pada kinerja (Krisna & Giantari, 2020). Berdasarkan penelitian Usvita (2018) menunjukkan orientasi kewirausahaan memiliki pengaruh pada kinerja usaha. Sementara itu, menurut Shah dan Ahmad (2019) ada hubungan antara orientasi kewirausahaan dan kinerja. Peningkatan kinerja dapat dilakukan dengan pengadopsian orientasi kewirausahaan, karena dapat menjelaskan kinerja usaha (Miller & Friesen, 1982).

Sebuah studi oleh Krisna dan Giantari (2020) menunjukkan bahwa strategi kepemimpinan biaya berdampak positif terhadap kinerja. Dalam studi lain, tentang strategi diferensiasi oleh Shah dan Ahmad (2019) menunjukkan orientasi kewirausahaan mempengaruhi strategi diferensiasi dan kinerja. Dari penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa semakin perusahaan meningkatkan orientasi kewirausahaan, semakin baik strategi bisnis yang diterapkan. Untuk mengukur kewirausahaan dapat menggunakan tiga komponen Lumpkin dan Dess (1996), yaitu inovasi, tindakan agresif dan menerima risiko. Sedangkan Menurut Herlinawati (2019) terdapat empat faktor orientasi kewirausahaan inovatif, proaktif, berani mengambil risiko dan agresivitas.

UKM perlu mengembangkan strategi untuk memenangkan persaingan dan mencapai kinerja yang diharapkan. UKM juga dapat mengadopsi strategi generic porter (Porter, 2002). Dimana David dan David (2016) mengatakan bahwa strategi salah satu cara perusahaan untuk mencapai tujuan. UKM Batik Lendah telah menerapkan strategi *cost leadership* dan strategi diferensiasi. Strategi kepemimpinan biaya yaitu tindakan pembuatan produk standar untuk konsumen yang sensitif terhadap harga, sedangkan strategi diferensiasi kegiatan memproduksi produk atau jasa dengan mempertimbangkan ciri khas dan memberi perbedaan dengan produk lain untuk

mengarahkan kepada konsumen yang tidak sensitif harga. Hanya strategi kepemimpinan biaya dan strategi diferensiasi digunakan dalam penelitian ini. Pernyataan tersebut diperkuat oleh Eko Prasetyo (2020) menunjukkan bahwa strategi kepemimpinan biaya dan diferensiasi mampu meningkatkan kinerja UKM di Yogyakarta.

Tujuan dari penelitian, untuk menganalisis pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja dimediasi strategi kepemimpinan biaya dan strategi diferensiasi pada UKM Batik di kecamatan Lendah Kabupaten Kulon Progo.

## KAJIAN PUSTAKA

### Kinerja

Kinerja merupakan kemampuan kerja yang dilakukan individu, kelompok, atau organisasi untuk mencapai tindakan pencapaian tujuan (Sinambela, 2016). Kinerja digunakan untuk mengukur peran, kemampuan, dan landasan untuk pengukuran kinerja (Sinambela, 2016). Tidak hanya itu saja, pengukuran kinerja dapat digunakan untuk merevisi rencana, evaluasi kinerja karyawan, dan penilaian perkembangan organisasi (David & David, 2016). Pengukuran kinerja yang baik, dapat menghasilkan kinerja objektif, sebaliknya jika penilaian kurang objektif menyebabkan ketidakpuasan. Penelitian ini, mengukur kinerja memakai *Balanced Scorecard* (BSC).

BSC menggambarkan pertimbangan antara kinerja faktor keuangan dan faktor non-keuangan (Kaplan & Norton, 2000). Manfaat penggunaan BSC untuk mengukur kinerja adalah komprehensif, koheren, berimbang, dan terukur (Mulyadi, 2018). Tidak hanya itu BSC digunakan untuk memberikan informasi tujuan strategi bisnis organisasi kepada karyawan. BSC memiliki 4 (empat) perspektif: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Perspektif keuangan digunakan untuk mengetahui profitabilitas dan arus kas perusahaan seperti laba atas investasi, laba operasi, dan nilai ekonomi (Kaplan & Norton, 2000). Indikator perspektif keuangan yaitu pertumbuhan penjualan, pertumbuhan laba, dan pertumbuhan arus kas. Perspektif pelanggan adalah cara organisasi dalam melakukan segmentasi pasar dengan tujuan untuk menarik pelanggan (Kaplan & Norton, 2000). Indikator perspektif pelanggan yaitu retensi pelanggan, akuisisi pelanggan, dan pangsa pasar.

Perspektif bisnis internal mewujudkan upaya organisasi untuk mencapai berhasil melalui penerapan proses inovasi dan operasi perusahaan (Kaplan & Norton, 2000). Indikator perspektif bisnis internal yaitu proses operasional, pemenuhan kebutuhan pelanggan, dan garansi. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran merupakan pemberian fasilitas terhadap karyawan dengan tujuan memperhatikan dan memantau kesejahteraan

karyawan untuk peningkatan kinerja jangka panjang (Kaplan & Norton, 2000). Indikator perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yaitu kapabilitas pekerja, kemampuan organisasi, dan kapabilitas sistem informasi.

### **Orientasi Kewirausahaan**

Kewirausahaan berasal dari istilah etimologi yaitu wira dan usaha. Wira memiliki arti pendekar, bahadur, pria hebat, panutan, dan mempunyai sifat luhur. Sedangkan usaha merupakan tindakan, kerja, dan melakukan usaha. Jadi wirausaha merupakan seorang pahlawan yang berani bertindak (Kurniawan, 2019). Dengan pemikiran ini, wirausaha perlu menguasai resiko dan tantangan ini, termasuk kepuasan konsumen. Oleh karena itu, diperlukan orientasi kewirausahaan.

Orientasi kewirausahaan adalah orientasi perusahaan untuk mengenali dan memanfaatkan peluang (Lumpkin and Dess, 1996). Manfaat dari penerapan orientasi kewirausahaan menekankan pada pemanfaatan sumberdaya yang kreatif dan inovatif (Herlinawati, 2019; Taylor, 2013). Sehingga orientasi kewirausahaan membawa kinerja yang lebih baik (Kurniawan, 2019). Hal ini karena orientasi kewirausahaan dapat dipertimbangkan dalam meningkatkan kinerja. Penelitian Usvita (2018) menemukan orientasi kewirausahaan memiliki pengaruh terhadap kinerja pemasaran IKM. Pertimbangan ini membantu organisasi mencapai posisi kompetitif untuk menjadi pemimpin pasar. Hal ini terbukti dari penelitian Herlinawati (2019) yang menyatakan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh terhadap kinerja pada UKM Manufaktur di Jawa Barat. Sedangkan menurut Krisna dan Giantari (2020) organisasi dengan pemahaman yang baik dalam penerapan orientasi kewirausahaan maka semakin baik kinerja di UKM tersebut.

Menurut Shah dan Ahmad (2019) wirausahawan yang strategis yang menerapkan orientasi kewirausahaan harus berhati-hati dan proaktif dalam menghadapi risiko. Tanpa kehati-hatian, perilaku ini tidak akan membawa dampak besar terhadap kinerja. Hal ini terbukti dari penelitian Lechner dan Gudmundsson (2014) mengatakan bahwa orientasi kewirausahaan tidak ada hubungannya dengan kinerja.

Menurut Porter (2002) orientasi kewirausahaan memberikan landasan strategis bagi pengambilan keputusan dalam memenangkan persaingan di pasar (Lumpkin & Dess, 1996; Wiklund & Shepherd, 2005). Menurut Krisna dan Giantari (2020) semakin baik strategi kepemimpinan biaya maka semakin baik pula pemahaman organisasi terhadap orientasi kewirausahaan. Untuk menjalankan usaha, organisasi perlu melakukan kombinasi. Salah satu kombinasi yang dapat dilakukan oleh organisasi adalah kombinasi antara orientasi kewirausahaan dan strategi diferensiasi. Hal ini telah dikonfirmasi oleh penelitian Usvita (2018)

menunjukkan orientasi kewirausahaan memiliki dampak terhadap strategi diferensiasi.

### **Strategi Bersaing**

Strategi bisnis memfokuskan peningkatan daya saing, produk, dan layanan perusahaan (Hunger & Wheelen, 2003). Penggunaan strategi dapat meningkatkan persaingan bisnis. Strategi bersaing adalah strategi bertujuan untuk menentukan daya saing suatu perusahaan dan menetapkan dirinya terhadap pesaing. Strategi bersaing adalah proses strategis dimana manajemen merencanakan, memproses, mengevaluasi, dan mengendalikan untuk memahami lingkungan internal dan eksternal sebagai risiko sistematis dan tidak sistematis dengan menyelaraskan visi dan misi (David & David, 2016).

Strategi bersaing dapat dikatakan digunakan oleh perusahaan untuk mencari posisi yang menguntungkan. Ada tiga pendekatan strategi kompetitif Porter (2002) yaitu strategi kepemimpinan biaya, strategi diferensiasi dan fokus. Hanya strategi kepemimpinan biaya dan strategi diferensiasi yang digunakan dalam penelitian ini.

Strategi kepemimpinan biaya merupakan salah satu strategi perusahaan dengan menggunakan biaya yang rendah ditujukan untuk pasar luas (Hunger & Wheelen, 2003). Strategi kepemimpinan biaya memprioritaskan kegiatan efisiensi, pencapaian dalam penurunan biaya termasuk dalam pengalaman, pengendalian biaya, dan pelanggan yang sensitif harga (Porter, 2002). Strategi kepemimpinan biaya yang sesuai, meningkatkan kinerja usaha. Strategi bersaing termasuk strategi kepemimpinan biaya memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja, karena merupakan solusi dari bagi perusahaan kecil (Eko Prasetyo, 2020; Krisna & Giantari, 2020). Dimensi strategi kepemimpinan biaya menurut Eko Prasetyo (2020) yaitu pengendalian biaya tenaga kerja, penekanan biaya bahan baku, meminimalkan biaya dalam manajemen operasi, dan meminimalkan biaya dalam kegiatan administrasi.

Strategi diferensiasi adalah strategi yang mengarahkan pada pembuatan produk dan jasa yang memiliki ciri khas atau keunikan, sehingga membuat perusahaan menetapkan harga yang premium (Porter, 2002). Strategi diferensiasi digunakan untuk mendiferensiasikan produk yang ditawarkan oleh perusahaan sebagai sesuatu yang unik (Muiz, 2018). Tujuan dari mendiferensiasikan untuk membedakan produk dari pesaingnya (Usvita, 2018), sehingga untuk memberikan nilai lebih (Muiz, 2018) dan mencapai kepuasan pelanggan (Lechner & Gudmundsson, 2014).

Tidak hanya melihat dari perbedaan produk, strategi diferensiasi dapat dilakukan oleh organisasi untuk mengatasi perubahan lingkungan yang dinamis. Menurut Eko Prasetyo (2020) strategi diferensiasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karena strategi ini sangat cocok pada

lingkungan yang dinamis. Strategi diferensiasi tidak hanya digunakan oleh organisasi besar saja, tetapi penerapan strategi diferensiasi yang baik dapat meningkatkan kinerja perusahaan kecil (Lechner & Gudmundsson, 2014). Dimensi strategi diferensiasi menurut Eko Prasetyo (2020) yaitu mengembangkan identifikasi merek, peningkatan kualitas, strategi pemasaran yang unggul dan memperpendek durasi pembuatan produk.

### Pengaruh Variabel Mediasi

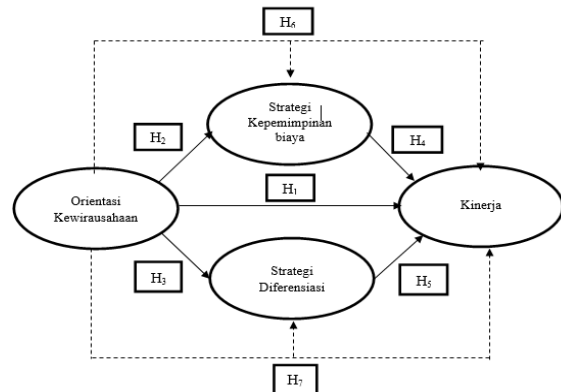
Organisasi khususnya UKM perlu memahami orientasi kewirausahaan (Krisna & Giantari, 2020). Peningkatan kinerja membutuhkan keterampilan sumberdaya yang kreatif dan inovatif (Herlinawati, 2019). Selain itu, dibutuhkan strategi untuk memenangkan persaingan di pasar. Dua strategi bersaing dapat digunakan yaitu strategi kepemimpinan biaya dan strategi diferensiasi. Penelitian dilakukan yang Krisna dan Giantari (2020) tentang bisnis dodol di Kabupaten Buleleng, Bali menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan mempengaruhi langsung kinerja dan melalui strategi kepemimpinan biaya. Oleh karena itu, perusahaan menerapkan orientasi kewirausahaan yang memiliki sikap inovatif, proaktif, dan agresif.

Organisasi tidak hanya mengejar strategi kepemimpinan biaya untuk memenangkan persaingan. Organisasi harus mengidentifikasi lingkungan yang dinamis dengan menggunakan strategi diferensiasi. Organisasi dengan layanan pelanggan yang cepat dan fleksibilitas merupakan keuntungan dalam menerapkan strategi diferensiasi. Studi Lechner dan Gudmundsson (2014) menunjukkan strategi diferensiasi secara positif memediasi orientasi kewirausahaan dan kinerja. Strategi diferensiasi mengarahkan organisasi dalam memperoleh keunggulan bersaing. Hal tersebut diperkuat oleh penelitian Shah dan Ahmad (2019) bahwa strategi diferensiasi secara aktif positif memediasi hubungan orientasi kewirausahaan dan kinerja UKM. Menerapkan strategi diferensiasi adalah upaya untuk menciptakan produk yang bernilai dan dianggap unik oleh pelanggan. Untuk dapat meningkatkan kinerja, dengan meningkatkan loyalitas pelanggan dan memiliki produk dengan harga yang bersaing.

- H<sub>1</sub> Orientasi kewirausahaan berpengaruh positif terhadap kinerja
- H<sub>2</sub> Orientasi kewirausahaan berpengaruh positif terhadap strategi kepemimpinan biaya
- H<sub>3</sub> Orientasi kewirausahaan berpengaruh positif terhadap strategi diferensiasi
- H<sub>4</sub> Strategi kepemimpinan biaya berpengaruh positif terhadap kinerja
- H<sub>5</sub> Strategi diferensiasi berpengaruh terhadap kinerja

- H<sub>6</sub> Orientasi kewirausahaan berpengaruh positif terhadap kinerja yang dimediasi strategi kepemimpinan biaya
- H<sub>7</sub> Orientasi kewirausahaan berpengaruh positif terhadap kinerja yang dimediasi strategi diferensiasi

Dari uraian kerangka pemikiran dan rumusan hipotesis maka diturunkan model hipotesis pada Gambar 1.



Gambar 1: Kerangka Pemikiran

### METODE

Populasi penelitian ini adalah 55 UKM Batik di Kecamatan Lendah, Kabupaten Kulon Progo. Unit analisisnya adalah perusahaan/UKM. Responden penelitian adalah pemilik/pengelola UKM. Penyebaran kuesioner dilakukan secara langsung diantarakan ke pemilik atau pengelola untuk mendapatkan tingkat respon yang tinggi. Penelitian kuantitatif dan menggunakan analisis PLS (*Partial Least Square*) digunakan pada penelitian ini.

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### Outer Model

Untuk melihat validitas dan reliabilitas menggunakan PLS 3.0. Pengujian validitas ini menggunakan *convergent validity* dan *discriminant validity*. Untuk melakukan uji reliabilitas menggunakan *cronbach alpha* dan *composite reliability*.

Tabel 2. Nilai *Convergent Validity*

Kinerja		Orientasi Kewirausahaan		Strategi Kepemimpinan Biaya		Strategi Diferensiasi	
Kode	Loading	Kode	Loading	Kode	Loading	Kode	Loading
KI1	0,734	OK1	0,712	SKB1	0,814	SD1	0,838
KI2	0,708	OK2	0,754	SKB2	0,752	SD2	0,833
KI3	0,739	OK3	0,731	SKB3	0,760	SD3	0,747
KI4	0,742	OK4	0,708	SKB4	0,780	SD4	0,743
KI5	0,724	OK5	0,713				
KI6	0,713	OK7	0,719				
KI7	0,717	OK8	0,733				
KI8	0,710	OK9	0,719				
KI9	0,728	OK10	0,710				
KI10	0,725	OK11	0,704				
KI11	0,703	OK13	0,731				
KI12	0,713	OK15	0,741				
		OK16	0,700				

Tabel 3. AVE (Average Variance Extracted)

Variabel	AVE
Kinerja	0,520
Orientasi Kewirausahaan	0,520
Strategi Kepemimpinan Biaya	0,603
Strategi Diferensiasi	0,627

Dari Tabel 2 terlihat nilai *loading factor* lebih besar dari 0,5-0,6. Hal ini menunjukkan nilai *loading factor* dianggap valid. Setelah dilakukan pengecekan *convergent validity*, langkah berikutnya adalah pengecekan nilai AVE (Average Variance Extracted).

Berdasarkan Tabel 3 menunjukkan nilai AVE dari kinerja sebesar 0,520, orientasi kewirausahaan sebesar 0,520, strategi kepemimpinan biaya sebesar 0,603, dan strategi diferensiasi 0,627. Hal tersebut menunjukkan bahwa nilai AVE memenuhi persyaratan validitas yaitu lebih dari 0,5. Selanjutnya untuk pengujian *discriminant validity* dengan memastikan bahwa indikator tersebut lebih besar dari indikator variabel lainya (Ghozali & Latan, 2015).

Tabel 4. Nilai Cross Loading

	Kinerja	Orientasi Kewirausahaan	Strategi Kepemimpinan Biaya	Strategi Diferensiasi
KI1	<b>0,734</b>	0,496	0,482	0,524
KI10	<b>0,725</b>	0,591	0,668	0,502
KI11	<b>0,703</b>	0,514	0,588	0,497
KI12	<b>0,713</b>	0,496	0,583	0,562
KI2	<b>0,708</b>	0,435	0,429	0,464
KI3	<b>0,739</b>	0,438	0,532	0,487
KI4	<b>0,742</b>	0,543	0,560	0,551
KI5	<b>0,724</b>	0,475	0,410	0,498
KI6	<b>0,713</b>	0,428	0,397	0,463
KI7	<b>0,717</b>	0,541	0,579	0,569
KI8	<b>0,710</b>	0,630	0,622	0,530
KI9	<b>0,728</b>	0,517	0,480	0,469
OK1	0,514	<b>0,712</b>	0,399	0,455
OK10	0,533	<b>0,710</b>	0,494	0,478
OK11	0,496	<b>0,704</b>	0,408	0,521
OK13	0,421	<b>0,731</b>	0,572	0,490
OK15	0,445	<b>0,741</b>	0,526	0,442
OK16	0,513	<b>0,699</b>	0,454	0,533
OK2	0,479	<b>0,754</b>	0,396	0,449
OK3	0,510	<b>0,731</b>	0,483	0,515
OK4	0,639	<b>0,708</b>	0,681	0,637
OK5	0,549	<b>0,713</b>	0,520	0,482
OK7	0,472	<b>0,719</b>	0,520	0,461
OK8	0,544	<b>0,733</b>	0,495	0,541
OK9	0,514	<b>0,719</b>	0,385	0,519
SKB1	0,624	0,489	<b>0,814</b>	0,532
SKB2	0,583	0,515	<b>0,752</b>	0,546
SKB3	0,494	0,628	<b>0,760</b>	0,499
SKB4	0,543	0,585	<b>0,780</b>	0,668
SD1	0,582	0,582	0,565	<b>0,838</b>
SD2	0,444	0,506	0,538	<b>0,833</b>
SD3	0,680	0,455	0,572	<b>0,747</b>
SD4	0,583	0,580	0,609	<b>0,743</b>

Hasil *cross loading* pada Tabel 4 menunjukkan nilai *cross loading* indikator variabel dituju lebih besar dari variabel lainya. Berdasarkan hasil *cross loading* pada Tabel 4 tersebut menunjukkan *discriminant validity* memenuhi syarat.

Langkah selanjutnya melakukan uji reliabilitas dengan menguji *composite reliability* dan *cronbach alpha* lebih besar dari 0,7 (Ghozali & Latan, 2015).

Tabel 5. Nilai Composite Reliability dan Cronbach Alpha

Variabel	Composite Reliability	Cronbach's Alpha
Kinerja	0,929	0,916
Orientasi Kewirausahaan	0,934	0,923
Strategi Kepemimpinan Biaya	0,859	0,781
Strategi Diferensiasi	0,870	0,800

Variabel penelitian ini reliabel, dapat dilihat *composite reliability* dan *combarch alpha* lebih besar dari 0,70. Hal tersebut untuk dinyatakan reliabel tiap variabel harus memiliki *composite reliability* dan *combarch alpha* diatas 0,70 (Ghozali & Latan, 2015).

#### Uji Inner Model

Setelah dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas *outer model*, tahapan berikutnya adalah pengujian *inner model* dengan melihat *r-square*.

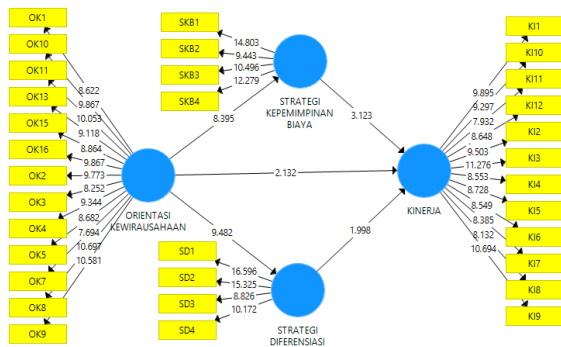
Tabel 6. Nilai R-Square

	R-Square
Kinerja	0,653
Strategi Kepemimpinan Biaya	0,469
Strategi Diferensiasi	0,493

Tabel 6 menampilkan *r-square* sebesar 0,653, 0,469, dan 0,493. Artinya kinerja UKM Batik di Kecamatan Lendah dapat dijelaskan oleh variabel orientasi kewirausahaan, strategi kepemimpinan biaya, dan strategi diferensiasi 65,3%, sisanya dijelaskan variabel lain sebesar 34,7%. Untuk strategi kepemimpinan biaya dapat dijelaskan variabel orientasi kewirausahaan 46,9% sisanya dijelaskan variabel lain sebesar 53,1%, dan strategi diferensiasi dapat dijelaskan oleh variabel orientasi kewirausahaan 49,3% sisanya dijelaskan oleh variabel lain sebesar 50,7%.

#### Pengujian Hipotesis

Gambar 2 menunjukkan hasil dari output nilai *bootstrapping* yang menunjukkan nilai *t-statistic* pada total sampel sebanyak 55 responden. Langkah berikutnya melihat hasil uji langsung dan tidak langsung. Hipotesis diterima dengan dengan memiliki signifikansi menunjukkan nilai 0,05 atau 5%.



Gambar 2: Hasil Dari Output Nilai *Bootstrapping*

Tabel 7. Uji Pengaruh Langsung

	Original Sample (O)	P Values
Orientasi Kewirausahaan -> Kinerja	0,293	0,033
Orientasi Kewirausahaan ->Strategi Kepemimpinan Biaya	0,685	0,000
Orientasi Kewirausahaan->Strategi Diferensiasi	0,702	0,000
Strategi Kepemimpinan Biaya ->Kinerja	0,373	0,002
Strategi diferensiasi->Kinerja	0,235	0,046

Hasil pengujian pada Tabel 7 menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan dengan koefisien regresi 0,293 memiliki arah positif dan nilai signifikansi 0,033 yang berarti signifikan berpengaruh terhadap kinerja UKM Batik di Kecamatan Lendah. Artinya, semakin tinggi penerapan orientasi kewirausahaan, maka kinerja UKM Batik di Kecamatan Lendah semakin meningkat.

Penerapan orientasi kewirausahaan dapat dilakukan oleh pemilik/pengelola UKM dengan selalu melakukan inovasi, proaktif, berani mengambil risiko dan agresif dalam bersaing. Sehingga orientasi kewirausahaan memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja UKM Batik di Kecamatan Lendah terutama didasarkan pada metode, teknik, dan pengambilan keputusan apalagi pada kondisi lingkungan yang dinamis seperti sekarang. Hasil penelitian ini sejalan dengan Herlinawati (2019), Shah dan Ahmad (2019), serta Krisna dan Giantari (2020). Namun hasil penelitian tidak sejalan dengan penelitian Lechner dan Gudmundsson (2014).

Hasil pengujian pada Tabel 7 menunjukkan orientasi kewirausahaan dengan koefisien regresi 0,685 memiliki arah positif dan nilai signifikan 0,000 yang berarti signifikan berpengaruh terhadap strategi kepemimpinan biaya UKM Batik di Kecamatan Lendah. Artinya, semakin tinggi orientasi kewirausahaan, maka penerapan strategi kepemimpinan biaya UKM Batik di Kecamatan

Lendah meningkat.

Untuk meningkatkan strategi kepemimpinan biaya, pemilik/pengelola harus meningkatkan orientasi kewirausahaan. Orientasi kewirausahaan sangat dibutuhkan dalam memenangkan persaingan. Salah satu dimensi orientasi kewirausahaan yaitu mempunyai sikap inovatif. Inovatif merupakan kemauan pemilik/pengelola usaha terlibat langsung dalam hal proses kreatif, menghasilkan ide baru, dan riset untuk menghasilkan produk baru (Lumpkin & Dess, 1996). Tindakan inovatif yang dilakukan oleh pemilik/pengelola UKM Batik di Kecamatan Lendah memfokuskan pada pencarian alternatif dalam kegiatan produksi secara efektif dan efisien. Kegiatan produksi yang dijalankan yaitu dengan memunculkan produk baru dengan melakukan penekanan biaya. Umumnya penekanan biaya yang dilakukan pemilik/pengelola yaitu menggabungkan teknik membuat (teknik canting tulis, teknik cap, dan teknik kuas), pewarnaan (alami dan buatan), dan mengkondisikan motif. Penggabungan tersebut menekan biaya, termasuk biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja. Dengan melakukan hal tersebut, meningkatkan penerapan strategi kepemimpinan biaya pada UKM Batik di Kecamatan Lendah. Hasil penelitian ini sejalan dengan Lechner dan Gudmundsson (2014) serta Krisna dan Giantari (2020).

Hasil pengujian pada Tabel 7 menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan dengan koefisien regresi 0,702 memiliki pengaruh positif dan nilai signifikan 0,000 yang berarti signifikan terhadap strategi diferensiasi UKM Batik di Kecamatan Lendah. Artinya, menunjukkan semakin tinggi penerapan orientasi kewirausahaan, maka penerapan strategi diferensiasi UKM Batik di Kecamatan Lendah meningkat. Kemampuan pemilik/pengelola UKM yang selalu kreatif, proaktif dalam melihat kondisi lingkungan yang dinamis, berani mengambil risiko, dan agresif dalam merespon perubahan memiliki pengaruh dalam memenangkan persaingan. Para pemilik/pengelola harus menghasilkan produk baru yang mempunyai keunikan atau keistimewaan dalam menghasilkan produk.

Orientasi kewirausahaan memiliki peran penting dalam membuat ide-ide baru dalam memvariasikan motif batik dalam membuat produk. Pembuatan produk harus selaras dengan peningkatan kualitas hasil dari kain batik. Tujuan dari kegiatan tersebut adalah hasil dari kain batik dapat memiliki ciri khas di mata pelanggan. Sehingga peningkatan orientasi kewirausahaan yang dilakukan oleh para pemilik/pengelola dapat meningkatkan penerapan strategi diferensiasi pada UKM Batik di Kecamatan Lendah. Hasil penelitian ini sejalan penelitian Lechner dan Gudmundsson (2014) serta Usvita (2018).

Hasil pengujian pada Tabel 7 menunjukkan bahwa strategi kepemimpinan biaya dengan koefisien regresi 0,387 memiliki arah positif dan nilai

signifikan 0,002 yang berarti signifikan terhadap kinerja UKM Batik di Kecamatan Lendah. Artinya, menunjukkan semakin tinggi penerapan strategi kepemimpinan biaya, maka kinerja UKM Batik di Kecamatan Lendah meningkat. Pada masa pandemi sekarang keadaan lingkungan kompetitif dan ekonomi sangat dinamis, sehingga para pemilik/pengelola dari UKM Batik di Kecamatan Lendah harus berusaha dalam meningkatkan kinerja agar dapat memenangkan persaingan di pasar. Semakin baik digunakan kinerja UKM Batik di Kecamatan Lendah tak lepas dari kemampuan dari pemilik/pengelola UKM Batik dalam melaksanakan strategi kepemimpinan biaya. Keberhasilan strategi kepemimpinan biaya dapat dilakukan dengan penekanan biaya (David & David, 2016). Penekanan biaya yang dilakukan pemilik/pengelola UKM Batik di Kecamatan Lendah lebih ke biaya bahan baku, biaya tenaga kerja, kegiatan operasional, dan administrasi. Diketahui bahwa penerapan strategi kepemimpinan biaya yang dilakukan pemilik/pengelola UKM Batik di Kecamatan Lendah untuk menghasilkan produk kain batik dibarengi dengan melakukan penekanan biaya dan memiliki kualitas lebih unggul dibandingkan dengan pesaing. Sehingga dengan meningkatnya persaingan di pasar ini, maka meningkatkan kinerja dari UKM Batik di Kecamatan Lendah. Hasil penelitian ini sesuai dengan Lechner dan Gudmundsson (2014), Eko Prasetyo (2020), serta Krisna dan Giantari (2020)

Hasil pengujian pada Tabel 7 menunjukkan bahwa strategi diferensiasi dengan koefisien regresi 0,235 memiliki arah positif dan nilai signifikan 0,042 yang berarti signifikan berpengaruh terhadap kinerja UKM Batik di Kecamatan Lendah. Artinya, menunjukkan semakin tinggi penerapan strategi diferensiasi, maka kinerja UKM Batik di Kecamatan Lendah semakin meningkat. Untuk mencapai target pasar yang luas, dibutuhkan kemampuan pemilik/pengelola dalam menerapkan strategi diferensiasi terutama pada hal menawarkan produk yang unik, melakukan pengontrolan kualitas, melakukan strategi pemasaran yang baik, dan memperpendek durasi pembuatan produk.

Penerapan strategi diferensiasi bertujuan untuk menghasilkan produk dengan memiliki nilai lebih dibandingkan dengan pesaingnya. Diketahui penerapan strategi diferensiasi yang dilakukan pemilik/pengelola UKM Batik di Kecamatan Lendah mempunyai ciri khas dalam menghasilkan produk batik. Ciri khas dari Batik Lendah ini memberikan nilai lebih dibandingkan dengan pesaingnya. Hal tersebut yang membuat pelanggan lebih tertarik membeli produk kain Batik Lendah. Diketahui bahwa ciri khas Batik Lendah adalah memiliki motif geblek renteng yang dipadukan dengan motif lainnya dan memiliki warna yang abstrak. Penerapan strategi diferensiasi yang baik, meningkatkan kinerja UKM Batik di Kecamatan Lendah. Hasil penelitian sejalan Lechner dan Gudmundsson (2014), Eko Prasetyo

(2020), serta Krisna dan Giantari (2020).

Tabel 8. Uji Pengaruh Tidak Langsung

	Original Sample (O)	P Values
Orientasi Kewirausahaan -> Strategi Kepemimpinan Biaya -> Kinerja	0,253	0,002
Orientasi Kewirausahaan -> Strategi Diferensiasi -> Kinerja	0,168	0,048

Tabel 8 menunjukkan orientasi kewirausahaan dan kinerja dapat dimediasi oleh penerapan strategi kepemimpinan biaya pada UKM Batik di Kecamatan Lendah dengan nilai 0,253 dan signifikan ( $0,002 < 0,05$ ). Hal tersebut semakin tinggi penerapan orientasi kewirausahaan dengan dukungan penerapan strategi kepemimpinan biaya maka kinerja UKM Batik di Kecamatan Lendah meningkat. Peningkatan kinerja dari UKM Batik di Kecamatan Lendah tak lepas dari dari penerapan orientasi kewirausahaan dan strategi kepemimpinan biaya dalam menghadapi persaingan. Diketahui bahwa pemilik/pengelola berani mengambil resiko, termasuk resiko dalam menghasilkan produk baru. Pembuatan produk dengan variasi atau membuat motif baru dan melakukan penekanan biaya. Sehingga produk yang dihasilkan mempunyai harga yang rendah tetapi memiliki kualitas dibandingkan dengan pesaing. Kedua hal tersebut sangatlah penting dalam meningkatkan kinerja dari UKM Batik di Kecamatan Lendah. Hasil penelitian sesuai dengan penelitian (Krisna & Giantari, 2020).

Tabel 8 menunjukkan orientasi kewirausahaan dan kinerja dapat dimediasi oleh strategi diferensiasi pada UKM Batik di Kecamatan Lendah dengan nilai 0,168 dan signifikan ( $0,048 < 0,05$ ). Artinya, semakin tinggi penerapan orientasi kewirausahaan dengan dukungan penerapan strategi diferensiasi yang sesuai maka kinerja UKM Batik di Kecamatan Lendah meningkat. Semakin meningkatnya kinerja UKM Batik di Kecamatan Lendah, tak terlepas dari kemampuan pemilik/pengelola UKM dalam mengembangkan kemampuan kerja dan menggunakan waktu yang sebaik mungkin.

Dalam menjalankan usahanya pemilik/pengelola UKM Batik di Kecamatan Lendah harus mampu menghasilkan produk yang memiliki keunikan yang menonjol dibandingkan dengan pesaing nya. Dengan membuat produk yang memiliki keunikan dan kualitas tinggi yang dimiliki, memberikan nilai lebih di mata konsumen yang akan meningkatkan kinerja. Orientasi kewirausahaan merupakan keterampilan dalam memanfaatkan sumber daya yang kreatif dan inovatif. Sedangkan strategi diferensiasi merupakan strategi yang memberikan produk yang mempunyai keistimewaan dibandingkan dengan pesaing nya. Keistimewaan tersebut memberikan identifikasi merek dari pelanggan. Oleh karena itu, orientasi kewirausahaan

dan strategi diferensiasi memberikan peran penting dalam meningkatkan kinerja, sehingga diperlukan pemahaman yang memadai untuk meningkatkan kinerja UKM Batik di Kecamatan Lendah. Hasil penelitian sesuai dengan penelitian Lechner dan Gudmundsson (2014) serta Shah dan Ahmad (2019)

## Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian didapatkan bahwa Orientasi Kewirausahaan memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja, strategi kepemimpinan biaya, strategi diferensiasi UKM Batik di Kecamatan Lendah. Strategi kepemimpinan dan Strategi diferensiasi biaya memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja UKM Batik di Kecamatan Lendah. Orientasi kewirausahaan dan kinerja dimediasi penerapan strategi kepemimpinan biaya dan strategi diferensiasi di UKM Batik di Kecamatan Lendah. Hal ini berarti peningkatan kinerja dari UKM Batik di Kecamatan Lendah tak lepas dari dari penerapan orientasi kewirausahaan, strategi kepemimpinan biaya dan strategi diferensiasi. Pemilik/pengelola UKM Batik di Kecamatan Lendah perlu meningkatkan orientasi kewirausahaan dan menggunakan strategi kepemimpinan biaya dan strategi diferensiasi untuk menghadapi dan memenangkan persaingan.

Keterbatasan penelitian ini hanya menggunakan satu wilayah kecamatan sehingga perlu ditindaklanjuti dengan penelitian selanjutnya untuk meneliti dengan cakupan wilayah yang lebih luas.

## DAFTAR PUSTAKA

- David, F. R., & David, F. R. (2016). *Manajemen Strategik: Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing Edisi 15*. Jakarta: Salemba Empat.
- Eko Prasetyo, J. (2020). Competitive Strategy And Business Environment On SMEs Performance In Yogyakarta, Indonesia. *International Journal of Management (IJM)*, 11(8), 1370–1378. <https://doi.org/10.34218/IJM.11.8.2020.125>
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares : Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Graha, A. N. (2010). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Keunggulan Komparatif Dan Keunggulan Kompetitif Pada UKM Pengrajin Batu Marmer Di Kabupaten Tulungagung. *Jurnal Ekonomi Modernisasi*, 6(1), 74–92.
- Herlinawati, E. (2019). Pengaruh Orientasi Entrepreneurial Terhadap Kinerja Usaha UKM Di Indonesia. *Jurnal Pendidikan Kewirausahaan*, 22.
- Hunger, J. D., & Wheelen, T. L. (2003). *Essentials of Strategic Management*. Prentice Hall.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *Balanced Scorecard Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Terjemahan : Pasla Yosi Peter R (Y. Sumiharti & W. C. Kristiaji, Eds.). Jakarta: Erlangga.
- Krisna, G. A., & Giantari, I. G. A. K. (2020). Peran Strategi Kepemimpinan Biaya Memediasi Orientasi Pasar Dan Orientasi Kewirausahaan Terhadap Kinerja Usaha. *E-Jurnal Manajemen*, 9, 3427–3447. <https://doi.org/https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2020.v09.i11.p01>
- Kurniawan, G. (2019). *Kewirausahaan di Era Revolusi Industri 4,0* (1st ed.). Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Lechner, C., & Gudmundsson, S. V. (2014). Entrepreneurial orientation, firm strategy and small firm performance. *International Small Business Journal*, 32(1), 36–60. <https://doi.org/10.1177/0266242612455034>
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*, 3(1), 1–25. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/smj.4250030102>
- Muiz, E. (2018). Penerapan Strategi Diferensiasi Memiliki Pengaruh Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan. *Jurnal Ekonomi & Bisnis*, II(5), 389–402.
- Mulyadi. (2018). *Sistem terpadu pengelolaan kinerja personel berbasis balanced scorecard* (Edisi pert). Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Porter, M. E. (2002). *Strategi Bersaing: Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing* (G. Hutaaruk, Ed.). Jakarta: Erlangga.
- Shah, S. Z. A., & Ahmad, M. (2019). Entrepreneurial orientation and performance of small and medium-sized enterprises: Mediating effects of differentiation strategy. *Competitiveness Review*, 29(5), 551–572. <https://doi.org/10.1108/CR-06-2018-0038>
- Sinambela, L. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja* (Suryani & R. Damayanti, Eds.). Jakarta: Bumi Aksara
- Taylor, P. (2013). The effect of entrepreneurial orientation on the internationalization of SMEs in developing countries. *African Journal of Business Management*, 17(19), 1927–1937. <https://doi.org/10.5897/AJBM2013.1633>
- Usvita, M. (2018). Pengaruh Orientasi Kewirausahaan Terhadap Kinerja Pemasaran Ikm Kota Padang Dengan Differentiation Strategy Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Apresiasi Ekonomi*, 2, 26–32. <https://doi.org/10.31846/jae.v2i1.54>



Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance : a configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20, 71–91. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2004.01.001>