

## **ANALISIS PENGARUH ORIENTASI PASAR DAN ORIENTASI KEWIRAUSAHAAN TERHADAP KINERJA UKM BATIK DI KABUPATEN CIREBON**

**Vita Dhameria<sup>1</sup>**

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Jenderal Achmad Yani,  
Cimahi, 40531, Indonesia,  
vitadhameria@mn.unjani.ac.id,

**Adie Irwan Kusumah<sup>2</sup>**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas 17 Agustus 1945  
Cirebon, 45131, Indonesia  
nengvita2019@gmail.com

### ***Abstract***

*The performance of small and medium-sized enterprises (SMEs) is internationally recognized as an important force supporting economic growth in both developed and developing countries. About 99 percent of the total business consists of SMEs, which have been recognized worldwide as the main driving force in improving competitiveness, creating employment opportunities, and economic growth. This study aims to examine how much influence market orientation and entrepreneurial orientation have on the performance of batik SMEs in Cirebon Regency. The sampling method used is purposive sampling. The sample in this study were 120 batik SMEs. The analysis technique used is the Structural Equation Model (SEM) on the AMOS 22 statistical package. The results of hypothesis testing show that market orientation and entrepreneurial orientation have a significant positive impact on competitive advantage. In addition, market orientation and entrepreneurial orientation are also proven to have a positive and significant influence on SME performance. By creating effective market orientation and entrepreneurial orientation, competitive advantage can be enhanced. Although market orientation shows a positive*

Analisis Pengaruh Orientasi Pasar dan Orientasi Kewirausahaan terhadap Kinerja UKM Batik di Kabupaten Cirebon

*impact, its effect on SME performance is not significant. On the other hand, entrepreneurial orientation has a significant positive influence on SME performance.*

**Key Word:** *Market Orientation, Entrepreneurial Orientation, Competitive Advantage, SME Performance*

### **Abstrak**

Kinerja usaha kecil dan menengah (UKM) secara internasional diakui sebagai kekuatan penting yang mendukung pertumbuhan ekonomi di negara maju maupun negara berkembang. Sekitar 99 persen dari total bisnis terdiri dari UKM, yang telah diakui di seluruh dunia sebagai motor penggerak utama dalam meningkatkan daya saing, penciptaan peluang kerja, dan pertumbuhan ekonomi. Penelitian ini bertujuan untuk menguji seberapa besar pengaruh dari orientasi pasar serta orientasi kewirausahaan terhadap kinerja UKM batik di Kabupaten Cirebon. Metode sampling yang digunakan adalah *purposive sampling*. Sampel dalam penelitian ini adalah 120 UKM batik. Teknik analisis yang digunakan adalah *Structural Equation Model* (SEM) pada paket statistik AMOS 22. Hasil dari pengujian hipotesis menunjukkan bahwa orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan memberikan dampak positif yang signifikan terhadap keunggulan bersaing. Selain itu, orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan juga terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja UKM. Dengan menciptakan orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan yang efektif, keunggulan bersaing dapat ditingkatkan. Meskipun orientasi pasar menunjukkan dampak positif, pengaruhnya terhadap kinerja UKM tidak signifikan. Di sisi lain, orientasi kewirausahaan memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja UKM.

**Kata Kunci:** *Orientasi Pasar, Orientasi Kewirausahaan, Keunggulan Bersaing, Kinerja UKM*

## **I. PENDAHULUAN**

Kinerja usaha kecil dan menengah secara internasional dipandang sebagai faktor krusial yang berkontribusi pada perkembangan ekonomi di negara-negara baik yang sudah maju maupun yang sedang berkembang. UKM mencakup sekitar 99 persen dari semua bisnis, dan mereka telah diakui secara global sebagai pendorong utama daya

saing, penciptaan lapangan kerja, dan pertumbuhan ekonomi. UKM mewakili sekitar 90 persen dari keseluruhan bisnis UKM, memberikan kontribusi sebesar 20 persen terhadap produk domestik bruto dan menciptakan 25 persen dari keseluruhan lapangan pekerjaan. Namun, partisipasi UKM dalam PDB masih tergolong rendah jika dibandingkan dengan kontribusi UKM di negara-negara sekitar. Kinerja UKM tetap memiliki peranan penting karena mendukung perubahan ekonomi yang tengah berlangsung menuju keberagaman. Namun, kinerja UKM di banyak negara berkembang seringkali rentan akibat minimnya kemampuan manajerial, orientasi pasar yang kurang baik, kekurangan keterampilan dan pengalaman yang relevan dengan pasar, semangat wirausaha yang rendah, penerapan manajemen mutu yang lemah, serta keterbatasan dalam akses terhadap sumber daya dan perlunya adaptasi teknologi yang cepat. Oleh karena itu, buruknya kinerja UKM di Indonesia merupakan masalah serius yang menimbulkan kekhawatiran di kalangan praktisi dan pembuat kebijakan, serta sama-sama membutuhkan perhatian mendesak dari para peneliti akademis untuk melakukan penelitian yang dapat bermanfaat bagi kasus tersebut (Dhameria, Nurnilasari, Mahmud, & Kwartawati, 2024; Dhameria, Syahriawiti, & Ariyani, 2022; Erna et al., 2024).

Sebagai respons terhadap tantangan yang dihadapi UKM di Indonesia, kegiatan harus diciptakan untuk membantu penciptaan nilai; jika tidak, nilai dan kemampuan mereka untuk memimpin pertumbuhan negara-negara berkembang akan hilang. Lebih jauh, perusahaan di negara berkembang harus dapat merubah gaya manajemen tradisional mereka ke dalam pendekatan yang proaktif, bernilai tambah tinggi, dan efisien. Transformasi semacam itu harus difokuskan pada sumber daya dan kemampuan UKM yang tidak berwujud seperti orientasi kewirausahaan (*entrepreneurial orientation*), orientasi pasar (*market orientation*). Sumber daya ini digunakan secara efektif untuk memperoleh keunggulan, meningkatkan kinerja dalam lingkungan yang menantang. Orientasi kewirausahaan sangatlah penting terutama bagi perusahaan guna menemukan peluang baru dan merefleksikan kemampuan mereka untuk berinovasi, proaktif, dan mengambil risiko. Dengan demikian, misi wirausahawan adalah merevolusi gaya proses produksi melalui penerapan praktik inovatif atau mengeksploitasi penemuan, yang merupakan potensi teknologi modern untuk menghasilkan barang baru atau menghasilkan sesuatu yang lama melalui

## Analisis Pengaruh Orientasi Pasar dan Orientasi Kewirausahaan terhadap Kinerja UKM Batik di Kabupaten Cirebon

pendekatan baru; melalui pembukaan outlet baru untuk produk atau sumber pasokan bahan baru dan melalui restrukturisasi prioritas industry (Dhameria, Ghozali, Hidayat, & Aryanto, 2021; Mahmud, Dhameria, & Putra<sup>3</sup>, 2024). Orientasi pasar menekankan komitmen perusahaan untuk mengembangkan produk dan layanan yang memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan. Komitmen tersebut mencerminkan ide mengenai orientasi pasar yang kuat yang mempromosikan hubungan kinerja yang menguntungkan UKM dengan membuka kemungkinan keuntungan dari kemampuan beradaptasi, fleksibilitas, pemrosesan informasi, pengetahuan, dan daya tanggap menjadi sumber daya strategis yang unik. Dengan demikian, orientasi pasar dapat menjadi kontributor utama bagi kinerja perusahaan dalam lingkungan bisnis yang dinamis saat ini. UKM dengan kekuatan orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar mencapai kinerja yang lebih tinggi dan lebih baik daripada yang tidak memiliki sumber daya tidak berwujud ini. Fitur yang paling penting dari UKM yang sukses adalah kemampuan untuk terus meningkatkan proses, produk, dan layanan guna meningkatkan kepuasan pelanggan serta kinerja kompetitif dengan mengadopsi strategi dan teknik modern. Namun, manfaat kinerja global dari faktor-faktor ini masih dipertanyakan (Ariyani, Dhameria, & Suyitno, 2022; Dhameria et al., 2021; Kusumah, Dhameria, & Setiawan, 2024; Mahmud et al., 2024).

“Pengaruh Orientasi Pasar Terhadap Kinerja Perusahaan Dimediasi Keunggulan Bersaing (Studi Pada UKM Di SMESCO Indonesia)” dari penelitian Mohammad Maburr Taufik (2020) mengatakan bahwa orientasi pasar tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja UKM. Sedangkan penelitian Tasya Calista Sondra dan Oey Hannes Widjaja (2021) “Pengaruh Orientasi Pasar, Orientasi Kewirausahaan dan Inovasi Terhadap Kinerja Usaha UKM Bidang Konveksi di Jakarta Barat” menjelaskan bahwa orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap kinerja UKM”. *Research gap* penelitian terdahulu menjadikan satu alasan peneliti dalam mengkaji komponen apa saja yang mempengaruhi kinerja UKM, dengan begitu judul dalam penelitian ini adalah “Analisis Pengaruh Orientasi Pasar dan Orientasi Kewirausahaan terhadap Kinerja UKM Batik di Kabupaten Cirebon”. Dalam menghubungkan antara orientasi pasar serta orientasi kewirausahaan terhadap kinerja UKM batik, keunggulan bersaing digunakan untuk menghubungkan antara orientasi pasar dengan kinerja UKM batik dimana diharapkan kinerja UKM batik di kabupaten Cirebon dapat ditingkatkan.

Berdasarkan masalah-masalah penelitian yang dijelaskan diatas maka rumusan pertanyaan penelitian antara lain:

1. Apakah orientasi pasar berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing sehingga dapat mempengaruhi kinerja UKM?
2. Apakah orientasi kewirausahaan berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing sehingga dapat mempengaruhi kinerja UKM?
3. Apakah keunggulan bersaing berpengaruh terhadap kinerja UKM?

## II. TINJAUAN PUSTAKA

### Orientasi Pasar

Konsep orientasi pasar dianggap sebagai landasan pemasaran (Jogarathnam & Tse, 2004). Mengikuti konsep pemasaran, perusahaan bertujuan untuk menyediakan layanan atau produk yang dapat memenuhi persyaratan dan kebutuhan pelanggan untuk memastikan bahwa layanan ini ditawarkan secara lebih efektif dan efisien daripada pesaing (Slater & Narver, 2000). UKM yang berorientasi pasar bertujuan untuk memahami kebutuhan pelanggan dengan mengoordinasikan, mengatur, dan berbagi informasi terkait pelanggan di seluruh UKM untuk menciptakan nilai yang unggul bagi pelanggan (Alam, Arumugam, Mohd Nor, Kaliappan, & Fang, 2013). Metode yang berorientasi pasar pada dasarnya berkonsentrasi pada peningkatan hubungan pelanggan yang tercermin dalam budaya, keyakinan, dan nilai-nilai bersama suatu UKM berfokus berdasarkan kepentingan pelanggan. Perusahaan harus mengikuti prosedur yang lebih efisien dan efektif daripada pesaing untuk memperoleh tujuan dan keuntungan yang memuaskan (Hirunyawipada, Beyerlein, & Blankson, 2010). Dengan demikian, orientasi pasar memungkinkan perusahaan untuk segera menanggapi perubahan di pasar dengan menghadirkan produk dan layanan baru (Ho & Lu, 2015). Dua gagasan terkenal mengenai orientasi pasar dalam konteks perilaku menjelaskan orientasi pasar sebagai pengumpulan informasi tentang pasar di seluruh usaha kecil dan menengah yang berkaitan dengan kebutuhan pelanggan saat ini dan yang akan datang, distribusi informasi di antara berbagai divisi, serta kemauan untuk merespons di seluruh usaha kecil dan menengah (Taufik, 2020). Orientasi pasar sebagai inklusif dari tiga elemen perilaku, yaitu, intelijen pasar yang menunjukkan kemampuan perusahaan untuk mengumpulkan, mengidentifikasi dan mengevaluasi

## Analisis Pengaruh Orientasi Pasar dan Orientasi Kewirausahaan terhadap Kinerja UKM Batik di Kabupaten Cirebon

preferensi/kebutuhan dan kekuatan pelanggan, yang memengaruhi serta penyempurnaan dan pengembangan kebutuhan tersebut. Penyebaran intelijen yang melibatkan proses dan tingkat distribusi informasi pasar di dalam UKM secara formal dan informal, dan responsivitas yang mengacu pada bagaimana perusahaan menanggapi informasi yang dihasilkan dan disebarluaskan (Sondra & Widjaja, 2021). Oleh karena itu, manajemen puncak harus memiliki akses ke informasi yang valid dan cepat untuk melakukan analisis komprehensif dan pengambilan keputusan yang tepat (Yusof, Singh, & Razak, 2013). Dari perspektif budaya mendefinisikan orientasi pasar sebagai budaya UKM yang paling efektif dan efisien menciptakan perilaku yang diperlukan untuk penciptaan nilai superior bagi pembeli dengan demikian kinerja superior yang berkelanjutan bagi bisnis. Orientasi pasar terdiri dari tiga elemen budaya, yaitu orientasi terhadap pelanggan yang berkaitan dengan pemahaman yang mendalam mengenai pembeli yang dituju agar perusahaan dapat terus memberikan nilai yang unggul. Orientasi terhadap pesaing yang berkaitan dengan kemampuan perusahaan dalam menganalisis kekuatan, kelemahan, kapasitas jangka panjang, serta strategi pesaing yang ada maupun yang mungkin muncul di masa depan. Komponen interfunksional yang mengacu pada kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan sumber daya mereka untuk menciptakan nilai superior bagi target pelanggan. Semua komponen ini membantu perusahaan untuk memahami kebutuhan pelanggan saat ini dan potensial, membantu dalam mengklarifikasi strategi pesaing saat ini dan potensial, menciptakan budaya yang mendorong berbagi informasi penting, pengetahuan dan inisiatif inovasi di antara karyawan di seluruh perusahaan ketika perubahan pasar eksternal terjadi. Namun, kedua pendekatan orientasi pasar dengan jelas menetapkan tujuan mereka untuk memuaskan pelanggan (Eggers, Hansen, & Davis, 2011).

*H1: orientasi pasar berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing*

*H3: orientasi pasar berpengaruh positif terhadap kinerja UKM*

### **Orientasi Kewirausahaan**

Orientasi kewirausahaan telah menjadi fokus yang signifikan baik dalam konsep maupun penelitian yang berkaitan dengan kewirausahaan. Orientasi ini merujuk pada langkah-langkah yang diambil oleh perusahaan untuk merumuskan strategi yang mendukung pencarian peluang pasar yang baru (Rauch, Wiklund, Lumpkin, & Frese,

2009). Perusahaan yang menekankan pada kegiatan penjelajahan, yang menyebabkan proses dengan fokus pada kewirausahaan yang tinggi, terampil dalam pengaturan industri, sehingga menghasilkan tipe baru dari usaha kecil menengah, mengatur kembali pasar demi keuntungan dan memperkuat daya saing (Morgan P. Miles, 2006). Peneliti telah menemukan bahwa perusahaan yang memiliki fokus kuat pada orientasi kewirausahaan menunjukkan hasil yang lebih baik daripada yang tidak mengadopsi orientasi kewirausahaan (Wiklund & Shepherd, 2005). Orientasi kewirausahaan menunjukkan proses pembelajaran yang bersifat eksploratif atau generatif yang mendukung perusahaan dalam membentuk asumsi tentang kompetitor dan kondisi pasar mereka, serta menghasilkan nilai untuk konsumen. (Atuahene-Gima, 2007).

Inovatif berarti keinginan perusahaan untuk mendorong hal-hal baru, cara berpikir kreatif, serta peningkatan dan perkembangan gagasan-gagasan segar lewat uji coba, yang bertujuan untuk menciptakan produk, jasa, strategi pemasaran, dan teknik UKM yang baru dalam cara perusahaan berbisnis. Sebagai hasilnya, perusahaan diarahkan untuk tetap bersaing di pasar dengan menciptakan manfaat bagi UKM dan para pelanggan (Singh & Stout, 2018).

Proaktif berarti kemampuan sebuah perusahaan untuk mengidentifikasi dan memanfaatkan kesempatan bisnis baru, sehingga menjadi yang terdepan dalam bersaing dengan kompetitornya (Rauch et al., 2009). Pengambilan risiko berarti bahwa perusahaan memiliki kecenderungan untuk memanfaatkan peluang dan terlibat dalam bisnis yang memiliki tingkat risiko tinggi di tengah situasi yang tidak menentu untuk meraih tujuan (Chen, Wang, Huang, & Shen, 2016; Rauch et al., 2009). Agresivitas kompetitif merujuk pada kecenderungan suatu perusahaan untuk menantang rivalnya dalam usaha memasuki pasar atau memperbaiki posisinya di pasar, sehingga membuat daya saing perusahaan lebih kuat dengan mengorbankan kompetitornya. Terakhir, otonomi berarti memberikan kebebasan berpikir kepada anggota perusahaan ketika mereka menciptakan ide, rencana, dan visi kewirausahaan serta melaksanakan semuanya hingga selesai (Messersmith & Wales, 2011).

*H2: orientasi kewirausahaan berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing.*

*H4: orientasi kewirausahaan berpengaruh positif terhadap kinerja UKM.*

### **Keunggulan Bersaing**

Keunggulan kompetitif merujuk pada posisi terbaik yang dimiliki di pasar, yang membuat suatu perusahaan lebih unggul dibandingkan pesaingnya (Porter, Wiener, & Frankwick, 2003). Perusahaan dapat mencapai keunggulan dalam hal biaya jika mereka menjalankan operasi dengan pengeluaran yang lebih rendah dibandingkan pesaing, sambil tetap menyediakan produk yang serupa. Di samping itu, perusahaan bisa mendapatkan keunggulan dalam hal diferensiasi ketika konsumen selalu menilai penawaran mereka lebih baik dibandingkan yang diberikan oleh pesaing (Bowman & Toms, 2010). Dua tipe keunggulan diferensiasi: inovasi dan pasar. Secara khusus, keunggulan diferensiasi pasar terwujud ketika perusahaan membangun identitas yang berbeda di pasar dan mendapatkan kesetiaan pelanggan melalui pemenuhan kebutuhan tertentu pelanggan, sementara keunggulan diferensiasi inovasi terjadi ketika perusahaan mengembangkan produk terbaru dan menarik dengan mengungguli pesaing dalam hal kualitas, efisiensi, desain inovatif, dan estetika (K. W. Miller & Mills, 2012).

Keunggulan inovasi dan diferensiasi pasar saling terkait tetapi berbeda. Keunggulan inovasi terjadi ketika suatu perusahaan memimpin para pesaingnya dalam pengembangan dan komersialisasi barang dan/atau jasa baru yang sukses. Perusahaan yang berinovasi menekankan R&D dan teknologi terkini dalam pengembangan produk barunya dan bertujuan menjadi yang pertama memasarkan produk baru (Gleißner, Helm, & Kreiter, 2013). Sebaliknya, keunggulan diferensiasi pasar mengharuskan perusahaan untuk menggunakan kemasan yang menarik, layanan yang baik, lokasi yang strategis, produk yang andal, dan harga yang cermat untuk menciptakan citra yang unik, yang tidak menyiratkan produk dengan kualitas tertinggi atau terkini (N. J. Miller, Besser, & Sattler Weber, 2010).

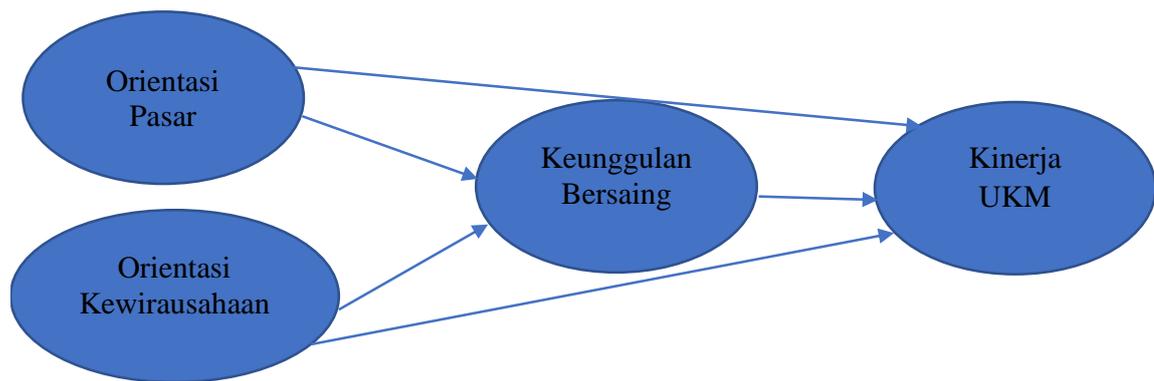
*H5: keunggulan bersaing berpengaruh positif terhadap kinerja UKM*

### **III. METODE PENELITIAN**

Data primer untuk penelitian ini adalah data kuesioner mengenai UKM batik di Kabupaten Cirebon. Teknik pengambilan sampel menggunakan *Purposive Sampling*, di mana sampel diambil dengan pertimbangan khusus dan harus mewakili populasi

yang sedang diteliti. Pertimbangan yang digunakan dalam studi ini adalah UKM batik di Kabupaten Cirebon yang telah beroperasi setidaknya selama 1 tahun dan memiliki paling sedikit 5 karyawan yang bekerja di UKM tersebut. Jumlah sampel dalam studi ini adalah 120 UKM batik. Metode analisis yang dipakai adalah *Structural Equation Model* (SEM) menggunakan perangkat statistik AMOS 22.

### Kerangka Pemikiran



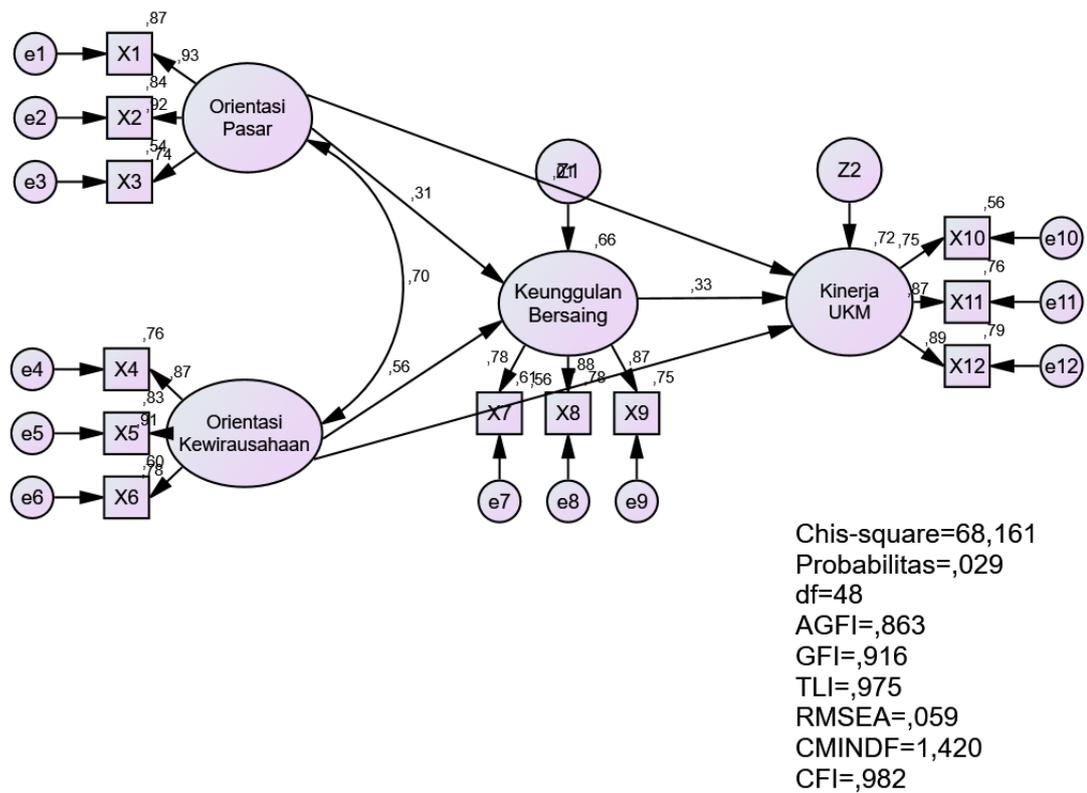
Gambar 1. Kerangka Pemikiran

## IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini fokus pada bisnis UKM batik yang berada di Kabupaten Cirebon. Terdapat 120 UKM yang menjadi responden dalam penelitian ini. Dari temuan penelitian, terlihat bahwa mayoritas responden adalah pria, mencapai 60,14%. Ini menunjukkan bahwa pria memiliki tanggung jawab besar dalam pemenuhan kebutuhan hidup dirinya dan keluarganya. Untuk menjalankan usaha di butuhkan ketelitian dan kerja keras, modal yang besar dimana laki-laki memiliki *self confidence* yang lebih tinggi daripada perempuan, serta kemudahan dalam memperoleh modal usaha. Teknik analisis menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) pada paket statistik AMOS 22.

Berdasarkan analisis data, terlihat bahwa nilai chi-square adalah 68,161 dengan probability 0,029. Selain itu, terdapat nilai indeks CMIN/DF (1,420), GFI (0,916), TLI (0,975), dan RMSEA (0,059) yang berada dalam rentang nilai yang diinginkan. Ini membuktikan bahwa tidak ada perbedaan antara matriks kovarians yang diperoleh dari sampel dengan matriks kovarians yang ada dalam populasi yang diestimasi.

# Analisis Pengaruh Orientasi Pasar dan Orientasi Kewirausahaan terhadap Kinerja UKM Batik di Kabupaten Cirebon



**Gambar 2. Analisis Persamaan Struktural**

**Tabel 1. Regression Weights Pengujian Hipotesis**

		Estimate	S.E.	C.R.	P	
Keunggulan_Bersaing <---	Orientasi_Pasar	,320	,109	2,941	,003	
Keunggulan_Bersaing <---	Orientasi_Kewirausahaan	,691	,142	4,853	***	
Kinerja_UKM	<---	Keunggulan_Bersaing	,258	,105	2,465	,014
Kinerja_UKM	<---	Orientasi_Pasar	,008	,083	,101	,920
Kinerja_UKM	<---	Orientasi_Kewirausahaan	,547	,140	3,922	***

Hasil dari pengujian hipotesis menunjukkan bahwa orientasi pasar memiliki dampak positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing. H1 diterima dengan nilai CR yang tercatat sebesar 2,941 dan probabilitas 0,004, sehingga tingkat signifikan probabilitas kurang dari 0,05. Selanjutnya, orientasi kewirausahaan juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing, di mana H2 diterima dengan nilai CR mencapai 4,853 dan probabilitas 0,000, yang mengindikasikan bahwa tingkat

signifikan probabilitas kurang dari 0,05. Di sisi lain, orientasi pasar menunjukkan pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja UKM. H3 ditolak berdasarkan nilai CR yang sebesar 0,101 dan probabilitas 0,920, sehingga signifikan probabilitas di atas 0,05. Sementara itu, orientasi kewirausahaan terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja UKM, yang terlihat dengan diterimanya H4, dengan nilai CR 3,922 dan probabilitas 0,000, menunjukkan bahwa signifikan probabilitas kurang dari 0,05. Terakhir, keunggulan bersaing juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja UKM, di mana H5 diterima dengan nilai CR 2,465 dan probabilitas 0,014, yang menunjukkan signifikan probabilitas kurang dari 0,05.

### **Pengaruh Orientasi Pasar dengan Keunggulan Bersaing**

Proses yang dilalui orientasi pasar untuk memengaruhi kinerja masih kurang diteliti (Slater, Hult, & Olson, 2010). Untuk menjelaskan mengapa orientasi pelanggan dan pesaing dapat berbeda dalam dampaknya terhadap kinerja UKM. Studi ini membandingkan bagaimana orientasi pelanggan dan pesaing memengaruhi kemampuan perusahaan untuk mencapai keunggulan pasar dan inovasi secara berbeda, yang akibatnya memengaruhi kinerja perusahaan (Vega-Vázquez, Cossío-Silva, & Martín-Ruíz, 2012). Penelitian sebelumnya tampaknya telah mencapai konsensus bahwa orientasi pesaing kemungkinan mengarah pada keunggulan biaya (Alafeef, 2015). Studi ini berfokus pada aspek pasar dan inovasi dari keunggulan diferensiasi sebagai alasan mengapa orientasi pelanggan dan pesaing berbeda dalam implikasi kerjanya (Voola, Casimir, Carlson, & Anushree Agnihotri, 2012). Orientasi pelanggan menekankan pemahaman yang memadai terhadap pelanggan sehingga dapat terus menciptakan nilai yang unggul bagi mereka karena kebutuhan pelanggan berubah dengan cepat. Orientasi pelanggan memerlukan pemahaman yang jelas tentang dinamika biaya dan pendapatan pelanggan sasaran baik di masa sekarang maupun masa depan. Fokus eksternalnya pada pengumpulan, analisis, dan penyebaran informasi tentang pelanggan, perusahaan yang berorientasi pada pelanggan, mengantisipasi perubahan kebutuhan pelanggannya dan menanggapi melalui inovasi berkelanjutan (Han et al., 1998). Selain itu, ketika perusahaan dengan jelas mengenali kesenjangan antara kebutuhan pelanggan dan penawaran pasar, perusahaan dapat mengarahkan sumber daya untuk mengisi

## Analisis Pengaruh Orientasi Pasar dan Orientasi Kewirausahaan terhadap Kinerja UKM Batik di Kabupaten Cirebon

kesenjangan tersebut melalui inovasi yang berhasil (Slater dan Narver, 1998). Penelitian empiris terkini juga menemukan bahwa orientasi pelanggan merupakan penentu yang penting dari inovasi UKM dan keunggulan produk baru (Zhou, Brown, Dev, & Agarwal, 2007).

### **Pengaruh Orientasi Kewirausahaan dengan Keunggulan Bersaing**

Orientasi kewirausahaan telah diteliti secara mendalam, baik dari segi teori maupun praktik.. Dengan demikian, orientasi kewirausahaan telah menjadi elemen utama dalam ranah kewirausahaan. Pentingnya orientasi kewirausahaan diakui secara luas dalam pendirian usaha yang sukses (Burritt, Ferreira, Moulang, & Hendro, 2010; David Ferreira Lopes Santos, 2015). Lebih jauh, individu atau perusahaan yang memiliki tingkat orientasi kewirausahaan yang tinggi mampu mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang pasar yang baru, sehingga dapat meningkatkan daya saing UKM (William E. Baker, 2009) et al., 2015: 2692). Agar dapat bertahan dalam pasar masa kini yang terus berubah dan dinamis, bisnis kecil harus menciptakan dan mempertahankan keunggulan bersaing karena dengan begitu, nilai ekonominya dapat meningkat drastis. Bisnis memiliki tiga sumber daya unik: fisik, manusia, dan jaringan. Sumber daya ini harus digunakan dalam pengembangan strategi untuk memastikan bahwa bisnis memperoleh keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Daya saing suatu bisnis dikondisikan oleh tiga faktor atau sumber. Faktor-faktor tersebut meliputi: 1) faktor yang terkait dengan negara atau lingkungan ekonomi makro tempat bisnis tersebut berada, 2) faktor yang dihasilkan dari industri tempat perusahaan beroperasi, dan 3) faktor yang berasal dari dalam perusahaan. Daya saing telah memberikan tuntutan baru pada perusahaan dan individu, sehingga membuat fleksibilitas, inovasi, dan pencarian aktivitas kewirausahaan lebih mendasar untuk mencapai keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif membutuhkan interaksi bersamaan antara inovasi dan keterlibatan pasar yang efektif. Karena orientasi kewirausahaan terdiri dari inovasi dan beberapa keterlibatan pasar dalam hal risiko dan proaktif, hal ini menunjukkan adanya hubungan antara keunggulan bersaing dan orientasi kewirausahaan.

### **Pengaruh Orientasi Pasar dengan Kinerja UKM.**

Dalam literatur pemasaran, budaya berorientasi pasar dianggap sebagai kunci untuk meningkatkan kinerja bisnis karena memprioritaskan kebutuhan pelanggan dan berfokus pada kepuasan pelanggan (Barnabas & Mekoth, 2010). Penciptaan nilai pelanggan yang unggul secara langsung terkait dengan peningkatan kinerja dan merupakan kunci dari keunggulan bersaing dan kinerja (Gruber-Muecke & Hofer, 2015; Richard C. Becherer, 2008). Dengan demikian, manajer UKM didorong untuk terlibat dalam orientasi pasar guna menanggapi permintaan pelanggan dan mewujudkan tujuan kinerja bisnis (Boso, Cadogan, & Story, 2012). Secara umum, orientasi pasar berhubungan positif dengan kinerja UKM, orientasi pasar sebagai faktor penting bagi kinerja UKM (Slater & Narver, 2000).

### **Pengaruh Orientasi Kewirausahaan dengan Kinerja UKM.**

Sejumlah besar penelitian telah difokuskan pada hubungan antara orientasi kewirausahaan dan kinerja UKM dalam literatur kewirausahaan. Sebagian besar penelitian sebelumnya telah menggunakan konsep Miller/ Covin dan metode Slevin untuk mengukur orientasi kewirausahaan (Jogarathnam & Tse, 2004). Orientasi kewirausahaan merupakan proses UKM penting yang membantu menjelaskan sebagian perilaku strategis manajerial, yang memungkinkan perusahaan untuk mengatasi pesaing dengan beradaptasi terhadap inovasi, menjadi sangat proaktif terhadap peluang pasar, dan menoleransi risiko (Lévesque & Shepherd, 2004; Wiklund & Shepherd, 2005). Dengan demikian, jika UKM memiliki bakat tinggi untuk inovasi, proaktif, dan pengambilan risiko, mereka akan memperoleh keunggulan bersaing dan mencapai kinerja tinggi. Studi empiris terkini telah menunjukkan hubungan positif antara orientasi kewirausahaan dan kinerja UKM (Jogarathnam & Tse, 2004; Lechner & Dowling, 2003; Sahoo & Yadav, 2017). Akan tetapi, beberapa studi terkini menemukan hubungan negatif atau tidak signifikan (Andersen & Kragh, 2013; Walter, Auer, & Ritter, 2006).

Orientasi kewirausahaan merupakan kontributor penting terhadap keberhasilan usaha dan bisnis. Orientasi kewirausahaan sebagai orientasi strategis yang mengungkapkan bagaimana suatu bisnis diorganisasikan untuk menemukan dan memanfaatkan peluang pasar. Lebih jauh, orientasi kewirausahaan memiliki tiga dimensi, yaitu pengambilan risiko, proaktif dan inovatif (Gruber-Muecke & Hofer, 2015;

## Analisis Pengaruh Orientasi Pasar dan Orientasi Kewirausahaan terhadap Kinerja UKM Batik di Kabupaten Cirebon

Pratono & Mahmood, 2015; Sok, Snell, Lee, & Sok, 2017). Usaha kecil tidak mampu memanfaatkan keuntungan dari fleksibilitas untuk bersaing dengan pesaing besar karena keterbatasan finansial (Liao, Rice & Lu, 2015: 470). Hal ini selanjutnya menunjukkan fakta bahwa sebagai pengusaha yang menjalankan usaha kecil, keunggulan bersaing penting dapat memiliki dampak langsung atau tidak langsung pada kinerja UKM. Para pemimpin perlu mengembangkan dan mendukung orientasi kewirausahaan untuk menghasilkan keunggulan kompetitif yang pada gilirannya dapat memperbaiki kinerja UKM. Lebih jauh, keunggulan bersaing dapat diciptakan melalui orientasi kewirausahaan melalui proses pembuatan strategi kewirausahaan (Mason et al., 2015:1650).

### **Pengaruh Keunggulan Bersaing dengan Kinerja UKM**

Keberhasilan UKM dan kemampuannya untuk meraih keunggulan kompetitif yang berkelanjutan tergantung pada sumber daya untuk meningkatkan performa UKM. Strategi keberhasilan yang digunakan dalam satu bisnis mungkin tidak bekerja untuk bisnis yang lain (Dhameria, 2014; Dhameria & Ghazali, 2020; Dhameria et al., 2022). Keunggulan bersaing dapat dibatasi untuk sementara waktu, yang mencerminkan kinerja pasar jangka pendek perusahaan dari waktu ke waktu. Untuk mengukur keunggulan bersaing secara efektif, penelitian umumnya difokuskan pada ukuran hasil jangka pendek, hal ini dapat menghasilkan pertumbuhan perusahaan dan kekuatan relatif pasar yang ditampilkan dalam pengukuran kinerja bisnis. Ukuran keunggulan bersaing yang umumnya mencakup pertumbuhan penjualan dan produktivitas perusahaan (Ariyani et al., 2022; Dhameria et al., 2021; Dhameria et al., 2024; Kusumah et al., 2024).

## **V. KESIMPULAN**

### **Kesimpulan**

- a) Teknik pengambilan sampel yang diterapkan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*, yaitu pengambilan sampel dengan mempertimbangkan kriteria tertentu. Sampel untuk penelitian ini adalah UKM batik di Kabupaten Cirebon, jumlah sampel yang diambil sebanyak 120 UKM. Didominasi oleh responden laki-laki karena memang untuk menjalankan usaha di butuhkan

ketelitian dan kerja keras, modal yang besar dimana laki-laki memiliki *self confidence* yang lebih tinggi daripada perempuan, serta kemudahan dalam memperoleh modal usaha.

- b) Dari hasil pengujian hipotesis, dapat disimpulkan bahwa adanya orientasi pasar dan kewirausahaan memberikan dampak yang positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing. Orientasi pasar serta kewirausahaan juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Usaha Kecil Menengah (UKM). Dengan membangun orientasi pasar dan kewirausahaan yang baik, keunggulan bersaing dapat ditingkatkan. Meskipun orientasi pasar memberikan pengaruh positif, namun tidak signifikan pada kinerja UKM. Sementara itu, orientasi kewirausahaan memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja UKM.

#### **Keterbatasan Penelitian**

Jumlah sampel dan pengujian kelayakan model perlu diperhatikan dengan meningkatkan jumlah sampel karena terdapat kemungkinan yang lebih kecil dari 0,05 dalam pengujian kelayakan. Jumlah indikator sebaiknya ditingkatkan agar nilai *Goodness of Fit* yang berada pada batas minimal dapat diperbaiki. Dengan menguji ulang model penelitian dan menambah jumlah variabel, diharapkan hasil penelitian akan lebih akurat dan lebih baik.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alafeef, M. A. M. I. ( 2015). The Impact Of Innovation Marketing Orientation In Achieving The Competitive Advantage In Hotel Establishments In Saudi Arabia "Case Study-AI Baha City-KSA. *INTERNATIONAL JOURNAL OF SCIENTIFIC & TECHNOLOGY RESEARCH, VOLUME 4,(ISSUE 03)*.
- Alam, S. S., Arumugam, V., Mohd Nor, N. G., Kaliappan, P., & Fang, L. S. (2013). Relationships between Innovation Capabilities, Business Performance, Marketing Performance and Financial Performance: A Literature Review. *Business and Management Horizons, 1(1)*. doi:10.5296/bmh.v1i1.3415
- Andersen, P. H., & Kragh, H. (2013). Managing creativity in business market relationships. *Industrial Marketing Management, 42(1)*, 82-85. doi:10.1016/j.indmarman.2012.11.007
- Ariyani, R. M., Dhamera, V., & Suyitno, S. (2022). Pengaruh Daya Tarik Wisata dan Promosi Media Sosial terhadap Minat Berkunjung Kembali Wisatawan di Waduk Setu Patok Kabupaten Cirebon. *JPEKA: Jurnal Pendidikan Ekonomi, Manajemen dan Keuangan, 6(2)*, 133-147. doi:10.26740/jpeka.v6n2.p133-147
- Atuahene-Gima, L. M. D. L. K. (2007). Market knowledge dimensions and cross-functional collaboration- examining the different routes to product innovation performance. *Journal of Marketing Channels, Vol. 71 (January 2007)*, 95-112.
- Barnabas, N., & Mekoth, N. (2010). Autonomy, market orientation and performance in Indian retail banking. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics, 22(3)*, 330-350. doi:10.1108/13555851011062250
- Boso, N., Cadogan, J. W., & Story, V. M. (2012). Entrepreneurial orientation and market orientation as drivers of product innovation success: A study of exporters from a developing economy. *International Small Business Journal, 31(1)*, 57-81. doi:10.1177/0266242611400469
- Bowman, C., & Toms, S. (2010). Accounting for competitive advantage: The resource-based view of the firm and the labour theory of value. *Critical Perspectives on Accounting, 21(3)*, 183-194. doi:10.1016/j.cpa.2008.09.010

- Burritt, R. L., Ferreira, A., Moulang, C., & Hendro, B. (2010). Environmental management accounting and innovation: an exploratory analysis. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 23(7), 920-948. doi:10.1108/09513571011080180
- Chen, K.-H., Wang, C.-H., Huang, S.-Z., & Shen, G. C. (2016). Service innovation and new product performance: The influence of market-linking capabilities and market turbulence. *International Journal of Production Economics*, 172, 54-64. doi:10.1016/j.ijpe.2015.11.004
- David Ferreira Lopes Santos, L. F. C. B., Herbert Kimura and Vinicius Amorim Sobreiro. (2015). Eco-innovation in the Brazilian sugar-ethanol industry: a case study. *Brazilian Journal of Science and Technology*. doi:10.1186/s40552-014-0006-4
- Dhameria, V. (2014). Analisis Pengaruh Keunikan Desain Kemasan Produk, Kondusivitas Store Environment, Kualitas Display Produk Terhadap Keputusan Pembelian Impulsif (Studi pada Pasaraya Sri Ratu Pemuda Semarang). *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*, XIII(1), 1-44.
- Dhameria, V., & Ghozali, I. (2020). Analisis Pengaruh Motivasi Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Pancasila Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi. *JPEKA: Jurnal Pendidikan Ekonomi, Manajemen dan Keuangan*, 4(2), 127-138. doi:10.26740/jpeka.v4n2.p127-138
- Dhameria, V., Ghozali, I., Hidayat, A., & Aryanto, V. D. W. (2021). Networking capability, entrepreneurial marketing, competitive advantage, and marketing performance. *Uncertain Supply Chain Management*, 9, 941-948. doi:10.5267/j.uscm.2021.7.007
- Dhameria, V., Nurnilasari, N., Mahmud, M., & Kwartawati, N. N. (2024). Influence E-Commerce Regarding Consumer Behavior On The Shopee Application. *International Journal of Accounting, Management and Economics Research*, 2(1), 140-159.
- Dhameria, V., Syahriawiti, W., & Ariyani, R. M. (2022). Analisis Pengaruh Eco Innovation Dan Kapabilitas Teknologi Terhadap Kinerja Pemasaran Pada UKM Batik

Analisis Pengaruh Orientasi Pasar dan Orientasi Kewirausahaan terhadap Kinerja UKM Batik di Kabupaten Cirebon

Cirebon *ROSIDING SEMINAR NASIONAL DAN CALL FOR PAPER KONSORSIUM UNTAG SE - INDONESIA TAHUN 2022.*

- Eggers, F., Hansen, D. J., & Davis, A. E. (2011). Examining the relationship between customer and entrepreneurial orientation on nascent firms' marketing strategy. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8(2), 203-222. doi:10.1007/s11365-011-0173-4
- Erna, Chaichotchuang, E., Ariyani, R. M., Dhamera, V., Mahmud, M., & Hermani, B. (2024). The Influence Of Entrepreneurial Competence And The Utilization Of Digital Marketing To Improve Business Performance In The Community Of Weru Kidul Village, Weru District, Cirebon District. *International Journal of Accounting, Management and Economics Research*, 2(18-32).
- Gleißner, W., Helm, R., & Kreiter, S. (2013). Measurement of competitive advantages and market attractiveness for strategic controlling. *Journal of Management Control*, 24(1), 53-75. doi:10.1007/s00187-013-0167-1
- Gruber-Muecke, T., & Hofer, K. M. (2015). Market orientation, entrepreneurial orientation and performance in emerging markets. *International Journal of Emerging Markets*, 10(3), 560-571. doi:10.1108/IJoEM-05-2013-0076
- Hirunyawipada, T., Beyerlein, M., & Blankson, C. (2010). Cross-functional integration as a knowledge transformation mechanism: Implications for new product development. *Industrial Marketing Management*, 39(4), 650-660. doi:10.1016/j.indmarman.2009.06.003
- Ho, H., & Lu, R. (2015). Performance implications of marketing exploitation and exploration: Moderating role of supplier collaboration. *Journal of Business Research*, 68(5), 1026-1034. doi:10.1016/j.jbusres.2014.10.004
- Jogaratnam, G., & Tse, E. C.-Y. (2004). The Entrepreneurial Approach to Hotel Operation: Evidence from the Asia-Pacific Hotel Industry. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 45(3), 248-259. doi:10.1177/0010880404266192

- Kusumah, A. I., Dhamera, V., & Setiawan, I. (2024). Influence of Food Choices, Shopping Routines, Food Handling, and Waste Prevention Behaviors on Food Waste Behavior in Bandung City. *Indonesian Journal of Business Analytics (IJBA)*, 4(2), 533-548. doi:10.55927/ijba.v4i2.8619
- Lechner, C., & Dowling, M. (2003). Firm networks: external relationships as sources for the growth and competitiveness of entrepreneurial firms. *Entrepreneurship & Regional Development*, 15(1), 1-26. doi:10.1080/08985620210159220
- Lévesque, M., & Shepherd, D. A. (2004). Entrepreneurs' choice of entry strategy in emerging and developed markets. *Journal of Business Venturing*, 19(1), 29-54. doi:10.1016/s0883-9026(02)00111-8
- Mahmud, M., Dhamera, V., & Putra, F. I. F. S. (2024). Promice: The Role of Brand Awareness Between Promotion, MICE Intensity and Tourists' Revisiting Intention. *Kurdish Studies*, 12(1), 484-498. doi:10.58262/ks.v12i1.032
- Messersmith, J. G., & Wales, W. J. (2011). Entrepreneurial orientation and performance in young firms: The role of human resource management. *International Small Business Journal*, 31(2), 115-136. doi:10.1177/0266242611416141
- Miller, K. W., & Mills, M. K. (2012). Contributing clarity by examining brand luxury in the fashion market. *Journal of Business Research*, 65(10), 1471-1479. doi:10.1016/j.jbusres.2011.10.013
- Miller, N. J., Besser, T. L., & Sattler Weber, S. (2010). Networking as marketing strategy: a case study of small community businesses. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 13(3), 253-270. doi:10.1108/13522751011053626
- Morgan P. Miles, S., Jenny Darroch. (2006). Large firms, entrepreneurial marketing processes cycle of competitive advantage. *European Journal of Marketing*, Vol. 40 No. 5/6, 2006, pp. 485-501.
- Porter, S. S., Wiener, J. L., & Frankwick, G. L. (2003). The moderating effect of selling situation on the adaptive selling strategy–selling effectiveness relationship. *Journal of Business Research*, 56(4), 275-281. doi:10.1016/s0148-2963(02)00440-x

Analisis Pengaruh Orientasi Pasar dan Orientasi Kewirausahaan terhadap Kinerja UKM Batik di Kabupaten Cirebon

- Pratono, A. H., & Mahmood, R. (2015). Mediating effect of marketing capability and reward philosophy in the relationship between entrepreneurial orientation and firm performance. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 5(1). doi:10.1186/s40497-015-0023-x
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761-787. doi:10.1111/j.1540-6520.2009.00308.x
- Richard C. Becherer, P. J. H., Marilyn M. Helms. (2008). AN EXPLORATORY INVESTIGATION OF ENTREPRENEURIAL MARKETING IN SMES: THE INFLUENCE OF THE OWNER/OPERATOR. *Journal of Business and Entrepreneurship*, , Vol. 20, No. 2, October 2008.
- Sahoo, S., & Yadav, S. (2017). Entrepreneurial orientation of SMEs, total quality management and firm performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 28(7), 892-912. doi:10.1108/jmtm-04-2017-0064
- Singh, N. P., & Stout, B. D. (2018). Knowledge Flow, Innovative Capabilities and Business Success: Performance of the Relationship between Small World Networks to Promote Innovation. *International Journal of Innovation Management*, 22(02). doi:10.1142/s1363919618500147
- Slater, S. F., Hult, G. T. M., & Olson, E. M. (2010). Factors influencing the relative importance of marketing strategy creativity and marketing strategy implementation effectiveness. *Industrial Marketing Management*, 39(4), 551-559. doi:10.1016/j.indmarman.2008.03.007
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (2000). The Positive Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Business Research*, 48(1), 69-73. doi:10.1016/s0148-2963(98)00077-0
- Sok, P., Snell, L., Lee, W. J., & Sok, K. M. (2017). Linking entrepreneurial orientation and small service firm performance through marketing resources and marketing capability. *Journal of Service Theory and Practice*, 27(1), 231-249. doi:10.1108/jstp-01-2016-0001

- Sondra, T. C., & Widjaja, O. H. (2021). PENGARUH ORIENTASI PASAR, ORIENTASI KEWIRAUSAHAAN DAN INOVASI TERHADAP KINERJA USAHA UKM BIDANG KONVEKSI DI JAKA. *Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan* 3(2).
- Taufik, M. M. (2020). PENGARUH ORIENTASI PASAR TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN UKM DIMEDIASI KEUNGGULAN BERSAING (STUDI PADA UKM DI SMESCO INDONESIA). *Jurnal Ekonomika dan Manajemen* 9(1), 25-38.
- Vega-Vázquez, M., Cossío-Silva, F. J., & Martín-Ruiz, D. (2012). Does the firm's market orientation behaviour influence innovation's success? *Management Decision*, 50(8), 1445-1464. doi:10.1108/00251741211262024
- Voola, R., Casimir, G., Carlson, J., & Anushree Agnihotri, M. (2012). The effects of market orientation, technological opportunism, and e-business adoption on performance: A moderated mediation analysis. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 20(2), 136-146. doi:10.1016/j.ausmj.2011.10.001
- Walter, A., Auer, M., & Ritter, T. (2006). The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance. *Journal of Business Venturing*, 21(4), 541-567. doi:10.1016/j.jbusvent.2005.02.005
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71-91. doi:10.1016/j.jbusvent.2004.01.001
- William E. Baker, J. M. S. (2009). The Complementary Effects of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation on Profitability in Small Businesses\*. *Journal of Small Business Management*, 47(4), pp. 443-464.
- Yusof, J. M., Singh, G. K. B., & Razak, R. A. (2013). Purchase Intention of Environment-Friendly Automobile. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 85, 400-410. doi:10.1016/j.sbspro.2013.08.369
- Zhou, K. Z., Brown, J. R., Dev, C. S., & Agarwal, S. (2007). The effects of customer and competitor orientations on performance in global markets: a contingency analysis. *Journal of International Business Studies*, 38(2), 303-319. doi:10.1057/palgrave.jibs.8400259