

# Peran Keunggulan Kompetitif Memediasi Pengaruh Orientasi Kewirausahaan Dan Orientasi Pasar Terhadap Kinerja Pemasaran

I Wayan Lanang Pastika<sup>1</sup>, I Gst. A. Kt. Gd. Suasana<sup>2\*</sup>, I Made Wardana<sup>3</sup>, Putu Yudi Setiawan<sup>4</sup>

[arkanalanangputra@gmail.com](mailto:arkanalanangputra@gmail.com)<sup>1</sup>, [agung\\_suasana@unud.ac.id](mailto:agung_suasana@unud.ac.id)<sup>2\*</sup>, [wardana@unud.ac.id](mailto:wardana@unud.ac.id)<sup>3</sup>, [yudisetiawan@unud.ac.id](mailto:yudisetiawan@unud.ac.id)<sup>4</sup>

<sup>1,2,3,4</sup> Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Udayana, Indonesia

## Abstrak

Pemerintah Indonesia secara konsisten mendorong pertumbuhan ekonomi melalui UKM, terbukti dari peningkatan jumlah unit usaha dengan dukungan regulasi. Namun, tantangan seperti penurunan pendapatan dan persaingan ketat memengaruhi kemampuan pelaku usaha dalam melunasi kewajiban finansial. Penelitian ini bertujuan menguji peran keunggulan kompetitif dalam memediasi pengaruh orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran mitra binaan Rumah BUMN di Bali. Penentuan sampel menggunakan teknik probability sampling, dengan pendekatan cluster random sampling sebanyak 147 unit usaha. Hasilnya menunjukkan orientasi kewirausahaan dan keunggulan kompetitif berpengaruh langsung terhadap kinerja pemasaran. Orientasi pasar tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja pemasaran, tetapi berpengaruh langsung terhadap keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif terbukti memediasi pengaruh orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran. Temuan ini menguatkan Resource Based View Theory dalam menyoroti pentingnya pengelolaan sumber daya strategis. Secara keseluruhan, penelitian ini memperkaya teori ekonomi dan aspek praktis manajemen, khususnya kewirausahaan, orientasi pasar, keunggulan kompetitif, dan kinerja pemasaran.

**Kata Kunci:** *Orientasi kewirausahaan; Orientasi pasar; Keunggulan kompetitif; Kinerja pemasaran*

 This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

## Pendahuluan

Usaha Kecil dan Menengah (UKM) memegang peranan penting dalam pertumbuhan ekonomi suatu negara, karena memberikan kontribusi terhadap penciptaan lapangan kerja (Al Khasawneh *et al.*, 2021). UKM pada negara-negara berkembang menghasilkan sekitar 40% dari pendapatan domestik (She *et al.*, 2020). UKM di Amerika Serikat menyumbang sekitar 44% dari aktivitas ekonomi dan 62% pekerjaan baru diciptakan oleh usaha kecil (Rowinski, 2022). Di sisi lain, UKM di Malaysia kesulitan untuk bertahan dalam jangka panjang, hanya 12% UKM yang beroperasi lebih dari 20 tahun, sangat berbeda dengan perusahaan besar di Malaysia (60% bertahan lebih dari 10 tahun) dan UKM di Jepang (91,7% bertahan lebih dari 10 tahun). Penyebab utama kegagalan adalah ketidakmampuan untuk memanfaatkan peluang pasar (Hironaka *et al.*, 2017). Meskipun UKM berkontribusi besar pada perekonomian, tingkat kegagalan yang tinggi menjadi perhatian serius bagi pengusaha, pembuat kebijakan, dan semua pihak (Yahaya *et al.*, 2023).

Sukkar *et al.*, (2021) menegaskan bahwa usaha kecil menengah memegang peranan sentral dalam mengatasi persoalan ekonomi di negara berkembang, seperti kemiskinan dan pengangguran. Thesia *et al.*, (2021) menjelaskan apabila pendapatan per

kapita dan pertumbuhan usaha kecil menengah dapat ditingkatkan, dan tingkat pengangguran semakin berkurang jumlahnya, maka akan berdampak pada menurunnya tingkat kemiskinan di kabupaten atau kota. Pertumbuhan usaha kecil menengah juga dipercaya sebagai salah satu mesin utama dalam pengurangan angka kemiskinan (Darma dan Yasa, 2018). Indonesia mengalami peningkatan jumlah unit usaha sebanyak 65,4 juta pada tahun 2019 menjadi 66 juta pada tahun 2023 (sumber: djpb.kemenkeu.go.id, 2023). Kementerian Investasi/Badan Koordinasi Penanaman Modal (BKPM) telah menerbitkan 7.146.105 Nomor Induk Berusaha (NIB) melalui sistem *Online Single Submission* (OSS) pada tahun 2023. Komposisi NIB yang terbit terdiri dari usaha mikro sebanyak 6.887.479, disusul usaha kecil 187.402 NIB, lalu usaha menengah sebanyak 23.350 NIB, dan usaha besar sebanyak 47.874 NIB (sumber: bkpm.go.id, 2023). Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif mengklasifikasikan pelaku usaha kedalam 17 subsektor ekonomi kreatif, namun ada tiga subsektor ekonomi kreatif yang menjadi penyumbang terbesar terhadap PDB nasional, yaitu kuliner, fesyen, dan kriya (sumber: kemenparekraf.go.id, 2022). Berdasarkan peningkatan data tersebut menyiratkan beberapa program pemberdayaan berhasil dalam upaya meningkatkan jumlah usaha di kabupaten atau kota.

Undang-undang (UU) yang mengatur kriteria modal Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah adalah UU Nomor 6 Tahun 2023. Peraturan Pemerintah No. 7 Tahun 2021 juga mengatur mengenai kemudahan, perlindungan, pemberdayaan meliputi: penyelenggaraan inkubasi, dana alokasi khusus kemudahan, perlindungan, dan pemberdayaan (Peraturan Pemerintah, 2021). Peraturan Pemerintah Nomor 47 Tahun 2024 membahas tentang penyelesaian piutang macet kredit usaha rakyat (KUR). Berdasarkan Undang-undang (UU) dan Peraturan Pemerintah menyiratkan bahwa terdapat potensi yang besar dalam mendukung pertumbuhan ekonomi melalui berbagai pihak. Namun, Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 47 Tahun 2024 menyiratkan adanya upaya untuk meringankan beban pelaku usaha yang sudah tidak sanggup melunasi kewajiban finansial. Seringkali, kegagalan pembayaran secara langsung maupun tidak langsung dapat disebabkan penurunan pendapatan usaha. Tingginya pendapatan usaha secara langsung memengaruhi kemampuan pelaku usaha untuk melunasi kewajiban finansial (Putra *et al.*, 2023).

Posisi kredit UMKM di Indonesia mengalami peningkatan pada jenis usaha mikro, sedangkan jenis kecil dan menengah mengalami penurunan atau stagnasi yang ditunjukkan pada Tabel 1. Angka tersebut mengindikasikan bahwa pelaku usaha kecil dan menengah mengurangi permintaan pinjaman untuk modal kerja atau investasi pada tahun 2021-2023. Penurunan permintaan kredit dapat diakibatkan oleh aktivitas operasional atau penjualan yang melambat, sehingga mengurangi kebutuhan modal kerja untuk produksi atau stok, dan menunda rencana investasi untuk ekspansi. Oleh karena itu, dalam mencapai daya saing, pelaku usaha harus memperhatikan keunggulan sumber daya (Adha *et al.*, 2024).

**Tabel 1. Posisi kredit UMKM pada Bank Umum (milyar rupiah)**

| Jenis Usaha | Tahun   |         |         |
|-------------|---------|---------|---------|
|             | 2021    | 2022    | 2023    |
| Mikro       | 389.871 | 532.698 | 662.293 |
| Kecil       | 459.541 | 466.542 | 460.773 |
| Menengah    | 371.603 | 349.573 | 334.066 |

Sumber: Data BPS, 2024

Peningkatan jumlah pelaku usaha akan berdampak pada daya saing produk sejenis, akses terhadap dana, dan potensi pasar. Kondisi persaingan yang makin ketat mendorong kinerja perusahaan yang unggul, khususnya melalui pemasaran yang

efektif. Penelitian Ahmad *et al.*, (2024) mengungkapkan persaingan yang ketat menuntut strategi pemasaran yang efektif untuk mencapai kinerja unggul. Strategi pemasaran yang baik memiliki dampak yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Dengan demikian, perusahaan dapat mencapai target finansialnya yang menjadi pondasi utama bagi kelangsungan usaha. Peningkatan pertumbuhan usaha ini menjadi sangat relevan mengingat ekonomi Bali pada tahun 2024 tumbuh sebesar 5,48%, di atas rata-rata nasional. (sumber: BPS Bali, 2025). Maka, UKM di Bali mampu dijadikan representasikan pertumbuhan subsektor ekonomi kreatif di Indonesia.

**Tabel 2. Jumlah Unit Usaha Usaha Mikro, Kecil dan Menengah Provisnis Bali, 2024**

| Kabupaten  | Jumlah  |
|------------|---------|
| Jembrana   | 2.236   |
| Tabanan    | 998     |
| Badung     | 7.933   |
| Gianyar    | 6.856   |
| Klungkung  | 6.435   |
| Bangli     | 533     |
| Karangasem | 480     |
| Buleleng   | 1.269   |
| Denpasar   | 97.452  |
| Total UMKM | 124.192 |

Sumber : Data Direktori Kemenkop UKM, 2024

Berdasarkan Tabel 2 Jumlah Unit Usaha Usaha Mikro, Kecil dan Menengah Provisnis Bali sudah mencapai 124.192 unit usaha, sebaran terbesar berada di Denpasar sebanyak 97.452 unit usaha yang mencakup hampir 78% dari total unit usaha di Bali. Kabupaten lain seperti Badung 7.933 unit usaha dan Gianyar 6.856 unit usaha berada di posisi kedua dan ketiga. Selanjutnya, wilayah seperti Bangli dan Karangasem memiliki jumlah unit usaha yang relatif lebih kecil, masing-masing sebanyak 533 dan 480 unit usaha. Sebaliknya, sebaran usaha pada Rumah BUMN di Bali menunjukkan konsentrasi pada wilayah Gianyar sebanyak 84,8% dari total mitra binaan, sedangkan Denpasar, Tabanan, dan Bangli memiliki distribusi yang lebih merata, hal ini ditunjukkan pada Tabel 3 Data Mitra Binaan Rumah BUMN di Bali.

**Tabel 3. Data Mitra Binaan Rumah BUMN di Bali**

| Rumah BUMN            | Jumlah | GO Modern | GO Digital | GO Online | Unggulan |
|-----------------------|--------|-----------|------------|-----------|----------|
| Rumah BUMN Denpasar   | 1.104  | 1.104     | 285        | 184       | 53       |
| Rumah BUMN Tabanan    | 1.093  | 1.093     | 578        | 214       | 3        |
| Rumah BUMN Bangli     | 1.689  | 1.689     | 1.115      | 339       | -        |
| Rumah BUMN Gianyar    | 24.033 | 24.033    | 443        | 584       | 404      |
| Rumah BUMN Karangasem | 156    | 156       | 143        | 30        | 13       |
| Rumah BUMN Klungkung  | 254    | 254       | 154        | 139       | 44       |
| Total                 | 28.329 | 28.329    | 2.718      | 1.490     | 517      |

Sumber: Data Direktori Rumah BUMN, 2024

Klasifikasi tahapan usaha Rumah BUMN dapat dijelaskan melalui *Go Modern* dengan menerapkan standar kualitas yang jelas untuk produk yang dihasilkan melalui pengoptimalkan proses produksi dan meningkatkan produktivitas. Selanjutnya, UKM

diarahkan untuk masuk ke tahap *Go Digital*, di mana pelaku usaha memanfaatkan teknologi digital dalam menjalankan bisnis. Tahapan ini melibatkan penggunaan berbagai alat dan platform digital untuk meningkatkan efisiensi dan jangkauan pasar. Tahap akhir adalah *Go Online* merupakan langkah konkret untuk menghadirkan bisnis ke dunia maya, berarti menjual produk melalui internet dan berinteraksi dengan pelanggan secara online. Setiap tahap ini mencerminkan proses seleksi bertahap, dimulai dari *Go Modern* sebanyak 28.329 unit usaha, kemudian menuju *Go Digital* sebanyak 2.718 unit usaha, dan akhirnya berkembang ke tahap *Go Online* sebanyak 1.490 unit usaha pada tahun 2024. Tahapan *Go Modern*, *Go Digital*, dan *Go Online* menjadi strategi penting untuk memfasilitasi perkembangan usaha di Bali. Keberhasilan usaha untuk naik kelas sangat bergantung pada kolaborasi pelatihan berbasis kompetensi, kemampuan internal pelaku usaha dalam berinovasi dan kemampuan adaptasi pasar. Namun, kriteria Usaha Kecil dan Menengah lebih cenderung memiliki kemampuan untuk berinovasi serta beradaptasi dengan perubahan pasar. UKM memiliki lebih banyak sumber daya untuk melakukan riset pasar, memperkenalkan produk baru, dan memanfaatkan teknologi pemasaran (Suasana *et al.*, 2021).

Sebaran mitra binaan Rumah BUMN di Bali pada tahap *Go Online* memperlihatkan konsentrasi di Kabupaten Gianyar (584 unit atau 39,2%), Bangli (339 unit atau 22,8%) dan Karangasem (30 unit atau 2%). Artinya, pada tahapan *Go Online* pelaku usaha menjadi perusahaan yang lebih matang dan adaptif. Keberhasilan 1,2% yang mampu bermigrasi menjadi *Go Online* sangat bergantung pada kombinasi pengelolaan modern, kinerja pemasaran, adopsi teknologi digital, dan dukungan dari ekosistem yang baik. Mitra binaan Rumah BUMN memiliki potensi besar, tetapi masih banyak yang perlu dilakukan untuk mendorong mereka ke tahap *Go Online*. Pendekatan yang terfokus pada pola pikir atau cara pandang wirausaha, inovasi, digitalisasi, kemitraan strategis, dan pemasaran dapat mendorong pertumbuhan UKM. Keterbatasan ini menunjukkan transformasi perlu diperkuat agar mereka dapat mencapai kinerja yang optimal dan bersaing lebih efektif di pasar.

Persaingan pasar yang sangat kompetitif mengakibatkan kinerja perusahaan tidak hanya didasarkan pada aspek finansial, namun seiring berjalannya waktu aspek non finansial merupakan bagian yang tidak terlepaskan dalam pencapaian suatu kinerja (Islami *et al.*, 2017). Menganalisis faktor non finansial merupakan salah satu cara perusahaan dalam mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan bisnis, merencanakan perbaikan, ataupun meningkatkan daya saing dalam lingkungan perusahaan yang kompetitif, dengan menggunakan pengukuran kinerja non finansial sebagai pelengkap dari pengukuran kinerja finansial. Pengukuran kinerja masa depan tidak lagi terbatas pada pengukuran kinerja finansial semata, namun lebih komprehensif dan terintegrasi pada aspek non finansial dengan cakupan pengukuran pada lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Mengukur kinerja perusahaan berdasarkan pertumbuhan pasar merupakan salah satu cara dalam mengevaluasi pertumbuhan pendapatan. Kinerja pemasaran dapat menjadi kunci utama bagi keberlanjutan usaha, terutama dalam menghadapi pertumbuhan yang pesat dan kompetisi yang semakin ketat. Bisnis yang proaktif, inovatif, dan berani mengambil risiko cenderung lebih sukses dalam aktivitasnya (Monteiro *et al.*, 2019).

Pertumbuhan UKM yang tinggi di kota Denpasar, Klungkung, Tabanan, Bangli, dan Gianyar mencerminkan potensi besar sekaligus tantangan bagi pelaku usaha untuk mempertahankan produknya dipasaran. Kinerja pemasaran yang baik menjadi indikator krusial dalam memastikan pertumbuhan dan keberlanjutan usaha. Pemasaran yang efektif membantu meningkatkan penjualan produk atau jasa perusahaan. Kampanye pemasaran yang sukses dapat menarik lebih banyak pelanggan, meningkatkan volume penjualan, dan pada akhirnya meningkatkan pendapatan usaha. Kinerja pemasaran yang kurang efektif dapat mempengaruhi penjualan dan keberlanjutan usaha. Pengukuran kinerja pemasaran melalui hubungan orientasi pasar akan memberikan analisis eksternal dan orientasi

kewirausahaan akan memberikan analisis internal. Orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar secara bersama-sama memiliki dampak terhadap kinerja pemasaran usaha kecil dan menengah. Orientasi kewirausahaan berperan dalam menciptakan inovasi dan pengambilan risiko strategis, sedangkan orientasi pasar memungkinkan pemahaman yang lebih baik tentang kebutuhan pelanggan dan tren pasar.

Keberhasilan seorang wirausaha disebabkan oleh orientasi pada tindakan (*action oriented*). Orientasi pada tindakan sangat penting untuk memastikan bahwa setiap rencana dan strategi benar-benar dilaksanakan dengan baik dan memberikan hasil yang diinginkan. Wirausaha yang memiliki orientasi ini cenderung mampu merancang dan melaksanakan strategi secara efektif, sehingga memastikan hasil yang diinginkan. Namun dalam praktiknya, tidak semua UKM dapat mengimplementasikan orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar dengan baik, terutama ketika dihadapkan pada dinamika pasar yang terus berubah. Orientasi kewirausahaan merupakan pencarian peluang, keberanian mengambil risiko serta keputusan bertindak para pemimpin organisasi (Knight, 2016). Dengan demikian, permasalahan ini menjadi semakin relevan di tengah pertumbuhan UKM yang pesat di Bali.

Kewirausahaan mengacu pada proses, praktik, dan pengambilan keputusan yang mendorong inovasi dan mempunyai empat aspek kewirausahaan yaitu inovatif, bertindak secara proaktif, berani mengambil risiko, dan otonomi. Penelitian Arbawa *et al.*, (2018) menemukan orientasi pasar adalah budaya perusahaan yang paling efektif dan efisien dalam menciptakan nilai yang baik bagi pelanggan. Penelitian Lita *et al.*, (2020) menemukan orientasi kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja UKM industri kreatif. Penelitian Fadhillah *et al.*, (2021) menemukan orientasi kewirausahaan yang direfleksikan oleh keinovatifan, pengambilan risiko, keaktifan, keagresifan bersaing dan otonomi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pemasaran yang direfleksikan oleh nilai penjualan, pertumbuhan dan porsi pasar. Meskipun orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar dianggap sebagai faktor penting dalam meningkatkan kinerja pemasaran, beberapa penelitian menunjukkan bahwa keduanya tidak selalu berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran secara langsung. Penelitian oleh Arbawa *et al.*, (2018) menemukan orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan tidak berpengaruh terhadap kinerja pemasaran. Adiya *et al.*, (2023) mengungkapkan orientasi pasar tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran pada usaha kecil menengah (UKM). Fadhillah *et al.*, (2021) menemukan orientasi kewirausahaan yang direfleksikan oleh keinovatifan, pengambilan risiko, keaktifan, keagresifan bersaing dan otonomi tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap keunggulan bersaing yang direfleksikan oleh diferensiasi, dan fokus. Sari *et al.*, (2020) menemukan bahwa orientasi kewirausahaan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran. Lekmat *et al.*, (2018) mengungkapkan orientasi pasar mempunyai dampak langsung dan tidak langsung terhadap kinerja perusahaan.

Keberhasilan kinerja pemasaran UKM dapat bergantung pada orientasi pasar dan kewirausahaan, sedangkan penelitian sebelumnya menemukan bahwa orientasi pasar dan kewirausahaan tidak selalu memiliki dampak langsung terhadap kinerja pemasaran, Namun, kemampuan Usaha Kecil dan Menengah dalam mengelola sumber daya dapat memberikan keunggulan kompetitif bagi produk yang ditawarkan. Keunggulan kompetitif tercipta ketika UKM mampu mengintegrasikan sumber daya yang unik, sulit ditiru, dan bernilai tinggi, seperti harga, kualitas, ketersediaan asset, biaya produksi, dan keahlian. Udriyah *et al.*, (2019) Keunggulan kompetitif secara parsial mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis tekstil di Selangor Malaysia. Kuswanti dan Prihandono (2017) menemukan terkait pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja pemasaran memiliki nilai tidak signifikan, sedangkan Christian dan Yoestini (2023) menemukan keunggulan kompetitif mampu memediasi kewirausahaan terhadap kinerja pemasaran. Palwaguna dan Yasa (2021) menemukan

bawah keunggulan kompetitif mampu memediasi pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran, sedangkan Fadhillah *et al.*, (2021) menemukan orientasi kewirausahaan tidak terdapat pengaruh mediasi dari keunggulan bersaing terhadap kinerja pemasaran.

Penelitian menggunakan perspektif *Resource-Based View* (RBV), sebuah teori yang menyatakan bahwa kemampuan suatu perusahaan berakar pada sumber daya yang unik, berharga, langka, sulit ditiru, dan terorganisir (Barney dan Clark, 2007). Orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar dapat dipandang sebagai kapabilitas organisasi yang berpotensi menciptakan sumber daya dan kompetensi yang bernilai. Orientasi kewirausahaan mendorong inovasi dan pengambilan risiko, sehingga dapat menghasilkan produk atau layanan baru dan unik. Orientasi pasar membantu UKM memahami selera pelanggan, sehingga mampu mengalokasikan sumber daya secara efektif untuk memenuhi permintaan tersebut. Keunggulan kompetitif inilah yang kemudian menjadi perantara antara orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar untuk mencapai hasil kinerja pemasaran yang tinggi.

Berdasarkan uraian permasalahan, penelitian ini akan fokus pada pengujian kinerja pemasaran UKM di Bali, dengan orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar sebagai variabel bebas. Mengingat adanya ketidakselarasan temuan (*research gap*) dari penelitian sebelumnya mengenai dampak langsung orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar, penelitian ini akan secara khusus menguji peran keunggulan kompetitif sebagai variabel mediasi yang diperkuat oleh perspektif *Resource-Based View* (RBV). Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai orientasi pada tindakan sebagai upaya meningkatkan penjualan produk UKM.

## Metode Analisis

Penelitian menggunakan jenis data kuantitatif yang dianalisa secara asosiatif melalui hubungan kausal. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian adalah *probability sampling* menggunakan *area sampling* (*cluster sampling*). Analisis yang digunakan adalah *partial least square* (*Smart-PLS*). Metode pengumpulan data berupa penyebaran kuesioner kepada UKM Mitra Binaan Rumah BUMN di Bali. Penelitian ini dilakukan pada UKM yang telah mencapai tahap *Go Online*, dengan total sebanyak 1.490 unit usaha yang tersebar di berbagai kabupaten/kota di Bali. Sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2024:130). Elemen penelitian ini terdeteksi cukup besar (terdapat 1.490 unit usaha) sehingga dilakukan pembatasan sebagai dasar penentuan ukuran sampel (*sampling unit*). Penentuan ukuran sampel tersebut, sejalan dengan hasil *sample size calculator* yang umum digunakan untuk menentukan kelayakan ukuran sampel ([www.raosoft.com](http://www.raosoft.com), online 21 November 2024). Mengacu pada pendekatan *Raosoft Sample Size Calculator*, maka ukuran sampel yang dianggap sesuai dengan 1.490 elemen populasi adalah sebanyak 147 unit usaha, pada *confidence level* = 0,90 dan *margin of error* sebesar 7,95 persen (0,0795). Subjek dalam penelitian ini adalah pelaku UKM yang menjadi Mitra Binaan pada Rumah BUMN. Adapun objek yang di bahas dalam penelitian adalah peran keunggulan kompetitif dalam memediasi orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran, maka variabel-variabel dalam penelitian ini dapat diidentifikasi pada tabel 4.

**Tabel 4. Identifikasi Variabel Penelitian**

| No. | Konstruk          | Indikator                   | Not. | Sumber  |
|-----|-------------------|-----------------------------|------|---|
| 1   | Kinerja Pemasaran | Pertumbuhan nilai penjualan | Y1.1 | Dewi dan Ekawati (2017); Suasana <i>et al.</i> , (2021); Anawati <i>et al.</i> , (2022) |
|     |                   | Pertumbuhan jumlah produksi | Y1.2 |   |

|   |                         |                             |      |   |
|---|-------------------------|-----------------------------|------|---|
|   |                         | Pengembangan wilayah pasar  | Y1.3 |   |
|   |                         | Pencapaian target pasar     | Y1.4 |   |
|   |                         | Pencapaian laba             | Y1.5 |   |
|   |                         | Harga Bersaing              | M1.1 |   |
|   |                         | Kualitas produk             | M1.2 |   |
| 2 | Keunggulan Kompetitif   | Ketersediaan Aset           | M1.3 | Bhegawati dan Yulastuti (2019); Iffan, M. (2020); (Hajar dan Sukaatmadja, 2016) |
|   |                         | Biaya produksi              | M1.4 |   |
|   |                         | Keahlian kapasitas          | M1.5 |   |
|   |                         | Desain produk inovatif      | X1.1 |   |
| 3 | Orientasi Kewirausahaan | Berani mengambil resiko     | X1.2 | Lufi dan Firmansyah (2021)  |
|   |                         | Perilaku proaktif           | X1.3 |   |
|   |                         | Agresifitas kompetitif      | X1.4 |   |
|   |                         | Preferensi konsumen         | X2.1 |   |
| 4 | Orientasi Pasar         | Kualitas produk pesaing     | X2.2 | Herrero et al., (2017) dan Adiya et al., (2023)                                 |
|   |                         | Harga produk pesaing        | X2.3 |   |
|   |                         | Pengumpulan informasi pasar | X2.4 |   |
|   |                         | Analisis informasi pasar    | X2.5 |   |

## Hasil dan Pembahasan

### Hasil Penelitian

Penelitian ini menjabarkan kriteria dari 147 responden berdasarkan umur, jenis kelamin, pendidikan, pengalaman usaha, status perizinan, jumlah karyawan, umur usaha, status kepemilikan usaha dan status mitra binaan. Secara rinci karakteristik responden disajikan pada Tabel 5.1. Berdasarkan analisis deskripsi responden terdapat 76,2 persen dalam rentang usia produktif 25-50 tahun, menunjukkan bahwa UKM didominasi oleh pelaku usaha yang relatif muda dan berpengalaman. Sebesar 19 persen responden berusia di atas 50 tahun, menunjukkan adanya pelaku usaha yang lebih senior dan berpengalaman. Hanya sebagian kecil responden sebesar 4,8 persen berusia di bawah 25 tahun menunjukkan bahwa generasi muda mungkin belum banyak terlibat dalam kepemilikan UKM. Distribusi jenis kelamin untuk responden perempuan sebesar 52,4 persen sedangkan laki-laki sebesar 47,6 persen, menunjukkan bahwa perempuan memiliki peran penting dalam kepemilikan dan pengelolaan UKM. Sebagian besar responden 66,7 persen memiliki latar belakang pendidikan universitas yang menunjukkan tingkat pendidikan yang relatif tinggi di antara pelaku UKM. Sebesar 32 persen responden memiliki pendidikan SMA/SMK, sedangkan sebagian kecil responden sebesar 1,4 persen memiliki pendidikan SMP. Mayoritas responden sebesar 58,5 persen memiliki pengalaman bisnis lebih dari 4 tahun, menunjukkan tingkat pengalaman yang signifikan di antara pelaku UKM. Sebesar 25,2 persen responden memiliki pengalaman bisnis 3-4 tahun, dan 16,3 persen memiliki pengalaman kurang dari 3 tahun. '

Jenis usaha kuliner mendominasi sebesar 59,2 persen atau 87 UKM, menunjukkan bahwa sektor kuliner merupakan sektor diminati pelaku UKM di Bali. Sektor kriya sebesar 32,7 persen atau 48 UKM, menunjukkan adanya potensi kerajinan lokal. Sektor fesyen sebanyak 8,2 persen atau 12 UKM, memiliki proporsi yang lebih kecil. Seluruh responden sudah memiliki izin usaha, dengan 69,4 persen memiliki kurang dari 5 karyawan. Sebesar 25,2 persen UKM memiliki lebih dari 12 karyawan dan 5,4 persen memiliki 5-10 karyawan. Hampir semua UKM

dimiliki oleh perorangan, menunjukkan dominasi kepemilikan tunggal di sektor UKM yaitu sebesar 99,3 persen. Responden tersebar wilayah binaan Rumah BUMN provinsi bali adalah Rumah BUMN Denpasar 30,6 persen dan Rumah BUMN Tabanan 23,8 persen memiliki proporsi terbesar. Rumah BUMN Klungkung sebanyak 25 responden, atau 17 persen, Rumah BUMN Bangli sebanyak 22 responden atau 15 persen, Rumah BUMN Gianyar sebanyak 17 responden atau 11 persen dan Rumah BUMN Karangasem memiliki jumlah responden paling sedikit sebanyak 3 responden, 2 persen.

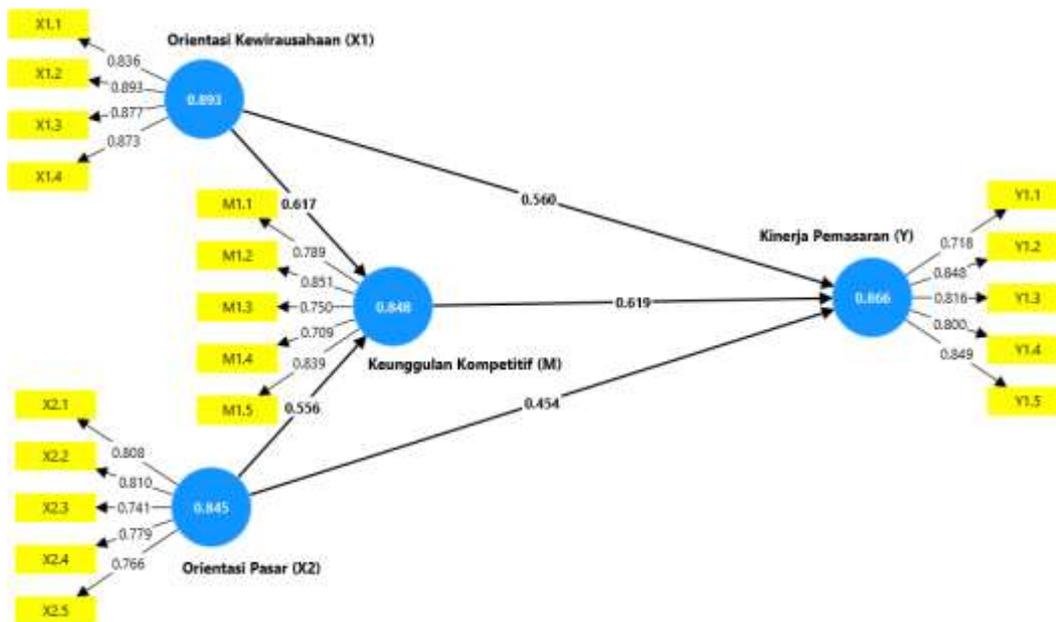
**Tabel 5 Deskripsi Responden**

| No | Deskripsi                 | Klasifikasi           | Jumlah Responden Orang | Presentase Responden (%) |
|----|---------------------------|-----------------------|------------------------|--------------------------|
| 1  | Umur                      | < 25 th               | 7                      | 4,8                      |
|    |                           | 25- 50 th             | 112                    | 76,2                     |
|    |                           | >50 th                | 28                     | 19,0                     |
|    |                           | Jumlah                | 147                    | 100                      |
| 2  | Jenis Kelamin             | Laki-Laki             | 70                     | 47,6                     |
|    |                           | Perempuan             | 77                     | 52,4                     |
|    |                           | Jumlah                | 147                    | 100                      |
| 3  | Pendidikan                | SD                    | 0                      | 0,0                      |
|    |                           | SMP                   | 2                      | 1,4                      |
|    |                           | SMA/SMK               | 47                     | 32,0                     |
|    |                           | Universitas           | 98                     | 66,7                     |
|    |                           | Jumlah                | 147                    | 100                      |
| 4  | Pengalaman Bisnis         | <3 th                 | 24                     | 16,3                     |
|    |                           | 3-4 th                | 37                     | 25,2                     |
|    |                           | > 4 th                | 86                     | 58,5                     |
|    |                           | Jumlah                | 147                    | 100                      |
| 5  | Jenis Usaha               | Kriya                 | 48                     | 32,7                     |
|    |                           | Fesyen                | 12                     | 8,2                      |
|    |                           | Kuliner               | 87                     | 59,2                     |
|    |                           | Jumlah                | 147                    | 100                      |
| 6  | Status Perijinan          | Sudah punya           | 0                      | 0                        |
|    |                           | Belum Punya           | 147                    | 100                      |
|    |                           | Jumlah                | 147                    | 100                      |
| 7  | Jumlah Karyawan/Pengelola | <5 Orang              | 102                    | 69,4                     |
|    |                           | 5- 10 Orang           | 37                     | 25,2                     |
|    |                           | > 12 Orang            | 8                      | 5,4                      |
|    |                           | Jumlah                | 147                    | 100                      |
| 8  | Status Kepemilikan        | Milik Perorangan      | 146                    | 99,3                     |
|    |                           | Milik Kelompok        | 1                      | 0,7                      |
|    |                           | Jumlah                | 147                    | 100                      |
| 9  | Status Mitra Binaan       | Rumah BUMN Denpasar   | 45                     | 30,6                     |
|    |                           | Rumah BUMN Tabanan    | 35                     | 23,8                     |
|    |                           | Rumah BUMN Klungkung  | 25                     | 17,0                     |
|    |                           | Rumah BUMN Bangli     | 22                     | 15,0                     |
|    |                           | Rumah BUMN Gianyar    | 17                     | 11,6                     |
|    |                           | Rumah BUMN Karangasem | 3                      | 2,0                      |
|    |                           | Jumlah                | 147                    | 100                      |

**Tabel 6. Hasil Uji Validitas Convergent Validity**

|   | Orientasi Kewirausahaan (X1) | Orientasi Pasar (X2) | Keunggulan Kompetitif (M) | Kinerja Pemasaran (Y) |
|---|------------------------------|----------------------|---------------------------|-----------------------|
| Desain produk inovatif (X <sub>1,1</sub> )      | 0,836                        |                      |                           |                       |
| Berani mengambil resiko (X <sub>1,2</sub> )     | 0,893                        |                      |                           |                       |
| Perilaku proaktif (X <sub>1,3</sub> )           | 0,877                        |                      |                           |                       |
| Agresifitas kompetitif (X <sub>1,4</sub> )      | 0,873                        |                      |                           |                       |
| Preferensi konsumen (X <sub>2,1</sub> )         |                              | 0,808                |                           |                       |
| Kualitas produk pesaing (X <sub>2,2</sub> )     |                              | 0,810                |                           |                       |
| Harga produk pesaing (X <sub>2,3</sub> )        |                              | 0,741                |                           |                       |
| Pengumpulan informasi pasar (X <sub>2,4</sub> ) |                              | 0,779                |                           |                       |
| Analisis informasi pasar (X <sub>2,5</sub> )    |                              | 0,766                |                           |                       |
| Harga Bersaing (M <sub>1,1</sub> )              |                              |                      | 0,789                     |                       |
| Kualitas produk (M <sub>1,2</sub> )             |                              |                      | 0,851                     |                       |
| Ketersediaan Aset (M <sub>1,3</sub> )           |                              |                      | 0,750                     |                       |
| Biaya produksi (M <sub>1,4</sub> )              |                              |                      | 0,709                     |                       |
| Keahlian kapasitas (M <sub>1,5</sub> )          |                              |                      | 0,839                     |                       |
| Pertumbuhan nilai penjualan (Y <sub>1,1</sub> ) |                              |                      |                           | 0,718                 |
| Pertumbuhan jumlah produksi (Y <sub>1,2</sub> ) |                              |                      |                           | 0,848                 |
| Pengembangan wilayah pasar (Y <sub>1,3</sub> )  |                              |                      |                           | 0,816                 |
| Pencapaian target pasar (Y <sub>1,4</sub> )     |                              |                      |                           | 0,800                 |
| Pencapaian laba (Y <sub>1,5</sub> )             |                              |                      |                           | 0,849                 |

Berdasarkan hasil *convergent validity* (Tabel 7). ditemukan bahwa nilai *loading* faktor indikator-indikator pada semua variabel laten telah sesuai dengan yang diharapkan yaitu lebih dari 0,7 ( $> 0,7$ ). Artinya, bahwa semua indikator bentukan setiap variabel laten telah memenuhi syarat atau valid. Hasil reduksi *algorithm calculate* terhadap variabel kinerja pemasaran merefleksikan lima indikator (Y), orientasi kewirausahaan merefleksikan empat indikator (X1), orientasi pasar merefleksikan lima indikator (X2), dan keunggulan kompetitif merefleksikan lima indikator (M). Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa data dalam penelitian valid, artinya yaitu indikator reflektif dengan skor variabel latennya memiliki korelasi yang baik.



**Gambar 1. Outer Model: Calculate Algorithm**

Membandingkan nilai *average variance extracted* (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antar konstruk lainnya dalam model, dapat disimpulkan bahwa konstruk tersebut memiliki nilai *discriminant validity* yang baik atau sebaliknya. Sehubungan dengan itu, direkomendasikan nilai pengukuran harus lebih besar dari pada 0,50. Berdasarkan Tabel 7 dapat dilihat bahwa semua nilai AVE validitas *convergent* lebih besar dari 0,5. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa data dalam penelitian valid, artinya yaitu variabel laten mampu menjelaskan lebih dari setengah varian dari indikator-indikatornya dalam rata-rata. *Discriminant validity* dalam penelitian ini juga dapat dilihat dari nilai *root square of average variance extracted* (RSAVE) setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya.

**Tabel 7. Hasil Uji Validitas Convergent AVE**

| No. | Variabel                     | Average Variance Extracted (AVE) |
|-----|------------------------------|----------------------------------|
| 1   | Kinerja Pemasaran (Y)        | 0,623                            |
| 2   | Keunggulan Kompetitif (M)    | 0,652                            |
| 3   | Orientasi Kewirausahaan (X1) | 0,757                            |
| 4   | Orientasi Pasar (X2)         | 0,611                            |

Tabel 9 menunjukkan bahwa variabel konstruk kinerja pemasaran, keunggulan kompetitif, orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar adalah memenuhi kriteria *discriminant validity*. Hal ini dapat dilihat dari nilai akar kuadrat dari AVE yang dicetak dengan tebal, memiliki nilai yang lebih besar dari korelasi antar konstruk.

**Tabel 8. Diskriminan Validity Fornell-Larcker**

|                            | Keunggulan Kompetitif (M) | Kinerja Pemasaran (Y) | Orientasi Kewirausahaan (X1) | Orientasi Pasar (X2) |
|----------------------------|---------------------------|-----------------------|------------------------------|----------------------|
| Keunggulan Kompetitif (M1) | <b>0,789</b>              |                       |                              |                      |
| Kinerja Pemasaran (Y1)     | 0,619                     | <b>0,808</b>          |                              |                      |

|                              |       |       |              |
|------------------------------|-------|-------|--------------|
| Orientasi Kewirausahaan (X1) | 0,617 | 0,560 | <b>0,870</b> |
| Orientasi Pasar (X2)         | 0,556 | 0,454 | 0,698        |
|                              |       |       | <b>0,781</b> |

Berdasarkan Tabel 9 dapat dilihat bahwa semua nilai *Cronbach's alpha* pada masing – masing variabel lebih besar dari 0,7 serta semua nilai *composite reliability* pada masing – masing variabel lebih besar dari 0,7. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa data dalam penelitian reliabel.

**Tabel 9. Hasil Uji Cronbach's Alpha dan Composite Reliability**

|                              | <b>Cronbach's alpha</b> | <b>Composite reliability</b> |
|------------------------------|-------------------------|------------------------------|
| Keunggulan Kompetitif (M)    | 0,848                   | 0,892                        |
| Kinerja Pemasaran (Y)        | 0,866                   | 0,903                        |
| Orientasi Kewirausahaan (X1) | 0,893                   | 0,926                        |
| Orientasi Pasar (X2)         | 0,845                   | 0,887                        |

Jika nilai *R-square* mendekati 0, maka semakin lemah pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen sebaliknya jika mendekati 1 semakin kuat pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Berdasarkan table 5.12 diperoleh *R-square* untuk variable orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar terhadap keunggulan kompetitif sebesar 0,412 yang menunjukkan memiliki besar pengaruh  $0,412 \times 100$  persen = 41,2 persen. Nilai *R Square* ( $R^2$ ) keunggulan kompetitif sebesar 0,412 termasuk model cukup kuat, artinya variabel orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar mampu menjelaskan variabel keunggulan kompetitif sebesar 41,2 persen, dan sisanya sebesar 58,8 persen dijelaskan oleh faktor lain diluar model. Nilai *R-square* untuk variabel orientasi kewirausahaan, orientasi pasar dan keunggulan kompetitif terhadap kinerja pemasaran sebesar 0,435 persen yang menunjukkan memiliki besar pengaruh  $0,435 \times 100$  persen = 43,5 persen. Nilai *R Square* ( $R^2$ ) kinerja pemasaran sebesar 0,435 termasuk model yang cukup kuat, artinya variabel orientasi kewirausahaan, orientasi pasar dan keunggulan kompetitif mampu menjelaskan variabel kinerja pemasaran sebesar 43,5 persen dan sisanya sebesar 56,5 persen dijelaskan oleh faktor lain diluar model.

**Tabel 10. Hasil Uji R-square**

|                           | <b>R-square</b> | <b>R-square adjusted</b> |
|---------------------------|-----------------|--------------------------|
| Keunggulan Kompetitif (M) | 0,412           | 0,404                    |
| Kinerja Pemasaran (Y)     | 0,435           | 0,423                    |

Pengujian hipotesis merupakan bagian dari statistik inferensial sebagai proses pembuktian hipotesis nol ( $H_0$ ), yaitu hipotesis yang berlawanan dengan pembuktian teoritis. Sedangkan, hipotesis alternatif ( $H_a$ ) adalah pernyataan atau pendapat yang sesuai secara teoritis. Pengujian hipotesis didasarkan pada tingkat signifikansi 0,05, dan uji dua sisi sehingga nilai *t-table* adalah 1,96. Secara rinci, hasil pengujian *t-statistic* diuraikan, seperti hasil yang disajikan pada Tabel 11. Terdapat lima hipotesis pengaruh langsung yang diuji menggunakan *Partial Least Square* (PLS). Hasil pengujian hipotesis pengaruh langsung sebagaimana disajikan Tabel 11 dan Gambar 1 dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Pengujian hipotesis pada pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja pemasaran menghasilkan nilai koefisien regresi sebesar 0,278, menunjukkan arah hubungan positif. Nilai *P-values* sebesar 0,003 yang lebih kecil dari 0,05 ( $0,003 < 0,05$ ) menunjukkan orientasi kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja

pemasaran. Hasil uji *t-statistic* tersebut lebih dari *t-table* ( $2,278 > 1,96$ ). Dengan demikian, hipotesis 1 ( $H_1$ ) yang menyatakan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran diterima.

- 2) Pengujian hipotesis pada pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap keunggulan kompetitif menghasilkan nilai koefisien regresi sebesar 0,447, menunjukkan arah hubungan positif. Nilai *P-values* sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ) menunjukkan orientasi kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran. Hasil uji *t-statistic* tersebut lebih dari *t-table* ( $4,514 > 1,96$ ). Dengan demikian, hipotesis 2 ( $H_2$ ) yang menyatakan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap keunggulan kompetitif diterima.

**Tabel 11. Hasil Uji Pengaruh Langsung**

|   | Koefisien Jalur | <i>t statistic</i> | <i>p values</i> | Keterangan       |
|---|-----------------|--------------------|-----------------|------------------|
| Keunggulan Kompetitif (M) -> Kinerja Pemasaran (Y)        | 0,439           | 4,961              | 0,000           | Signifikan       |
| Orientasi Kewirausahaan (X1) -> Keunggulan Kompetitif (M) | 0,447           | 4,514              | 0,000           | Signifikan       |
| Orientasi Kewirausahaan (X1) -> Kinerja Pemasaran (Y)     | 0,278           | 2,944              | 0,003           | Signifikan       |
| Orientasi Pasar (X2) -> Keunggulan Kompetitif (M)         | 0,244           | 3,095              | 0,002           | Signifikan       |
| Orientasi Pasar (X2) -> Kinerja Pemasaran (Y)             | 0,017           | 0,190              | 0,849           | Tidak Signifikan |

- 3) Pengujian hipotesis pada pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran menghasilkan nilai koefisien regresi sebesar 0,017, menunjukkan arah hubungan positif. Nilai *P-values* sebesar 0,849 yang lebih besar dari 0,05 ( $0,849 > 0,05$ ) menunjukkan orientasi pasar tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran. Hasil uji *t-statistic* tersebut lebih kecil dari *t-table* ( $0,190 < 1,96$ ). Dengan demikian, hipotesis 3 ( $H_3$ ) yang menyatakan bahwa orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran ditolak.
- 4) Pengujian hipotesis pada pengaruh orientasi pasar terhadap keunggulan kompetitif menghasilkan nilai koefisien regresi sebesar 0,244, menunjukkan arah hubungan positif. Nilai *P-values* sebesar 0,002 yang lebih kecil dari 0,05 ( $0,002 < 0,05$ ) menunjukkan orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap keunggulan kompetitif. Dengan demikian, hipotesis 4 ( $H_4$ ) yang menyatakan bahwa orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap keunggulan kompetitif diterima.
- 5) Pengujian hipotesis pada pengaruh keunggulan kompetitif terhadap kinerja pemasaran menghasilkan nilai koefisien regresi sebesar 0,439. Nilai *P-values* sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ) menunjukkan keunggulan kompetitif berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran. Hasil uji *t-statistic* tersebut lebih dari *t-table* ( $4,961 > 1,96$ ). Dengan demikian, hipotesis 5 ( $H_5$ ) yang menyatakan bahwa keunggulan kompetitif berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran diterima.

Pemeriksaan variabel mediasi dalam penelitian ini dikaji mengenai peran mediasi variabel kepercayaan pada pengaruh tak langsung orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran. Adapun pemeriksaan pengaruh tak langsung dalam penelitian ini dapat dilihat pada penjelasan hasil analisis dalam Tabel 12 sebagai berikut:

**Tabel 12. Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung**

|  | Koefisien Jalur | <i>t statistic</i> | <i>p values</i> | Keterangan |
|--|-----------------|--------------------|-----------------|------------|
| Orientasi Kewirausahaan (X1) -> Keunggulan Kompetitif (M) -> Kinerja Pemasaran (Y) | 0,196           | 3,124              | 0,002           | Signifikan |
| Orientasi Pasar (X2) -> Keunggulan Kompetitif (M) -> Kinerja Pemasaran (Y)         | 0,107           | 2,752              | 0,006           | Signifikan |

Berdasarkan Tabel 12 dapat diperoleh informasi seperti yang disampaikan pada penjelasan berikut:

- 1) Peran keunggulan kompetitif (M) dalam memediasi pengaruh orientasi kewirausahaan (X1) terhadap kinerja pemasaran (Y) memiliki nilai koefisien jalur 0,196 yang menunjukkan pengaruh positif. Nilai *t-statistik* sebesar 3,124 dengan nilai *p-value* sebesar  $0,002 < 0,05$ , dapat disimpulkan bahwa peran keunggulan kompetitif (M) dalam memediasi pengaruh Orientasi Kewirausahaan (X1) terhadap Keunggulan Kompetitif (M) adalah signifikan. Dengan demikian, hipotesis 6 ( $H_6$ ) yang menyatakan bahwa keunggulan kompetitif mampu memediasi secara signifikan orientasi kewirausahaan terhadap kinerja pemasaran diterima.
- 2) Peran keunggulan kompetitif (M) dalam memediasi pengaruh orientasi pasar (X2) terhadap kinerja pemasaran (Y) memiliki nilai koefisien jalur 0,107 yang menunjukkan pengaruh positif. Nilai *t-statistik* sebesar 2,752 dengan nilai *p-value* sebesar  $0,006 < 0,05$ , dapat disimpulkan bahwa peran keunggulan kompetitif (M) dalam memediasi pengaruh orientasi pasar (X2) terhadap keunggulan kompetitif (M) adalah signifikan. Dengan demikian, hipotesis 7 ( $H_7$ ) yang menyatakan bahwa keunggulan kompetitif mampu memediasi secara signifikan orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran diterima.

## Pembahasan

### Pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja pemasaran

Berdasarkan hasil uji statistik terbukti bahwa pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja pemasaran adalah signifikan. Orientasi kewirausahaan dilihat dari *effect size* ( $f^2$ ) ditemukan memberi efek pengaruh langsung terhadap kinerja pemasaran UKM. Hasil tersebut mengandung makna bahwa orientasi kewirausahaan yang semakin baik, mampu meningkatkan kinerja pemasaran dengan efek pengaruh yang tinggi bagi pelaku UKM. Orientasi kewirausahaan merujuk pada kemampuan untuk menciptakan desain produk, keberanian mengambil risiko, perilaku proaktif dan dorongan bersaing secara agresif yang terbukti dapat meningkatkan kinerja pemasaran para pelaku UKM di wilayah Bali. Semakin baik orientasi kewirausahaan yang dimiliki oleh UKM, maka semakin tinggi pula kinerja pemasaran yang dapat mereka capai. Semakin baik kemahiran UKM dalam menciptakan desain produk yang inovatif, semakin besar potensi peningkatan omzet penjualan mereka. Semakin berani pelaku UKM untuk mengambil risiko dalam mengembangkan usaha, maka semakin besar pertumbuhan volume produksi. Semakin proaktif perilaku UKM dalam mencari peluang pasar dan beradaptasi dengan perubahan, semakin tinggi pula jangkauan pasar yang mereka peroleh. Semakin agresif dorongan bersaing UKM, semakin besar kemampuan mereka dalam mempertahankan pasar yang dimiliki.

Berdasarkan hasil pengukuran yang diperoleh bahwa keberanian mengambil risiko menjadi indikator paling kuat dalam merefleksikan variabel orientasi kewirausahaan, diikuti oleh implementasi yang baik berdasarkan fakta empiris. Hasil penelitian ini sesuai dengan Rupianti *et al.*, (2022) orientasi kewirausahaan yang meliputi inovasi, proaktivitas, dan keberanian mengambil risiko memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pemasaran. Hal ini diperkuat oleh kemampuan UMKM untuk meningkatkan daya saing, menciptakan produk inovatif, dan menargetkan pasar secara efektif. Hasil tersebut juga

sesuai dengan penelitian oleh (Fadhillah *et al.*, 2021; Nizam *et al.*, 2020; Apriliani, 2018) menyebutkan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran.

### **Pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap keunggulan kompetitif**

Berdasarkan hasil uji statistik terbukti bahwa pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap keunggulan kompetitif adalah signifikan. Orientasi kewirausahaan dilihat dari *effect size* ( $f^2$ ) ditemukan memberi efek pengaruh langsung terhadap keunggulan kompetitif UKM. Hasil tersebut mengandung makna bahwa orientasi kewirausahaan yang baik, mampu membangun keunggulan kompetitif bagi pelaku UKM. Keunggulan kompetitif merujuk pada kemampuan menawarkan harga jual produk yang setara atau lebih rendah dari pesaing, mampu menyesuaikan kualitas produk dengan selera konsumen, memiliki sumber daya dalam mendukung kelancaran operasional, mampu menekan biaya produksi dalam menghasilkan suatu produk, dan memiliki keterampilan dalam mengelola sumber daya secara efektif. Artinya, semakin kuat orientasi kewirausahaan yang dimiliki pelaku UKM, semakin efektif pula mereka dalam memberdayakan sumber daya untuk meraih keunggulan kompetitif.

Berdasarkan hasil pengukuran yang diperoleh bahwa kualitas produk menjadi indikator yang paling baik merefleksikan variabel keunggulan kompetitif, diikuti oleh implementasi yang baik berdasarkan fakta empiris. Hasil ini menunjukkan bahwa kualitas produk adalah indikator paling tinggi dalam mewujudkan keunggulan kompetitif bagi UKM. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Mostafiz *et al.*, (2021) menegaskan bahwa orientasi kewirausahaan berperan penting dalam membangun keunggulan kompetitif melalui kemampuan manajemen pengetahuan strategis pada perusahaan. Hasil tersebut juga sesuai dengan penelitian oleh (Arbawa *et al.*, 2018; Kiyabo *et al.*, 2020; Mentari *et al.*, 2019) menyebutkan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap keunggulan kompetitif.

### **Pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran**

Berdasarkan hasil uji statistik pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran terbukti tidak signifikan. Orientasi pasar dilihat dari *effect size* ( $f^2$ ) ditemukan tidak memberi efek pengaruh langsung terhadap kinerja pemasaran UKM. Hal ini, menunjukkan kurangnya pemanfaatan informasi pasar yang efektif, meskipun pelaku UKM mengetahui yang diinginkan konsumen seperti preferensi konsumen, pengumpulan informasi pasar, dan analisis informasi pasar, UKM belum mampu sepenuhnya memanfaatkan informasi tersebut untuk memaksimalkan kinerja pemasaran yang efektif. Artinya, informasi yang dikumpulkan mungkin tidak diterjemahkan menjadi strategi atau tindakan pemasaran yang konkret dan berdampak.

UKM memiliki pemahaman tentang kualitas produk yang ditawarkan oleh pesaing di pasar. Mengetahui kualitas produk pesaing adalah langkah awal, tetapi tidak cukup jika UKM tidak mampu menyamai atau melampaui kualitas tersebut. Pelaku usaha kekurangan kapasitas untuk investasi dalam riset dan pengembangan, peningkatan bahan baku, atau proses produksi yang lebih baik. Akibatnya, meskipun sadar akan standar pesaing, UKM tidak dapat menerjemahkan pengetahuan ini menjadi keunggulan kompetitif yang meningkatkan kinerja pemasaran usaha.

UKM umumnya sangat menyadari harga yang ditawarkan oleh pesaing di pasar yang sama. Mengetahui harga pesaing tidak selalu berarti UKM dapat bersaing secara efektif. Pelaku usaha menghadapi kendala biaya produksi yang lebih tinggi, skala ekonomi yang lebih kecil, atau margin keuntungan yang tipis. Akibatnya, produk terjebak dalam dilema antara menurunkan harga sehingga merugikan profitabilitas atau mempertahankan harga sehingga kehilangan daya saing, yang pada akhirnya tidak secara signifikan meningkatkan volume penjualan atau pangsa pasar. UKM mungkin memiliki pemahaman yang baik tentang aspek-aspek pasar (preferensi konsumen, pesaing,

data pasar), tetapi belum mampu secara efektif mengubah pengetahuan tersebut menjadi strategi dan eksekusi pemasaran yang berdampak nyata pada pertumbuhan penjualan, produksi, ekspansi pasar, atau profitabilitas. Hasil ini menunjukkan UKM yang berorientasi pada pasar belum mampu untuk merespons dan mengimplementasikan wawasan pasar ke dalam strategi pemasaran yang adaptif, inovatif, dan efektif. Keterbatasan ini bisa berasal dari kurangnya sumber daya, keterampilan manajerial, fleksibilitas operasional, atau bahkan fokus yang masih didominasi oleh operasional harian daripada strategi jangka panjang. Oleh karena itu, orientasi pasar yang diteliti belum menjadi pendorong utama peningkatan kinerja pemasaran.

Pengaruh variabel orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran tidak cukup kuat untuk dianggap sebagai hubungan yang pasti. Hal ini menunjukkan indikator dalam orientasi pasar tidak secara konsisten memprediksi variasi dalam kinerja pemasaran. Lekmat *et al.*, (2018) mengungkapkan orientasi pasar mempunyai dampak langsung dan tidak langsung terhadap kinerja perusahaan. Pelaku usaha harus mampu mengidentifikasi kebutuhan tersebut, mereka tidak dapat menentukan sendiri cara terbaik untuk menanggapi kepuasan konsumen (Prasetyo dan Wijaya, 2019). Hasil penelitian ini juga didukung penelitian sebelumnya Adiya *et al.*, (2023) mengungkapkan orientasi pasar memiliki pengaruh positif tetapi belum mampu meningkatkan kinerja pemasaran secara signifikan. Penelitian serupa dilakukan oleh Yaskun *et al.*, (2021) mengungkapkan orientasi pasar tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja usaha. Hasil penelitian ketidakterkaitan antara orientasi pasar dan kinerja pemasaran disebabkan oleh kurangnya pemahaman organisasi terhadap orientasi pasar. Faktor lain yang berkontribusi adalah strategi pemasaran yang tidak sesuai dan belum maksimalnya penerapan nilai-nilai yang berpusat pada pelanggan (Er *et al.*, 2023). Tingal *et al.*, (2024) menyatakan orientasi pasar berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja UMKM. Sera *et al.*, (2024) menyatakan orientasi pasar memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pemasaran. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Kurniawan dan Nuringsih (2022) yang menemukan bahwa orientasi pasar memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap kinerja usaha kecil menengah. Kemampuan suatu perusahaan dalam menciptakan produk-produk baru yang sesuai dengan keinginan konsumen akan memberikan dampak positif pada kinerja perusahaan secara keseluruhan (Syarifah *et al.*, 2020). Disamping beberapa penelitian yang mendukung, terdapat juga penelitian bertentangan yang dilakukan oleh Sukartini *et al.*, (2019) yang menemukan bahwa orientasi pasar juga dikatakan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran UKM pengerajin kayu di kota Gianyar. Adapun studi lain yang menunjukkan bahwa orientasi pasar mampu meningkatkan kinerja pemasaran secara langsung (Setiawan *et al.*, 2024; Yaqub *et al.*, 2024; Yaskun *et al.*, 2023; Rahaman *et al.*, 2021).

### **Pengaruh orientasi pasar terhadap keunggulan kompetitif**

Hasil uji statistik telah membuktikan bahwa pengaruh orientasi pasar terhadap keunggulan kompetitif adalah signifikan. Orientasi pasar dilihat dari *effect size* ( $f^2$ ) ditemukan memiliki efek pengaruh yang besar terhadap peningkatan keunggulan UKM. Hasil tersebut mengandung makna bahwa orientasi pasar yang fokus pada penciptaan nilai unggul bagi pelanggan akan mampu meningkatkan keunggulan perusahaan. Temuan ini dapat diartikan bahwa semakin baik orientasi pasar, semakin tinggi pula kemampuan UKM untuk mewujudkan keunggulan kompetitif. Semakin kuat orientasi pasar yang diimplementasikan, semakin tinggi kemampuan UKM dalam menghasilkan produk yang dibutuhkan pasar. Orientasi pasar dapat memperkuat posisi kompetitif UKM dengan memprioritaskan pemahaman dan pemenuhan kebutuhan pelanggan secara unggul. Oleh karena itu, kemampuan UKM dalam menciptakan produk bernilai tinggi akan bermuara pada terbentuknya posisi unggul di antara para kompetitor di pasar. Berdasarkan hasil pengukuran yang diperoleh bahwa preferensi konsumen menjadi indikator yang paling baik merefleksikan variabel orientasi pasar dalam memperoleh informasi di pasar.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Arbawa *et al.*, (2018) orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing pada UMKM makanan dan minuman. Fatikha, *et al.*, (2021) mengungkapkan bahwa orientasi pasar yang mencakup pemahaman terhadap kebutuhan pelanggan, perhatian terhadap pesaing, dan koordinasi internal, secara signifikan memperkuat keunggulan kompetitif. Orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan kompetitif, yang selanjutnya meningkatkan kinerja bisnis pada industri furnitur di Kabupaten Gianyar (Satwika *et al.*, 2018). Hasil tersebut juga sesuai dengan penelitian oleh (Tulung *et al.*, 2022; Nursal *et al.*, 2022; Puspaningrum 2020) menyebutkan bahwa orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap keunggulan kompetitif.

### **Pengaruh keunggulan kompetitif terhadap kinerja pemasaran**

Hasil uji statistik telah membuktikan bahwa pengaruh keunggulan kompetitif terhadap kinerja pemasaran adalah signifikan. Keunggulan kompetitif dilihat dari *effect size* ( $f^2$ ) ditemukan memiliki efek pengaruh terhadap peningkatan kinerja pemasaran. Hasil tersebut mengandung makna bahwa UKM yang memiliki keunggulan dibandingkan pesaingnya seperti; harga, kualitas, aset, biaya dan keahlian cenderung mencapai hasil pemasaran yang lebih baik. Temuan ini dapat diartikan bahwa semakin baik sumber daya suatu perusahaan secara langsung memengaruhi keberhasilan upaya pemasarannya di pasar. Semakin tinggi kualitas produk yang ditawarkan UKM, maka semakin besar peningkatan kinerja pemasaran mereka. Kemampuan untuk unggul dalam berbagai aspek seperti harga, kualitas, pengelolaan aset dan biaya, menjadi pendorong utama bagi keberhasilan upaya pemasaran untuk pencapaian hasil yang lebih baik di pasar. Berdasarkan hasil pengukuran yang diperoleh bahwa harga bersaing menjadi indikator yang paling baik merefleksikan variabel keunggulan kompetitif dalam meningkatkan kinerja pemasaran.

Hasil penelitian ini menemukan keunggulan kompetitif mampu beradaptasi pada dinamika pasar. Keunggulan ini dapat diraih dengan menawarkan produk atau layanan berkualitas tinggi, diferensiasi dari pesaing, atau fokus pada segmen pasar tertentu. Mempertahankan keunggulan kompetitif krusial untuk kesuksesan jangka panjang di pasar yang kompetitif (Zulkieflimasyah *et al.*, 2025). Keunggulan bersaing berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran (Arbawa *et al.*, 2018). Hasil tersebut juga sesuai dengan penelitian oleh (Fadhillah *et al.*, 2021; Nizam *et al.*, 2020) menyebutkan bahwa keunggulan kompetitif berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran.

### **Peran keunggulan kompetitif memediasi pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja pemasaran**

Hasil analisis menunjukkan bahwa keunggulan kompetitif mampu memediasi pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja pemasaran. Keunggulan kompetitif dalam penelitian ini adalah pemediasi parsial (*partial mediation*), artinya semakin baik orientasi kewirausahaan akan mampu mendorong terwujudnya keunggulan kompetitif, yang pada gilirannya mampu memengaruhi peningkatan kinerja pemasaran. Orientasi kewirausahaan yang baik memungkinkan UKM untuk mengembangkan inovasi, mengambil risiko yang diperhitungkan, bertindak proaktif, dan bersaing secara agresif. Sifat-sifat ini membantu UKM membangun keunggulan kompetitif, melalui produk yang unik, biaya yang lebih rendah, atau layanan yang lebih baik. Keunggulan kompetitif ini kemudian berkontribusi pada peningkatan kinerja pemasaran seperti; peningkatan penjualan dan pertumbuhan jumlah produksi. Dengan kata lain, orientasi kewirausahaan dapat mempengaruhi secara tidak langsung kinerja pemasaran UKM melalui keunggulan bersaing.

Hasil penelitian ini mendukung studi sebelumnya oleh Kuswanti *et al.*, (2018) yang menemukan keunggulan bersaing memediasi pengaruh tidak langsung orientasi kewirausahaan terhadap kinerja pemasaran. Fatikha *et al.*, (2021) menemukan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran melalui

keunggulan bersaing Christian *et al.*, (2023) mengungkapkan bahwa keunggulan bersaing mampu memediasi variabel kewirausahaan terhadap kinerja pemasaran sehingga menunjukkan bahwa kewirausahaan berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran melalui keunggulan bersaing. atma *et al.*, (2024) menemukan bahwa keunggulan bersaing menjadi perantara penting antara orientasi kewirausahaan dan kinerja bisnis. Hasil penelitian (Aristyo dan Murwatingsih, 2017; Hajar dan Sukaatmaja, 2016) menemukan bahwa keunggulan kompetitif mampu memediasi secara signifikan orientasi kewirausahaan terhadap kinerja pemasaran.

### **Peran keunggulan kompetitif memediasi pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran**

Hasil analisis menunjukkan bahwa keunggulan kompetitif mampu memediasi pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran. Keunggulan kompetitif dalam penelitian ini sebagai mediasi penuh (*full mediation*), artinya pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran sepenuhnya bergantung pada keunggulan kompetitif UKM. Keunggulan kompetitif adalah satu-satunya penghubung yang memungkinkan orientasi pasar untuk memengaruhi hasil pemasaran. Artinya, kemampuan UKM dalam memahami orientasi pasar belum mampu meningkatkan kinerja pemasaran, akan tetapi dengan adanya keunggulan kompetitif dapat meningkatkan kinerja pemasaran UKM. Indikator keunggulan kompetitif tertinggi adalah kualitas produk, Artinya, menyesuaikan kualitas produk dengan selera konsumen mampu mendorong pertumbuhan nilai penjualan. Kemampuan UKM untuk memahami pasar, konsumen, dan pesaing akan menghasilkan berbagai bentuk keunggulan kompetitif seperti; harga yang lebih menarik, produk yang lebih sesuai, operasional yang efisien, dan pengelolaan sumber daya yang baik. Keunggulan kompetitif inilah yang berkontribusi pada kinerja pemasaran yang lebih baik seperti; harga yang kompetitif mampu menarik lebih banyak pembeli sehingga meningkatkan omzet, produk yang sesuai selera mampu mempertahankan target pasar, dan pengelolaan sumber daya yang efisien mampu meningkatkan keuntungan. Keunggulan kompetitif yang terwujud dari orientasi pasar mampu mempengaruhi secara signifikan kinerja pemasaran.

Hasil penelitian ini mendukung studi sebelumnya oleh Palwaguna *et al.*, (2021) menemukan keunggulan bersaing memediasi pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran. Afiyati *et al.*, (2019) menemukan secara empiris bahwa keunggulan bersaing memediasi pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja bisnis. Hasil penelitian (Talaja *et al.*, 2017; Mahadewi *et al.*, 2023; Fatikha, *et al.*, 2021) menemukan bahwa keunggulan kompetitif memediasi pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja pemasaran.

## **Simpulan dan Saran**

Penelitian ini menemukan bahwa orientasi kewirausahaan secara signifikan meningkatkan kinerja pemasaran dan keunggulan kompetitif UKM di Bali. Sebaliknya, orientasi pasar tidak langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran, namun memiliki dampak signifikan terhadap keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif sendiri secara signifikan meningkatkan kinerja pemasaran UKM. Menariknya, keunggulan kompetitif berperan sebagai pemediasi parsial (*partial mediation*) antara orientasi kewirausahaan terhadap kinerja pemasaran. Sedangkan mediasi penuh (*full mediation*) pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran, yang berarti orientasi pasar tidak berpengaruh langsung pada kinerja pemasaran. Memahami pertumbuhan nilai jual secara periodik sangat penting untuk mengoptimalkan kinerja pemasaran. Mengelola biaya produksi seefisien mungkin mungkin krusial untuk membangun dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Menganalisis struktur harga pesaing secara mendalam akan membantu UKM dalam merumuskan strategi penetapan harga yang efektif. Terakhir, terus berinovasi dalam desain produk yang relevan dengan perubahan

pasar adalah kunci untuk meningkatkan orientasi kewirausahaan. Secara praktis, temuan ini menawarkan panduan yang jelas dan relevan bagi para pembuat kebijakan dan pengelola UKM untuk merancang strategi yang lebih efektif dalam meningkatkan daya saing dan keberlanjutan bisnis mereka.

Berdasarkan keterbatasan, beberapa agenda penelitian di masa depan dapat diusulkan seperti riset longitudinal untuk menguji hubungan kausalitas antar variabel secara lebih mendalam. Peneliti di masa depan dapat mempertimbangkan untuk menambahkan variabel moderator atau mediasi lain yang relevan, seperti peran teknologi digital, akses ke permodalan, atau kebijakan pemerintah, untuk mendapatkan gambaran yang lebih komprehensif tentang faktor-faktor pendorong kinerja UKM.

### Ucapan Terimakasih

Penulis ingin menyampaikan apresiasi mendalam kepada berbagai pihak yang telah berkontribusi dalam penelitian ini. Terima kasih khusus ditujukan kepada Rumah BUMN di Bali atas fasilitasi dan akses ke UKM mitra binaan, serta kepada para pelaku UKM itu sendiri yang dengan sukarela meluangkan waktu mereka untuk berpartisipasi.

### Referensi

- Adiya Putri, N., Aksari, N., & Warmika, I. (2023). Peran Inovasi Produk Dalam Memediasi Pengaruh Orientasi Pasar Terhadap Kinerja Pemasaran Usaha Kecil Menengah. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, , 2421-2433. <https://doi.org/10.24843/EEB.2023.v12.i12.p11>
- Adha, I. M., Rini, E. S., & Absah, Y. (2024). Mempertahankan Keunggulan melalui Sumber Daya: Strategi Kepemimpinan Biaya Usaha Mikro di Tengah Lonjakan Harga Input. *Jurnal Bisnis Dan Kewirausahaan*, 20(3), 152-162. <https://doi.org/10.31940/jbk.v20i3.152-162>
- Afiyati, A., Murni, S., & Hariadi, P. (2019). Keunggulan bersaing sebagai variabel mediasi pada pengaruh strategi diferensiasi dan orientasi pasar terhadap kinerja bisnis umkm di kabupaten purbalingga. *Jurnal Ekonomi, Bisnis, Dan Akuntansi*, 21(3).
- Ahmad, S., Nugraha, K., & Arrozaq, M. (2024). Dampak Daya Saing dan Strategi Pemasaran terhadap Kinerja Perusahaan pada PT. KSE. *Jurnal Pendidikan Dan Kewirausahaan*, 12(2), 555 - 575. <https://doi.org/10.47668/pkwu.v12i2.1233>
- Al Khasawneh, M., Abuhashesh, M., Ahmad, A., Masa'deh, R., & Alshurideh, M. T. (2021). Customers online engagement with social media Influencers' content related to COVID 19. *Studies in Systems, Decision and Control*, 334, 385-404. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-67151-8\\_22](https://doi.org/10.1007/978-3-030-67151-8_22)
- Aristiyo, R., & Murwatingsih, M. (2018). Meningkatkan Kinerja Pemasaran melalui Keunggulan Bersaing dengan Orientasi Kewirausahaan, Orientasi Pasar, Kemitraan. *Management Analysis Journal*, 6(1), 36-44. <https://doi.org/10.15294/maj.v6i1.12420>
- Arbawa, D. L., & Wardoyo, P. (2018). Keunggulan Bersaing : Berpengaruh Terhadap Kinerja Pemasaran (Studi Pada Umkm Makanan Dan Minuman Di Kabupaten Kendal). *Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis*, 11(1), 56-75. <https://doi.org/10.26623/jreb.v11i1.1077>
- Apriliani, M., & Widiyanto, W. (2019). Pengaruh Karakteristik Wirausaha, Modal Usaha Dan Tenaga Kerja Terhadap Keberhasilan Umkm Batik. *Economic Education Analysis Journal*, 7(2), 761-776.
- Barney, J. B. and Clark, D. N. 2007. Resource-Based Theory Creating and Sustaining Competitive Advantage. New York: Oxford University Press Inc.
- Bhegawati, D. A. S., & Yuliastuti, I. A. N. (2019). Effect Of Product Innovation And Entrepreneurial Orientation On Competitive Advantage In The Coconut Shell Craft

- Industry In Karangasem Regency. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 4(1), 71-89. <https://doi.org/10.38043/jimb.v4i1.2153>
- Christian, T. J., & Yoestini, Y. (2023). Pengaruh Orientasi Pelanggan, Orientasi Kewirausahaan, dan Lingkungan Industri Terhadap Kinerja Pemasaran Syariah Melalui Keunggulan Bersaing Pada UMKM Olahan Pangan Seafood di Kabupaten Sidoarjo. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 9(3), 4316–4328. <https://doi.org/10.29040/jjei.v9i3.11410>
- Dewi, N.M.P., dan Ekawati, N.W. 2017. Peran Keunggulan Bersaing Dalam Memediasi Pengaruh Orientasi Pasar Terhadap Kinerja Pemasaran. *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 6, No. 9.
- Fadhillah, Y. ., Yacob, S., & Lubis, T. A. (2021). Orientasi Kewirausahaan, Inovasi Produk, Dan Media Sosial Terhadap Kinerja Pemasaran Dengan Keunggulan Bersaing Sebagai Intervening Pada Ukm Di Kota Jambi. *Jurnal Manajemen Terapan Dan Keuangan*, 10(01), 1–15. <https://doi.org/10.22437/jmk.v10i01.1217>
- Fatikha, C., Rahayu, M., & Sumiati, S. (2021). Effect Of Entrepreneurship Orientation And Market Orientation On Marketing Performance Through Competitive Advantage. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 19(2), 448-458. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2021.019.02.20>
- Hajar, S., & Sukaatmadja, I.P.G. (2016). Peran Keunggulan Bersaing Memediasi Pengaruh Orientasi Kewirausahaan Terhadap Kinerja Pemasaran. *E-Jurnal Manajemen Unud* Vol 5 : 6580-6605.
- Hironaka, C., Zariyawati, M. A., & F, D.-R. (2017). A comparative study on development of small and medium enterprises (SMEs) in Japan and Malaysia. *Saudi Journal of Business and Management Studies*, 357–374.
- Herrero, A., H. San, M., dan J. Collado. 2017. Market Orientation and SNS Adoption for Marketing Purposes in Hospitality Microenterprises. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 34, 30-40. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2017.11.005>
- Iffan, M. 2020. Marketing Approach on Competitive Advantage of Online-Based Public Transportation. In International Conference on Business, Economic, Social Science, and Humanities–Economics, Business and Management Track (ICOBEST-EBM 2019) (pp. 85-88). <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200108.021>
- Islami A.C., Kunaifi A., dan Gunawan J. 2017. Ragam Pengukuran Kinerja pada Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) di Surabaya. *Jurnal Sains Dan Seni Its*. Vol. 6, No.2. <https://doi.org/10.12962/j23373520.v6i2.23112>
- Kiyabo, K., Isaga, N. Entrepreneurial orientation, competitive advantage, and SMEs' performance: application of firm growth and personal wealth measures. *J Innov Entrep* 9, 12 (2020). <https://doi.org/10.1186/s13731-020-00123-7>
- Kuswanti, K., & Prihandono, D. (2018). Pengaruh Orientasi Pelanggan dan Orientasi Kewirausahaan terhadap Kinerja Pemasaran melalui Keunggulan Bersaing. *Management Analysis Journal*, 6(3), 341-350. <https://doi.org/10.15294/maj.v6i3.17841>
- Kurniawan, J. H., & Nuringsih, K. 2022. Pengaruh Orientasi Pasar, Orientasi Kewirausahaan, Dan Media Sosial Terhadap Kinerja Ukm Makanan Khas Jambi. *Jurnal Muara Ilmu Ekonomi Dan Bisnis*, 6(1), 176. <https://doi.org/10.24912/jmieb.v6i1.13357>
- Knight, G. 2016. Entrepreneurship and Marketing Strategy : The SME Under Globalization. 8(2), 12–32
- Lekmat, L., Selvarajah, C., & Hewege, C. (2018). Relationship between market orientation, entrepreneurial orientation, and firm performance in Thai SMEs: The mediating role of marketing capabilities. *International Journal of Business and Economics*, 17(3), 213–237.
- Lutfi, A., dan Firmansyah. 2021. Peningkatan Kinerja Pemasaran Ukm Berdasarkan Orientasi Kewirausahaan, Pengetahuan Pemasaran Dan Keadaan Lingkungan. *Jurnal Bisnis, Manajemen, Dan Informatika (JBMI) – Vol 18 No. II*.
- Lita, R. P., Faisal, R. F., and Meuthia, M. 2020. Enhancing small and medium enterprises performance through innovation in Indonesia A framework for creative industries

- supporting tourism. *Journal of Hospitality and Tourism Technology* Vol. 11 No. 1, pp. 155-176. <https://doi:10.1108/JHTT-11-2017-0124>
- Mahadewi, A. A. A. D. P., & Suasana, I. G. A. K. G. (2023). The Role of Competitive Advantage in Mediating the Effect of Market Orientation on Marketing Performance Florist in Denpasar City. *International Journal of Social Science and Business*, 7(3), 528–539. <https://doi.org/10.23887/ijssb.v7i3.60840>
- Mentari, R., dan Yulhendri. 2019. Pengaruh orientasi kewirausahaan dan keunggulan bersaing terhadap kinerja usaha mikro kecil di Kota Padang. *Jurnal Ecogen*, Volume 2, Nomor 2,5. <http://dx.doi.org/10.24036/jmpe.v2i2.7313>
- Monteiro, A. P., Soares, A. M., & Rua, O. L. (2019). Linking intangible resources and entrepreneurial orientation to export performance: The mediating effect of dynamic capabilities. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4(3), 179–187. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.04.001>
- Mostafiz, M.I., Hughes, M. and Sambasivan, M. (2021), "Entrepreneurial orientation, competitive advantage and strategic knowledge management capability in Malaysian family firms", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 26 No. 2, pp. 423-458. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2020-0693>
- Nizam, M. F., Mufidah, E., & Fibriyani, V. (2020). Pengaruh Orientasi Kewirausahaan Inovasi Produk Dan Keunggulan Bersaing Terhadap Pemasaran Umkm. *Jurnal EMA - Ekonomi Manajemen Akuntansi* . Volume 5. <http://dx.doi.org/10.47335/ema.v5i2.55>
- Palwaguna, I. K. E. J., and Ni N. K. Yasa. (2021) Keunggulan Bersaing Memediasi Pengaruh Orientasi Pasar terhadap Kinerja Pemasaran. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, vol. 10, no. 12. <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2021.v10.i12.p05>
- Prasetyo, A., dan Wijaya, A. (2019). Pengaruh Orientasi Kewirausahaan Dan Orientasi Pasar Terhadap Kinerja Umkm Pada Bidang Kuliner Di Pasar Lama Tangerang. *Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan*, 1 (3), 383. <https://doi.org/10.24912/jmk.v1i3.5329>
- Putra, R., Rifin, A., & Saptono, I. T. (2023). Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kelancaran Pengembalian Kredit Usaha Rakyat (KUR) yang Disalurkan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. *Jurnal Aplikasi Manajemen dan Bisnis*, 9(2), 549. <https://doi.org/10.17358/jabm.9.2.549>
- Puspaningrum, A. (2020). Market Orientation, Competitive Advantage and Marketing Performance of Small Medium Enterprises (SMEs). *Journal of Economics, Business, and Accountancy Ventura*, 23(1), 19–27. <https://doi.org/10.14414/jebav.v23i1.1847>
- Peraturan Pemerintah (PP). 2021. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia. PP Nomor 7 Tahun 2021. Kemudahan, Pelindungan, Dan Pemberdayaan Koperasi Dan Usaha Mikro, Kecil, Dan Menengah, Jakarta.
- Rahaman, M. A., Luna, K. F., Mite, S., Islam, M., & Wafik, H. M. A. (2021). The Effect of Entrepreneurial Orientation, Market Orientation and Gender on Business Performance: An Empirical Study of SMEs in Bangladesh. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(6), 741–746. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2021.VOL8.NO6.0741>
- Rowinski, M. (2022). How small businesses drive the American economy. *Forbes*, 15. <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2022/03/25/how-small-businesses-drive-the-american-economy/?sh=1e29deeb4169> di akases 12 juni 2025.
- Sari, F. A. P. W., & Farida, N. (2020). Pengaruh Orientasi Pasar Dan Orientasi Kewirausahaan Terhadap Kinerja Pemasaran Melalui Inovasi Produk Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Umkm Kuningan Juwana Kabupaten Pati). *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 9(3), 345-352. <https://doi.org/10.14710/ijab.2020.28117>
- Satwika, N., & Dewi, N. (2018). Pengaruh Orientasi Pasar Serta Inovasi Terhadap Keunggulan Kompetitif Dan Kinerja Bisnis. *E-Jurnal Manajemen*, 7(3), 1481 - 1509. <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2018.v7.i03.p13>
- She, Q., Yu, Y., & Wu, K. (2020). Is "born global" a viable market entry mode for the internationalization of SMEs? Evidence from China before COVID-19. *Emerging*

*Markets Finance and Trade*, 56(15), 3599–3612.  
<https://doi.org/10.1080/1540496X.2020.1854720>

- Suasana, I., Supartha, I., Giantari, I., & Sukaatmadja, I. (2021). Distribution Strategy & Competitiveness on Marketing Performance of Small Industries in Bali. *Journal of Distribution Science*, 19(8), 101–112. <https://doi.org/10.15722/JDS.19.8.202108.101>
- Sukkar, A., & El-Hady, M. (2021). The importance of small and medium enterprises sector in developing countries. *American International Journal of Business Management (AIJBM)*, 4(08), 111-118.
- Sukartini, N. W., Kencanawati, A. A. A. M., dan Lasmini, N. K. 2019. Market Orientation and Its Impact on Product Innovation and Marketing Performance of SMEs in Bali. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 383, 218–221. <https://doi.org/10.2991/icss-19.2019.18>
- Sera Nopita Asri, & Audita Nuvriasari. (2024). The Role of Market Orientation, Marketing Capability and Promotion on The Marketing Performance of MSME Flower Shops in Yogyakarta. *Formosa Journal of Multidisciplinary Research*, 3(3), 891–906. <https://doi.org/10.55927/fjmr.v3i3.8586>
- Setiawan, I., Putra, H. M. M., & Wulandari, A. (2024). The Influence of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation on Marketing Performance Mediated By Specific Marketing Capabilities at PT. Dano Jaya Plast Indonesia. *Kontigensi : Jurnal Ilmiah Manajemen*, 12(1), 187-194. <https://doi.org/10.56457/jimk.v12i1.515>
- Sugiyono. 2024. Metode Penelitian Kuantitatif. Bandung: Alfabeta.
- Syarifah, I., Mawardi, M. K., & Iqbal, M. (2020). Pengaruh modal manusia terhadap orientasi pasar dan kinerja UMKM. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 23(1), 69–96. <https://doi.org/10.24914/jeb.v23i1.2521>
- Talaja, A., Miočević, D., Alfirević, N., and Pavičić, J. (2017). Market Orientation, Competitive Advantage and Business Performance: Exploring the Indirect Effects. *Društvena istraživanja : časopis za opća društvena pitanja*, 26(4) <https://doi.org/10.5559/di.26.4.07>
- Tulung, M. P., Angmalisang, S., dan Sinolungan, A. 2022. Pengaruh Orientasi Pasar dan Kreativitas Produk terhadap Keunggulan Bersaing pada Toko Kue Etsuko Kitchen Tomohon. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*. Vol 7, No 2. <https://doi.org/10.32535/jicp.v5i2.1710>
- Tingal, J. M., & Situmorang, T. P. (2024). Pengaruh Orientasi Pasar, Inovasi Produk dan Kinerja UMKM terhadap Keberlanjutan UMKM di Kota Waingapu. *Jurnal Minfo Polgan*, 13(1), 684-694. <https://doi.org/10.33395/jmp.v13i1.13774>
- Thesia, D. Y., & Karmini, N. L. (2022). Pengaruh Pendapatan Per Kapita, Pertumbuhan UMKM Dan Tingkat Pengangguran Terhadap Tingkat Kemiskinan Di Provinsi Bali. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 11(03), 271. <https://doi.org/10.24843/EEB.2022.v11.i03.p03>
- Udriyah, U., Tham, J & Azam, S. (2019). The effects of market orientation and innovation on competitive advantage and business performance of textile SMEs. *Management Science Letters*, 9(9), 1419-1428. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.5.009>
- Undang Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2008 Tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah.
- Yahaya, H., D., & Nadarajah, G. (2023) Determining key factors influencing SMEs' performance: A systematic literature review and experts' verification, *Cogent Business & Management*, 10:3, 2251195, <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2251195>
- Yaskun, M., & Sudarmiatin. (2021). The Role of Entrepreneurship Orientation and Market Orientation on Product Innovation and Business Performance at SMEs Restaurants in Lamongan. *Enrichment: Journal of Management*, 11(2), 360-365. <https://doi.org/10.35335/enrichment.v11i2.105>
- Yaskun, M., Sudarmiatin, Hermawan, A., & Rahayu, W. P. (2023). The effect of market orientation, entrepreneurial orientation, innovation and competitive advantage on

business performance of Indonesian MSMEs. *International Journal of Professional Business Review*, 8(4), E01563.  
<https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i4.1563>

Yaqub, M.Z., Yaqub, R.M.S., Alsabban, A., Baig, F.J. and Bajaba, S. (2024), "Market-orientation, entrepreneurial-orientation and SMEs' performance: the mediating roles of marketing capabilities and competitive strategies", *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-05-2024-0206>

Zulkieflimasyah dan Khadafie, M. (2025). Analisis literatur: pengaruh keunggulan kompetitif terhadap hasil bisnis pemasaran. *Jurnal Tambora*, 9(1): 38-44.  
<https://doi.org/10.36761/tambora.v9i1.5376>

.....<https://www.raosoft.com> :di akses 21 November 2024

.....<https://www.bkpm.go.id/>: di akses 10 November 2024

.....<https://rumah-bumn.id/about> : di akses 08 November 2024

..... <https://umkm.depkop.go.id>: di akses 10 November 2024

<https://djpb.kemenkeu.go.id/kppn/lubuksikaping/id/data-publikasi/artikel/3134-kontribusi-umkm-dalam-perekonomianindonesia.html>: di akses 10 November 2024.

<https://kemenparekraf.go.id/layanan/Subsektor-Ekonomi-Kreatif>: di akses 10 November 2024.

<https://rumah-bumn.id> : di akses 26 Maret 2025.

<https://inacraft.co.id/> : di akses 26 Maret 2025.

<https://www.bkpm.go.id/id/info/siaran-pers/tutup-tahun-2023-tujuh-juta-nib-terbit-melalui-oss> : di akses 10 November 2024.

<https://www.bps.go.id/id/statistics-table/2/MTk2MiMy/posisi-kredit-usaha-mikro--kecil--dan-menengah--umkm--sup-1--sup--pada-bank-umum--.html> di akses 7 Juni 2025.