



**CURRENT**  
**Jurnal Kajian Akuntansi dan Bisnis Terkini**  
<https://current.ejournal.unri.ac.id>



**KINERJA UMKM DITINJAU DARI BUDAYA ORGANISASI, ORIENTASI KEWIRAUSAHAAN, MANAJEMEN KUALITAS TOTAL, DAN MODAL SOSIAL**

**Devi Ayu Lestari<sup>1\*</sup>, Enni Savitri<sup>2</sup>, Riska Natariasari<sup>3</sup>**

<sup>1,2,3</sup>*Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Riau, Pekanbaru*

\*Email: deviyulestari339@gmail.com

---

**Keywords**

*Organizational Culture, Entrepreneurship Orientation, Total Quality Management, Social Capital, Business Performance*

---

**Article informations**

*Received:*  
2021-02-2021  
*Accepted:*  
2021-07-19  
*Available Online:*  
2021-07-31

---

**Abstract**

*This study aims to examine the effect of Organizational Culture, Entrepreneurship Orientation, Total Quality Management, and Social Capital on Business Performance. The population in this study was Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs) engaged in processing industry in sub-district of Tampan Pekanbaru city. This study uses census method in sampling with owner of Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs) in sub-district of Tampan Pekanbaru city as the respondent amount 122 unit enterprises. The data used in this study are primary data with questionnaires as an instrument. The data analysis method used is Structural Equation Model-Partial Last Square (SEM-PLS) by using WarpPLS 6.0 software. The results of this study showed that Organizational Culture, Entrepreneurship Orientation, Total Quality Management, and Social Capital have an effect on Business performance. The results indicate the important role Organizational Culture, Entrepreneurship Orientation, Total Quality Management, and Social Capital in improving the performance of MSMEs.*

---

**PENDAHULUAN**

Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) merupakan usaha ekonomi produktif yang memegang peranan penting dalam perekonomian Indonesia, yang mana sebagian besar penduduk Indonesia berkecimpung dalam aktivitas usaha mikro, kecil dan menengah, baik dari sektor tradisional ataupun modern (Ayuningtyas et al., 2018). Menurut Undang-undang Nomor 20 Tahun 2008, UMKM ialah badan usaha dengan kriteria aset bersih hingga Lima puluh juta rupiah (tidak termasuk tanah/bangunan tempat usaha) dan omzet penjualan tahunan mencapai Tiga ratus juta rupiah. Dikutip dari ketua asosiasi UMKM Indonesia, Mumammad Ikhsan Ingratubun menjelaskan bahwa kontribusi UMKM terhadap produk domestik bruto (PDB) telah meyumbang sekitar 8.400 Triliun atau 60% dari 14.000 Triliun PDB Indonesia tahun 2018 (Hartomo, 2019). Strategisnya peran UMKM dalam perekonomian Indonesia



menunjukkan pentingnya untuk meningkatkan kinerja UMKM. Sektor UMKM yang sehat dapat berkontribusi terhadap perekonomian melalui penciptaan lapangan kerja, produksi barang dan jasa dalam jumlah besar, serta meningkatkan ekspor untuk mengembangkan keterampilan berwirausaha dan terciptanya inovasi baru.

Meskipun UMKM memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pembentukan PDB dan perluasan lapangan kerja, akan tetapi kontribusi tersebut belum cukup untuk mendorong pertumbuhan ekonomi dan peningkatan pendapatan masyarakat (BAPPENAS, 2014). Lingkungan persaingan global saat ini menekan organisasi untuk meningkatkan kinerja mereka lebih baik lagi dengan menerapkan ide yang kreatif serta strategi untuk mendorong usaha agar dapat bersaing dengan organisasi lainnya di pasar global (Al-Dhaafri et al., 2016). Di sisi lain, UMKM Indonesia juga masih menghadapi banyak persoalan seperti keterbatasan modal, sumber daya manusia yang rendah, dan penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi yang belum mumpuni (Sedyastuti, 2018). Peningkatan Kinerja Usaha sangat penting bagi sektor UMKM untuk meningkatkan daya saing usaha. Kinerja Usaha menjadi sebuah ukuran prestasi organisasi bisnis yang dilihat dari hasil kerjanya (Savitri et al., 2020).

Di Indonesia, kinerja UMKM berada dalam tingkatan yang masih rendah. Hal ini terlihat dari tingkat daya saing UMKM Indonesia dengan rata-rata sekitar 3,7 dibandingkan negara-negara ASEAN (BAPPENAS, 2014). Menteri Koperasi dan Usaha Kecil Menengah, Teten Masduki menyebutkan bahwa kinerja UMKM Indonesia belum maksimal di dalam negeri. Jumlah UMKM Indonesia yang sangat besar masih membutuhkan perhatian agar mampu bersaing di pasar global (Kumparan, 2019). Meskipun kontribusi UMKM yang cukup dominan dalam perekonomian tidak berarti UMKM telah memiliki kinerja yang baik (Wardi dan Susanto, 2015). UMKM Indonesia masih menunjukkan banyak keterbatasannya. Kinerja UMKM jika dilihat dari tingkat produktivitasnya memiliki presentase sumbangan terhadap PDB atas dasar harga berlaku hanya sekitar 60%, padahal porsi unit usahanya sekitar 99,9% dan porsi tenaga kerjanya 97%. Sedangkan usaha Besar yang hanya memiliki porsi usaha sekitar 0,01 % dan porsi tenaga kerja 3%, mampu menyumbang sekitar 39% untuk PDB (Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah, 2017). Ini berarti terdapat kesenjangan tingkat produktivitas antara UMKM dan usaha besar di Indonesia. Rendahnya tingkat produktivitas ini menjadikan UMKM sulit berkembang dan mencapai skala ekonomi yang lebih besar.

Berdasarkan pemaparan beberapa masalah diatas, dapat disimpulkan bahwa pada kenyataannya kinerja UMKM di Indonesia masih belum cukup baik meskipun telah mampu berkontribusi terhadap perekonomian Indonesia, karena masih rendahnya tingkat daya saing,

produktivitas, kualitas SDM, dan keterbatasan lainnya. Persaingan pasar global menjadi sebuah tantangan bagi UMKM Indonesia untuk terus berbenah dan meningkatkan Kinerja Usahanya dengan harapan roda perekonomian dapat berjalan lebih cepat dan lebih maju, sehingga mendorong pertumbuhan ekonomi negara.

Kinerja Usaha dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Pertama, faktor budaya organisasi, yaitu suatu sistem makna bersama yang dianut oleh setiap anggota organisasi sebagai pembeda dengan organisasi lain (Robbins, 2013). Schein, (2004) menekankan pentingnya peran pemimpin dalam pembentukan dan pengelolaan budaya organisasi untuk terciptanya budaya tempat kerja yang sesuai, dan dapat mengarah pada kepuasan karyawan serta peningkatan kinerja organisasi. Beberapa penelitian terdahulu telah membuktikan pengaruh budaya organisasi terhadap Kinerja Usaha antara lain penelitian Eniola, et al. (2019), Sulhaini, et al. (2018), Santoso, et al. (2018), Gorondutse dan Hilman (2018), Valmohammadi dan Roshanzamir (2015), yang menemukan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap Kinerja Usaha. Sementara penelitian Sinha dan Dhall (2018), dan Setiawan (2013) tidak menemukan adanya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja usaha.

Faktor yang kedua adalah Orientasi Kewirausahaan. Savitri, et al. (2020) menjelaskan bahwa Orientasi Kewirausahaan ialah suatu proses, praktik, dan kegiatan pengambilan keputusan untuk mengembangkan serta menciptakan produk baru yang inovatif sebagai pembeda dengan organisasi lain di pasar. Kinerja perusahaan diyakini dapat menjadi lebih baik dengan berorientasi kewirausahaan yang tercermin dengan sikap inovatif, proaktif, dan berani mengambil risiko (Ranto, 2016). Beberapa peneliti sebelumnya telah membuktikan adanya pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja usaha antara lain penelitian oleh Wardi dan Susanto (2015), Sahoo dan Yadav (2017), Ayuningtyas, et al. (2018), Sulistyono dan Ayuni (2020), Savitri et al. (2020), Asad, et al. (2020). Sedangkan penelitian oleh Djodjono dan Tawas (2014), Effendi, et al. (2013), dan Reswanda (2012) menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan tidak mempengaruhi kinerja usaha.

Faktor berikutnya yaitu Manajemen Kualitas Total (*Total Quality Management*), yang menurut García-bernal dan Ramírez-alesón (2015) adalah filosofi manajemen yang bertujuan untuk terus meningkatkan kualitas proses, produk, dan jasa untuk memenuhi kepuasan pelanggan serta peningkatan kinerja. Perusahaan yang berorientasi pada kualitas dalam semua fungsi organisasinya akan mencapai kinerja yang tinggi (Ina, 2016). Penelitian terdahulu telah menguji pengaruh praktik TQM terhadap kinerja perusahaan. Hasil penelitian Asad, et al. (2020), Pambreni, et al. (2019), Eniola, et al. (2019), Sahoo dan Yadav (2018), Sahoo dan



Yadav (2017), Al-Dhaafri et al. (2016), Valmohammadi dan Roshanzamir (2015) menunjukkan bahwa TQM berpengaruh terhadap kinerja. Sedangkan Duarte et al. (2011) dan Kober et al. (2012) tidak menemukan pengaruh TQM terhadap Kinerja Usaha.

Faktor lainnya adalah Modal Sosial. Menurut Schlepphorts, et al. (2020), modal sosial adalah sumber daya aktual serta potensial yang diperoleh melalui jaringan hubungan yang dibentuk individu atau unit sosial. Hubungan sosial yang terjalin antara individu atau organisasi akan memfasilitasi pertukaran pengetahuan dan informasi serta berbagi nilai dan kepercayaan yang dapat melengkapi kebutuhan satu sama lain dalam mencapai tujuan (Yani et al., 2020). Hasil penelitian yang dilakukan oleh Rapih, et al. (2015) Agyapong, et al. (2017), Talebi, et al. (2017), Sulistyono dan Ayuni (2019), Akintimehin, et al. (2019), Yani, et al. (2020) menunjukkan bahwa Modal Sosial berpengaruh terhadap Kinerja Usaha. Sedangkan penelitian Felicio, et al. (2016) memperoleh hasil sebaliknya.

Berdasarkan pemaparan masalah diatas dan masih terdapatnya ketidakkonsistenan hasil penelitian terdahulu maka peneliti tertarik untuk meneliti kinerja usaha dengan menguji faktor budaya organisasi, orientasi kewirausahaan, manajemen kualitas total dan modal sosial. Penelitian ini dikembangkan dari penelitian yang dilakukan oleh Akintimehin, et al. (2019) yang meneliti tentang pengaruh *Social Capital* terhadap kinerja usaha pada sektor informal di Nigeria dengan menambahkan beberapa variabel lainnya yaitu budaya organisasi (Eniola et al., 2019), orientasi kewirausahaan (Savitri et al., 2020), dan manajemen kualitas total (Valmohammadi dan Roshanzamir, 2015). Studi penelitian dilakukan pada usaha mikro kecil dan menengah (UMKM) sektor industri pengolahan yang ada di Kecamatan Tampan, Kota Pekanbaru. Sektor industri pengolahan ini menjadi salah satu penggerak perekonomian Negara yang menurut Badan Penanaman Modal dan Promosi Daerah Provinsi Riau (BPMPD) sektor industri pengolahan memiliki andil cukup besar yaitu sekitar 19,77% bagi perekonomian kota Pekanbaru.

Selanjutnya, penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi, orientasi kewirausahaan, manajemen kualitas total dan modal sosial terhadap kinerja usaha.

## **PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

### ***Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Usaha***

Budaya organisasi adalah seperangkat sistem yang disetujui untuk diikuti oleh para anggota organisasi sebagai panduan berperilaku serta pemecahan masalah organisasi yang terdiri dari nilai (*value*), keyakinan (*belief*), asumsi (*assumption*), atau norma yang telah berlaku lama (Sutrisno, 2018, 1-2). Schein (2004) menjelaskan secara singkat budaya organisasi sebagai sekumpulan struktur, rutinitas, aturan dan norma yang memandu dan membatasi perilaku. Budaya organisasi yang dikelola dengan baik sebagai alat manajemen akan mempengaruhi dan mendorong karyawan untuk bersikap positif, dedikatif, serta produktif. Meskipun nilai-nilai budaya itu bukanlah suatu yang tampak, namun kekuatannya mampu menjadi pendorong perilaku untuk menghasilkan kinerja organisasi yang lebih efektif (Sutrisno, 2018, 4). Nilai-nilai dalam budaya organisasi juga menjadi pembeda antar perusahaan. Hal inilah yang membuat budaya organisasi masing-masing perusahaan memiliki keunikannya tersendiri. Maka sejalan dengan teori RBV yang menjelaskan bahwa keunggulan kinerja berkelanjutan perusahaan dijamin melalui sumber daya langka, unik dan tidak mudah direplikasi, ditiru, dan diganti (Barney, 1991).

Penelitian Valmohammadi dan Roshanzamir (2015) menemukan bahwa budaya organisasi memberikan efektivitas jangka panjang dengan penciptaan budaya lingkungan kerja yang baik sehingga mampu mendorong kinerja para karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Temuan Eniola, et al. (2019), Sulhaini, et al. (2018), Santoso, et al. (2018), Gorondutse dan Hilman (2018), Valmohammadi dan Roshanzamir (2015) menyimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja usaha. Maka berdasarkan penjelasan di atas dan di dukung oleh penelitian terdahulu, hipotesis dalam penelitian ini adalah:

**H<sub>1</sub>: Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Usaha.**

### ***Pengaruh Orientasi Kewirausahaan Terhadap Kinerja Usaha***

Orientasi kewirausahaan memiliki peran penting dalam peningkatan kinerja usaha. Wardoyo, et al. (2015) menjelaskan bahwa berorientasi kewirausahaan adalah bentuk kemampuan kreatif serta inovatif sebagai dasar, kiat dan sumber daya untuk terus mencari peluang mencapai keberhasilan. Berdasarkan teori RBV, dijelaskan bahwa keunggulan bersaing berkelanjutan yang mampu meningkatkan kinerja dapat tercapai dengan sumber daya yang bernilai, langka, memiliki keunikan, tidak mudah ditiru dan tidak ada substitusinya (Suryani dan John 2018, 7-8). Maka sejalan dengan teori RBV bahwa Orientasi kewirausahaan adalah sumber potensial bagi keunggulan kompetitif karena memiliki nilai-



nilai inovatif, proaktif, serta keberanian dalam mencari peluang dan memasuki pasar baru yang dapat meningkatkan kinerja usaha.

Penelitian Ayuningtyas, et al. (2018) membuktikan bahwa perusahaan dengan kemampuan untuk berinovasi, bersikap proaktif, dan berani mengambil risiko mampu menciptakan produk yang inovatif dan menjelajahi pasar yang lebih luas, sehingga meningkatkan kinerja perusahaan. Beberapa peneliti sebelumnya yang telah membuktikan adanya pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Kinerja Usaha antara lain penelitian Wardi dan Susanto (2015), Sahoo dan Yadav (2017), Ayuningtyas, et al. (2018), Sulistyono dan Ayuni (2020), Savitri et al. (2020), Asad, et al. (2020). Maka berdasarkan uraian di atas dan dukungan penelitian terdahulu, hipotesis kedua penelitian ini adalah:

**H<sub>2</sub>: Orientasi Kewirausahaan Berpengaruh terhadap Kinerja Usaha.**

### ***Pengaruh Manajemen Kualitas Total Terhadap Kinerja Usaha***

Manajemen kualitas total mulai mendapatkan popularitas dan diadopsi kalangan perusahaan pada tahun 1990-an. Filosofi manajemen ini berfokus pada kepuasan pelanggan dan meningkatkan kinerja perusahaan (Al-shdaifat, 2015). Manajemen kualitas total dianggap sebagai sumber daya dan kemampuan organisasi yang unik dan tidak berwujud yang penting. Maka hal ini sejalan dengan teori RBV bahwa, kombinasi unik dari sumber daya, baik fisik, manusia, dan organisasi mampu meningkatkan kinerja serta menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Miller & Shamsie, 1996).

Penelitian Eniola, et al. (2019) menunjukkan bahwa Perusahaan yang memiliki fokus pada perbaikan berkelanjutan, memotivasi dan melibatkan karyawan dalam mencapai kualitas *output*, serta fokus pada kepuasan pelanggan akan lebih unggul dibandingkan perusahaan yang tidak mengarah pada fokus tersebut. Penelitian terdahulu yang telah menguji pengaruh praktik manajemen kualitas total terhadap kinerja perusahaan antara lain Asad, et al. (2020), Pambreni, et al. (2019), Eniola, et al. (2019), Sahoo dan Yadav (2018), Sahoo dan Yadav (2017), Al-Dhaafri et al. (2016), Valmohammadi dan Roshanzamir (2015) menunjukkan bahwa manajemen kualitas total berpengaruh terhadap kinerja. Maka berdasarkan uraian di atas serta dukungan penelitian terdahulu, hipotesis ketiga penelitian ini yaitu:

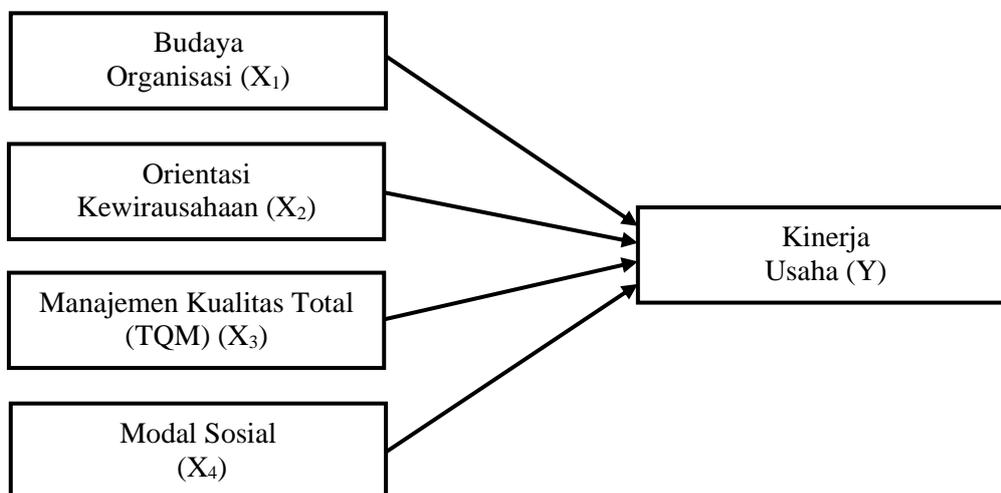
**H<sub>3</sub>: Manajemen Kualitas Total berpengaruh terhadap Kinerja Usaha.**

### ***Pengaruh Modal sosial Terhadap Kinerja Usaha***

Menurut Schlepshorts (2020), modal sosial adalah sumber daya aktual serta potensial yang didapatkan melalui jaringan hubungan yang dibentuk oleh individu atau unit sosial. Wirausahawan yang berjejaring dengan baik di berbagai kalangan, akan membuka wawasan serta peluang terhadap pemasaran produk UMKM (Rapih et al., 2015). Modal Sosial sejalan dengan teori RBV, bahwa kemampuan organisasi untuk menjalin kerjasama dan berjejaring dengan organisasi lainnya merupakan sumber daya yang penting yang tidak dimiliki oleh setiap organisasi lainnya. Ketika sumber daya kemampuan dan kompetensi yang dimiliki menghasilkan keunggulan bersaing yang berkelanjutan maka akan dapat meningkatkan kinerja organisasional di atas normal (Suryani dan John 2018, 10).

Penelitian Talebi, et al. (2017) menemukan bahwa modal sosial sebagai pengembang hubungan antara perusahaan sehingga membangun kerjasama yang dapat memberikan benefit bagi masing-masing perusahaan. Temuan oleh Rapih, et al. (2015) Agyapong, et al. (2017), Talebi, et al. (2017), Sulistyono dan Ayuni (2019), Akintimehin, et al. (2019), Yani, et al. (2020) menunjukkan bahwa Modal Sosial mempengaruhi Kinerja Usaha. Berdasarkan uraian di atas dan didukung oleh penelitian terdahulu, maka hipotesis keempat penelitian ini adalah:

#### **H<sub>4</sub>: Modal Sosial berpengaruh terhadap Kinerja Usaha.**



**Gambar 1**  
**Model Penelitian**  
*Sumber: Peneliti (2020)*

## **METODE PENELITIAN**



### ***Populasi dan Sampel***

Populasi penelitian ini yaitu Usaha Mikro Kecil dan Menengah sektor industri pengolahan yang terdapat di Kecamatan Tampan Kota Pekanbaru yang berjumlah 122 unit usaha. Alasan dipilihnya UMKM sektor industri pengolahan ini adalah karena perannya yang cukup besar terhadap perekonomian namun masih menghadapi berbagai kendala yang mempengaruhi kinerjanya. Industri pengolahan ini merupakan kegiatan mengolah bahan mentah, bahan baku, bahan setengah jadi, dan/atau barang jadi untuk mendapatkan barang yang bernilai tinggi bagi penggunanya. Industri pengolahan ini dapat mencakup pengolahan makanan, minuman, pakaian, dan lainnya.

Penelitian ini menggunakan metode sampling jenuh atau sensus dalam penarikan sampel yaitu teknik yang menjadikan semua anggota populasi sebagai sampelnya. Teknik sensus dilakukan ketika populasi penelitian relatif kecil dan dapat mengurangi tingkat kesalahan yang mungkin terjadi. Berdasarkan pemahaman tersebut maka sampel penelitian ini adalah seluruh UMKM sektor industri pengolahan yang ada di kecamatan Tampan yaitu sebanyak 122 unit usaha.

Responden dalam penelitian ini adalah orang yang memiliki pengetahuan tentang usaha yang sedang dijalankan yaitu Pemilik usaha atau orang yang memimpin jalannya usaha. Mereka dianggap orang yang paling mengetahui tentang kondisi usaha saat ini, seperti kebijakan organisasi yang diterapkan, kompetensi unik yang dimiliki, serta bagaimana kinerja usahanya.

### ***Jenis dan Sumber Data***

Penelitian ini menggunakan jenis data data subjek (*self-report data*) atau juga disebut data primer yaitu data yang diperoleh langsung dari sumbernya. Data subjek dapat dibedakan berdasarkan bentuk tanggapan (*respon*) yang diberikan oleh responden, bisa berupa tulisan, lisan, atau jawaban atas kuesioner yang disediakan. Adapun sumber data yang digunakan adalah data primer dan sekunder. Data primer diperoleh dari jawaban/isian atas kuesioner yang berbasis konten berupa opini/persepsi individu responden. Penelitian ini mengacu pada kuesioner penelitian Dr. Enni Savitri, SE., MM., Ak., CA selaku dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Riau, Valmohammadi dan Roshanzamir (2015), Vipriyanti (2007). Budaya organisasi dan Orientasi kewirausahaan memiliki masing-masing 9 item pertanyaan, Manajemen Kualitas Total 10 item pertanyaan, Modal sosial 11 item pertanyaan, dan kinerja usaha 5 item pertanyaan. Pengukuran dilakukan dengan skala likert dengan bentuk jawaban sangat tidak setuju (STS), tidak setuju (ST), netral (N), setuju (S), dan sangat setuju (SS).

Sementara data sekunder yang mendukung informasi primer penelitian ini didapatkan dari penelitian terdahulu, buku, artikel surat kabar, publikasi elektronik dan literatur lainnya yang berkaitan dengan penelitian ini.

### ***Teknik Pengumpulan Data***

Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data dengan menyebarkan kuesioner yang telah disusun secara terstruktur. Kuesioner ini terdiri dari lampiran identitas responden dan daftar pernyataan mengenai budaya organisasi, orientasi kewirausahaan, manajemen kualitas total, modal sosial dan kinerja usaha.

### ***Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel***

#### ***Kinerja Usaha (Y)***

Variabel dependen dalam penelitian ini adalah Kinerja Usaha, yang dimaknai sebagai suatu tingkat pencapaian atau prestasi perusahaan dalam periode waktu tertentu (Wardoyo et al., 2015). Indikator yang muncul pada Kinerja Usaha dalam penelitian ini berdasarkan penelitian Munizu (2010) serta Pramesti dan Giantari (2016) adalah: 1) Pertumbuhan keuntungan; 2) Produktivitas; 3) Pertumbuhan penjualan; 4) Pertumbuhan aset; 5) Pertambahan jumlah tenaga kerja; dan 6) Pertumbuhan pangsa pasar.

#### ***Budaya organisasi (X<sub>1</sub>)***

Pada penelitian ini, Budaya Organisasi yang dimaksud adalah suatu yang memandu dan membatasi perilaku yang terdiri dari seperangkat struktur, rutinitas, aturan, serta Norma dalam organisasi (Schein, 2004). Indikator yang muncul dalam Budaya Organisasi berdasarkan Denison (1997) yaitu misi, konsistensi, dan keterlibatan (Tika, 2014).

#### ***Orientasi Kewirausahaan (X<sub>2</sub>)***

Orientasi Kewirausahaan dimaknai sebagai proses, praktik, dan kegiatan pengambilan keputusan untuk mengembangkan serta menciptakan produk baru yang inovatif yang menjadi pembeda dengan organisasi lainnya di pasar (Savitri et al., 2020). Indikator yang terdapat pada Orientasi Kewirausahaan berdasarkan Miller (1983) antara lain, keinovasian (*innovativeness*), keproaktifan (*proactiveness*), dan pengambilan risiko (*risk taking*) (Ayuningtyas et al., 2018; Savitri et al., 2020).

#### ***Manajemen Kualitas Total (TQM) (X<sub>3</sub>)***



Dalam penelitian ini, Manajemen Kualitas Total atau sering disebut TQM adalah filosofi manajemen perusahaan yang terus berusaha untuk meningkatkan kualitas proses, produk, dan jasa untuk memberikan kepuasan pada pelanggan dan peningkatan kinerja perusahaan (García-bernal & Ramírez-alesón, 2015). Indikator dalam TQM berdasarkan *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA) meliputi Kepemimpinan (*leadership*), Perencanaan strategis (*strategic planning*), Fokus pelanggan (*customer focus*), Analisis dan Informasi (*information and analysis*), Manajemen sumber daya manusia (*human resource management*), dan Manajemen proses (*process management*) (Valmohammadi dan Roshanzamir, 2015; Eniola et al., 2019).

#### *Modal Sosial (X4)*

Modal Sosial (*social capital*) yang dimaksud dalam penelitian ini berupa sumber daya aktual serta potensial yang diperoleh melalui suatu jaringan hubungan yang dibentuk oleh individu atau unit sosial (Schlepphorts et al., 2020). Indikator Modal Sosial meliputi, Kepercayaan (*Trust*), Norma-norma (*norms*), dan Jaringan kerja (*Networks*) (Vipriyanti, 2007).

#### *Metode Analisis Data*

Metode penganalisisan data yang diterapkan pada penelitian ini yaitu *Struktural Equation Model* (SEM) berbasis varian atau *soft modeling* dengan alat analisis berupa *Partial Last Square* (PLS). Analisis data menggunakan SEM PLS dipilih oleh peneliti karena pendekatan PLS cocok digunakan untuk analisis yang bersifat prediktif meskipun memiliki dasar teori yang lemah, data tidak terdistribusi normal, dan jumlah sampel yang kecil. Maka analisis data penelitian ini menggunakan bantuan *software WarpPLS 6.0* yang bisa menilai model pengukuran dan model struktural penelitian.

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### *Gambaran Umum Responden*

Kuesioner diberikan sebanyak 122 UMKM untuk pelaku Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) Kecamatan Tampan Kota Pekanbaru. Dari 122 kuesioner yang didistribusikan, respon yang diterima oleh peneliti sebanyak 93 kuesioner dengan 13 kuesioner tidak dapat diikutsertakan dalam analisis karena tidak memenuhi standar kelayakan. Sehingga total data yang dapat yang diolah lebih lanjut berjumlah 80 kuesioner (65,57%).

Identitas responden sebagian besar diketahui berjenis kelamin perempuan, yang

berjumlah 57 orang dengan presentase 61,29%. Berdasarkan golongan usia, responden dengan rentang usia dibawah atau setara 30 tahun mendominasi sebanyak 49 orang dengan presentase 52,69%. Berdasarkan jenjang pendidikan, responden tamatan SLTA dan S1 memiliki jumlah yang sama sebanyak 39 orang dengan presentase 42%. Selanjutnya responden berdasarkan umur usaha. Sebanyak 63 unit usaha (67,74%) memiliki umur usaha dibawah lima tahun, sementara responden yang memiliki umur usaha di atas lima tahun adalah sebanyak 30 unit usaha (32,26%).

### ***Hasil Statistik Deskriptif***

Hasil statistik deskriptif merupakan hasil analisis data yang telah dikumpulkan dari jawaban responden atas kuesioner. Hasil statistik ini terdiri atas nilai *Minimum*, *Maximum*, *Mean*, serta Standar deviasi untuk setiap variabel penelitian. Berikut hasil statistik disajikan dalam tabel:

**Tabel 1**  
**Hasil Statistik Deskriptif**

Variabel	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation
Budaya Organisasi	80	2	5	4.0472	0.2083
Orientasi Kewirausahaan	80	2	5	3.7306	0.2993
Manajemen Kualitas Total	80	2	5	3.7863	0.2401
Modal Sosial	80	1	5	3.5818	0.2649
Kinerja Usaha	80	1	5	3.235	0.1716
Valid N ( <i>listwise</i> )	80				

Sumber: Data Diolah, 2020

### ***Hasil Pengukuran Outer Model***

#### ***Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas***

Pengujian validitas terdiri dari uji validitas konvergen dan diskriminan. Pengujian validitas konvergen dapat dilihat melalui nilai *loading factor* atau AVE. Jika seluruh indikator konstruk menunjukkan nilai *loading factor* >0.50, maka seluruh indikator konstruk dinyatakan valid dan/atau jika nilai AVE yang dihasilkan >0.50, maka konstruk telah memenuhi validitas. Sementara pengujian reliabilitas dilihat dari *composite reliability* dan *cronbach's alpha*, berikut masing-masing hasil pengujian dalam tabel:

**Tabel 2**



**Outer/Measurement Model**

<i>Items</i>	<i>Loadings</i>	<i>Alpha</i>	<i>CR</i>	<i>AVE</i>
BO1	0.882	0.911	0.932	0.667
BO2	0.821			
BO3	0.839			
BO4	0.711			
BO5	0.608			
BO8	0.883			
BO9	0.883			
OK1	0.520	0.907	0.925	0.584
OK2	0.825			
OK3	0.653			
OK4	0.726			
OK5	0.800			
OK6	0.726			
OK7	0.866			
OK8	0.864			
OK9	0.830			
TQM1	0.873	0.911	0.929	0.596
TQM2	0.741			
TQM3	0.888			
TQM4	0.714			
TQM5	0.540			
TQM6	0.657			
TQM8	0.820			
TQM9	0.772			
TQM10	0.859			
MS1	0.770	0.916	0.931	0.604
MS2	0.828			
MS3	0.804			
MS4	0.568			
MS5	0.800			
MS8	0.871			
MS9	0.812			
MS10	0.766			
MS11	0.697			
KU1	0.988	0.994	0.995	0.977
KU2	0.986			
KU3	0.995			
KU4	0.981			
KU5	0.990			

Sumber: Pengolahan data dengan WarpPLS 6.0

Variabel Budaya Organisasi, Manajemen Kualitas Total, dan Modal Sosial memiliki beberapa indikator yang tidak memenuhi kriteria validitas sehingga harus dikeluarkan diantaranya adalah BO 6 (0.473), BO7 (0.433), TQM 7 (0,423), MS 6 (0,247), MS 7 (0,408), dikarenakan nilai loadings lebih kecil dari 0,50. Hasil dari *composite reliability* dan *cronbach's alpha*, menunjukkan bahwa seluruh variabel telah memenuhi kriteria karena memiliki nilai *cronbach's alpha* >0,6 dan nilai *composite reliability* >0,7 sehingga dapat disimpulkan bahwa keseluruhan variabel memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi.

Keseluruhan indikator juga telah memenuhi kriteria validitas diskriminan (*discriminant validity*), karena nilai *loadings* masing-masing indikator lebih besar dari *loading* ke konstruk lainnya.

### Evaluasi Model Struktural (Inner model)

Pengujian ini meliputi *path coefficient*, uji kecocokan model (*model fit*) dan *R-squared*. Pengujian kecocokan model memiliki 3 indeks pengujian, yaitu *average path coefficient* (APC), *average R-squared* (ARS) dan *average varians factor* (AVIF). APC dan ARS diterima apabila *p-value* < 0,05 sementara untuk AVIF diterima dengan nilai  $\leq 5$  atau  $\leq 3.3$ . Berikut hasil pengujian disajikan dalam tabel:

**Tabel 3**  
**Output General SEM Analysis Results**

<i>Model Fit And Quality Indices</i>	
<i>Average path coefficient</i> (APC) = 0.354, P < 0.001	
<i>Average R-squared</i> (ARS) = 0.689, P < 0.001	
<i>Average adjusted R-squared</i> (AARS) = 0.673, P < 0.001	
<i>Average block VIF</i> (AVIF) = 1.882, <i>acceptable if</i> $\leq 5$ , <i>ideally</i> $\leq 3.3$	

Sumber: Pengolahan data dengan WarpPLS 6.0 (2020)

**Tabel 4**  
**Hasil Output Model Fit Indices**

	Indeks	P-Values	Kriteria	Keterangan
APC	0.354	P < 0.001	P < 0.005	Diterima
ARS	0.689	P < 0.001	P < 0.005	Diterima
AVIF	1.882		AVIF $\leq 5$ , <i>ideally</i> $\leq 3.3$	Diterima

Sumber: Pengolahan data dengan WarpPLS 6.0 (2020)

**Tabel 5**  
**Nilai R-Squared**

	<i>R-squared</i>
BO	
OK	
TQM	
MS	
KU	0.689

Sumber: Pengolahan data dengan WarpPLS 6.0 (2020)

Kinerja Usaha menghasilkan nilai *R-squared* sebesar 0,689. Artinya adalah 68,9% keberadaan variabel Kinerja Usaha dipengaruhi oleh variabel independennya. Sedangkan sisanya 31,1% dipengaruhi oleh keberadaan variabel lainnya.

### Hasil Pengujian Hipotesis



Pengujian hipotesis dilakukan guna mengetahui diterima atau bahkan ditolakny suatu hipotesis penelitian yang diajukan. Hipotesis dengan nilai koefisien jalur (*path coefficient*) sebesar (-0,1) sampai 0,1 dinyatakan tidak signifikan. Jika nilai koefisien jalur lebih besar dari 0,1 maka dinyatakan signifikan berbanding lurus, dan jika nilai koefisien lebih kecil dari (-0,1) maka nilai tersebut signifikan berbanding terbalik. Pertimbangan lainnya dapat dilihat dari nilai signifikansi. Jika nilai *p-value*  $\leq 0,05$  maka hipotesis diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa, hipotesis diterima apabila nilai koefisien jalur  $> 0,1$  dan nilai *p-value*  $\leq 0,05$ .

**Tabel 6**  
***Direct Effect***

Hipotesis Penelitian	Path	Path Coefficient	P-Value	Keterangan
H1	BO-KU	0.22	0.02	Diterima
H2	OK-KU	0.75	< 0.01	Diterima
H3	TQM-KU	0.26	< 0.01	Diterima
H4	MS-KU	0.18	0.05	Diterima

Sumber: Data Diolah, 2020

### ***Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Usaha (H<sub>1</sub>)***

Budaya Organisasi mempengaruhi Kinerja Usaha sebesar 0,22. Hal ini menjelaskan bahwa setiap satu satuan peningkatan variabel Budaya Organisasi akan meningkatkan Kinerja Usaha sebesar 0,22 dan koefisien regresi tersebut signifikan dengan nilai *p-value* sebesar 0,02 lebih kecil dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Usaha di pelaku Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) di Kecamatan Tampan Kota Pekanbaru. Budaya organisasi yang positif akan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman bagi karyawan sehingga mendorong efektivitas kerja. Hal inilah yang kemudian memberikan *impact* terhadap peningkatan kinerja usaha. Adanya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja usaha menunjukkan bahwa hasil penelitian ini mendukung teori RBV yang menjelaskan budaya organisasi sebagai sumber daya yang mampu memberikan peningkatan terhadap kinerja usaha. Semakin baik nilai-nilai budaya di dalam organisasi maka kinerja akan berjalan dengan lebih baik pula.

Budaya organisasi yang diukur menggunakan indikator misi, konsistensi dan keterlibatan dapat meningkatkan profit, jumlah pelanggan, penjualan, pertumbuhan aset dan jumlah tenaga kerja. Artinya semakin baik misi, konsistensi dan keterlibatan UMKM maka akan semakin baik pula kinerja usahanya (0,22). Indikator Misi merupakan indikator dengan *loading factor* tertinggi dalam membentuk budaya organisasi. Budaya organisasi yang kuat dibutuhkan oleh UMKM untuk menghadapi perubahan lingkungan eksternal yang terjadi. Masih rendahnya budaya organisasi UMKM sektor industri pengolahan di Kecamatan

Tampan Kota Pekanbaru mengindikasikan bahwa masih banyak usaha yang tidak menetapkan visi dan misi, strategi serta kurangnya peran pemimpin dalam membentuk budaya di lingkungan kerja. Sehingga bisnis berjalan tanpa adanya *goals* untuk dicapai dalam jangka waktu pendek ataupun panjang.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Eniola, et al. (2019), Sulhaini, et al. (2018), Santoso, et al. (2018), Gorondutse dan Hilman (2018), Valmohammadi dan Roshanzamir (2015), yang menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja usaha dan menolak hasil penelitian Sinha dan Dhall (2018), Setiawan (2013) yang menyebutkan bahwa Budaya Organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja usaha.

### ***Pengaruh Orientasi Kewirausahaan Terhadap Kinerja Usaha (H2)***

Orientasi Kewirausahaan mempengaruhi Kinerja Usaha sebesar 0,75. Hal ini mengindikasikan bahwa setiap satu satuan peningkatan variabel Orientasi Kewirausahaan akan meningkatkan Kinerja Usaha sebesar 0,75 dan koefisien regresi tersebut signifikan dengan nilai *p-value* <0,001 yang lebih kecil dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa Orientasi Kewirausahaan berpengaruh terhadap Kinerja Usaha di pelaku Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) di Kecamatan Tampar Kota Pekanbaru. Perusahaan yang berorientasi kewirausahaan dengan sikap penuh inovasi, proaktif dan berani mengambil risiko, akan mampu menciptakan produk dan layanan yang inovatif. Dengan demikian, Kinerja Usaha akan berjalan dengan lebih baik. Orientasi kewirausahaan menjadi sumber daya yang mampu memberikan nilai keunikan tersendiri bagi organisasi apabila dikembangkan dengan ide-ide baru yang kreatif. Hasil hipotesis ini mendukung teori RBV bahwa orientasi kewirausahaan yang tercermin dengan sikap inovatif, proaktif mampu membentuk sumber daya yang unik bagi organisasi yang akan meningkatkan kinerja usaha.

Orientasi kewirausahaan yang diukur dengan indikator keinovasian, keproaktifan dan pengambilan risiko meningkatkan profit, jumlah pelanggan, penjualan, pertumbuhan aset dan jumlah tenaga kerja. Artinya, semakin baik orientasi kewirausahaan UMKM maka akan semakin baik pula kinerja usaha. Indikator *Risk Taking* menjadi indikator dengan *loading factor* tertinggi dalam membentuk orientasi kewirausahaan. Hal ini mengindikasikan bahwa keberanian mengambil risiko menjadi suatu hal yang penting dalam membentuk jiwa seorang pengusaha. Adanya risiko gagal dalam bisnis tidak membuat mereka takut untuk mencoba melakukan hal-hal baru. Beberapa pelaku UMKM sektor industri pengolahan di Kecamatan Tampar Kota Pekanbaru masih memiliki kelemahan dalam hal inovasi, proaktif dan *risk taking*. Hal ini dapat dilihat dari banyaknya industri pengolahan bahan baku seperti tahu,



tempe yang tidak berubah dari waktu ke waktu, kurang berinisiatif dalam mendapatkan hal-hal baru, serta kurangnya keberanian untuk melakukan terobosan baru. Namun untuk industri pengolahan makanan seperti roti, kue, kerupuk, memiliki inovasi yang cukup baik, mampu berkembang mengikuti minat masyarakat, dan berani mengambil peluang yang datang.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Wardi dan Susanto (2015), Sahoo dan Yadav (2017), Ayuningtyas, et al. (2018), Sulistyono dan Ayuni (2020), Savitri et al. (2020), Asad, et al. (2020) yang telah membuktikan adanya pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Kinerja Usaha. Sementara penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian Djodjono dan Tawas (2014), Effendi, et al. (2013), dan Reswanda (2012) yang menunjukkan bahwa Orientasi Kewirausahaan tidak mempengaruhi Kinerja Usaha.

### ***Pengaruh Manajemen Kualitas Total Terhadap Kinerja Usaha (H3)***

Manajemen Kualitas Total mempengaruhi Kinerja Usaha sebesar 0,26 yang menunjukkan bahwa setiap peningkatan sebesar satu satuan variabel Manajemen Kualitas Total akan meningkatkan Kinerja Usaha sebesar 0,26 dan koefisien regresi tersebut signifikan dengan nilai *p-value* <0,01 yang menunjukkan bahwa *p-value* lebih kecil dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa Manajemen Kualitas Total berpengaruh terhadap Kinerja Usaha di pelaku Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) di Kecamatan Tampan Kota Pekanbaru. Manajemen kualitas yang diimplementasikan dengan baik akan memberikan efektivitas serta efisiensi bagi bisnis. Pendekatan ini berfokus pada peningkatan kualitas dan perbaikan yang berkelanjutan pada setiap proses untuk mendapatkan *output* yang memuaskan. Hal inilah yang membuat manajemen kualitas total mampu meningkatkan kinerja usaha. Hipotesis ini sejalan dengan teori RBV bahwa, manajemen kualitas total sebagai kombinasi sumber daya baik fisik, manusia, dan organisasi dengan keunikannya mampu meningkatkan kinerja dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Implementasi manajemen kualitas dapat dilihat dari indikator kepemimpinan pemilik usaha, perencanaan strategis, analisis dan informasi, fokus pelanggan, manajemen sumber daya manusia, dan bagaimana manajemen proses usaha tersebut berlangsung. Kepemimpinan menjadi indikator dengan *loading factor* tertinggi dalam membentuk manajemen kualitas total. Kepemimpinan berarti bagaimana tindakan pemilik atau pemimpin usaha dalam membimbing dan mengarahkan jalannya usaha. Sehingga peran pemimpin sangat penting dalam mengarahkan setiap fungsi yang ada untuk peningkatan kinerja usaha. Kepemimpinan dalam UMKM dinilai masih belum maksimal, hal ini dikarenakan sebagian pemilik usaha adalah tamatan SLTA/ sederajat, sehingga memiliki keterbatasan pengetahuan. Manajemen

proses juga merupakan indikator yang penting dalam TQM. Dimana desain sistem kerja yang baik, proses kerja yang didukung oleh teknologi, juga akan membantu dalam menghasilkan efektivitas, efisiensi, produktivitas kerja serta mencapai kinerja yang lebih baik. Untuk beberapa UMKM sektor pengolahan di Kecamatan Tampan Kota Pekanbaru memiliki manajemen proses yang tradisional dengan tetap berusaha menjaga kualitas produknya. Kurangnya inovasi sistem kerja UMKM menjadikannya sulit untuk berkembang mencapai kinerja yang lebih baik.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Asad, et al. (2020), Pambreni, et al. (2019), Eniola, et al. (2019), Sahoo dan Yadav (2018), Sahoo dan Yadav (2017), Al-Dhaafri et al. (2016), Valmohammadi dan Roshanzamir (2015) yang menunjukkan bahwa manajemen kualitas total berpengaruh terhadap kinerja usaha. Sementara penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian Duarte et al. (2011) dan Kober et al. (2012) yang tidak menemukan pengaruh manajemen kualitas total terhadap Kinerja Usaha.

#### ***Pengaruh Modal Sosial Terhadap Kinerja Usaha (H4)***

Terakhir, pengaruh Modal Sosial terhadap Kinerja Usaha adalah sebesar 0,18 yang menunjukkan bahwa setiap satu satuan peningkatan variabel Modal Sosial akan meningkatkan Kinerja Usaha sebesar 0,18 dan koefisien regresi tersebut signifikan dengan nilai *p-value* sebesar 0,05 yang tidak lebih besar atau sama dengan nilai signifikan minimal sebesar 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa Modal Sosial berpengaruh terhadap Kinerja Usaha di pelaku Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) di Kecamatan Tampan Kota Pekanbaru. Modal Sosial menjadi salah satu kunci untuk mencapai kemajuan usaha melalui hubungan kerjasama yang dibangun dengan organisasi atau pengusaha lainnya. Hal ini akan membuka peluang serta menambah wawasan organisasi untuk perluasan pasar dan pemasaran produk (Rapih et al., 2015). Berjejaring dapat membuat bisnis berbeda dengan bisnis lainnya, karena kemampuan ini tidak dimiliki setiap organisasi. Hipotesis ini sejalan dengan teori RBV bahwa sumber daya yang unik jika dijalankan dengan baik akan menjadi keunggulan dalam peningkatan kinerja usaha.

Modal sosial yang diukur dengan indikator kepercayaan, norma dan *network*, mempengaruhi kinerja usaha dengan cukup baik. Jaringan dan kepercayaan menjadi indikator dengan *loading factor* tertinggi dalam membentuk modal sosial. Membangun hubungan kerjasama yang baik dengan pihak lain merupakan hal penting dalam bisnis. UMKM akan berjalan dengan lebih baik jika didukung oleh kerjasama dengan pihak yang dapat memberikan *feedback* yang baik bagi keberlangsungan usaha seperti pemasok, investor,



komunitas, pemerintah, serta organisasi lainnya. UMKM sektor pengolahan di Kecamatan Tampan Kota Pekanbaru masih kurang dalam hal membangun hubungan dengan pihak lain, karena keterbatasan pengetahuan dan informasi. Sehingga akses untuk modal keuangan serta perluasan pasar menjadi rendah.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Rapih, et al. (2015) Agyapong, et al. (2017), Talebi, et al. (2017), Sulistyono dan Ayuni (2019), Akintimehin, et al. (2019), Yani, et al. (2020) yang menunjukkan bahwa Modal Sosial berpengaruh terhadap Kinerja Usaha. Tetapi hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian Felicio, et al. (2016) yang tidak menemukan adanya pengaruh modal sosial terhadap kinerja usaha.

## **SIMPULAN**

Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa budaya organisasi, orientasi kewirausahaan, manajemen kualitas total, dan modal sosial memiliki pengaruh terhadap kinerja usaha. Adapun keterbatasan dalam penelitian ini yaitu, 1) Penelitian ini terbatas pada kinerja usaha pada UMKM di Kecamatan Tampan Kota Pekanbaru saja. 2) Variabel penelitian terbatas pada budaya organisasi, orientasi kewirausahaan, manajemen kualitas total dan modal sosial. Berdasarkan kesimpulan dan keterbatasan hasil penelitian, dapat dikemukakan saran-saran antara lain, 1) Penelitian selanjutnya sebaiknya memperluas Kabupaten dan Kota yang akan diteliti sehingga hasil penelitian yang diperoleh diharapkan akan lebih baik. 2) Menambahkan faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi Kinerja Usaha. 3) Penelitian selanjutnya juga dapat mempertimbangkan sektor UMKM lainnya untuk diteliti.

Implikasi dalam penelitian ini diharapkan untuk UMKM hendaknya lebih memperkuat orientasi usahanya dengan menghadirkan visi dan tujuan usaha yang lebih jelas, membuat perencanaan bisnis jangka panjang sehingga tidak hanya fokus pada kegiatan operasional harian saja. UMKM juga hendaknya selalu berinovasi baik itu dalam hal produksi, pemasaran produk, pemanfaatan sumber daya untuk meningkatkan efektivitas usaha. UMKM diharapkan dapat menjalin kerjasama dengan pihak lain yang dapat membantu peningkatan usahanya mencapai kinerja yang lebih baik.

## **REFERENSI**

- Agyapong, F. O., Agyapong, A., & Poku, K. (2017). Nexus between Social Capital and Performance of Micro and Small Firms in an Emerging Economy : The Mediating Role of Innovation. *Cogent Business & Management*, 4, 1–20. <https://doi.org/10.1080/23311975.2017.1309784>

- Akintimehin, O. O., Eniola, A. A., Alabi, O. J., Eluyela, D. F., Okere, W., & Ozordi, E. (2019). Social Capital and its Effect on Business Performance in the Nigeria Informal Sector. *Heliyon*, 5, 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2019.e02024>
- Al-Dhaafri, H. S., Al-Swidi, A. K., & Yussoff, R. Z. Bin. (2016). The Mediating Role of TQM and Organizational Excellence, and The Moderating Effect of Entrepreneurial Organizational Culture on The Relationship between ERP and Organizational Performance. *The TQM Journal*, 28(6), 991–1011.
- Al-shdaifat, E. A. (2015). Implementation of Total Quality Management in hospitals. *Journal of Taibah University Medical Sciences*, 1–6. <https://doi.org/10.1016/j.jtumed.2015.05.004>
- Asad, M., Chethiyar, S. D. M., & Ali, A. (2020). Total Quality Management, Entrepreneurial Orientation, and Market Orientation: Moderating Effect of Environment on Performance of SMEs. *Paradigms*, 14(1), 102–108. <https://doi.org/10.24312/193014016>
- Ayuningtyas, A. A., Miyasto, & Sugiarto, P. (2018). Analysis of Entrepreneurship Orientation, Adaptability of Business Environment, and Internal Resources company on Competitive Advantages to Improve Company Performance. *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*, XVII(2), 119–139.
- BAPPENAS. (2014). Laporan Analisis Daya Saing UMKM di Indoneisa.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Djodjobo, C. V., & Tawas, H. N. (2014). Pengaruh Orientasi Kewirausahaan, Inovasi Produk dan Keunggulan Bersaing terhadap Kinerja Pemasaran Usaha Nasi Kuning di Kota Manado. *Jurnal EMB*, 2(3), 1214–1224.
- Effendi, S. H., Solimun, D., & Noermijati. (2013). The Effect of Entrepreneurship Orientation on Small Business Performance with Government Role as the Moderator Variable and Managerial Competence as the mediating Variable on the Small Business of Apparel Industry in Cipulir market, south Jakarta. *Journal of Business and Management*, 8(1), 49–55.
- Eniola, A. A., Olorunleke, G. K., Akintimehin, O. O., Ojeka, J. D., & Oyetunji, B. (2019). The Impact of Organizational Culture on Total Quality Management in SMEs in Nigeria. *Heliyon*, 5, 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2019.e02293>
- Felicio, J. A., Couto, E., & Caiado, C. (2016). Human Capital, Social Capital, and Organizational Performance. *Journal of Management Decision*, 46, 374–384.
- García-bernal, J., & Ramírez-alesón, M. (2015). Why and How TQM Leads to Performance Improvements. *Quality Management Journal*, 22(3), 23–37. <https://doi.org/10.1080/10686967.2015.11918439>
- Gorondutse, A. H., & Hilman, H. (2018). Does Organizational Culture Matter in the Relationship between Trust and SMEs Performance? *Journal of Management Decision*, 57(7), 1638–1658. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2018-0557>



- Hartomo, G. (2019). UMKM sumbang Rp8.400 Triliun ke Perekonomian Nasional Pada 2018. Oke Finance.
- Ina, H. (2016). Quality Orientation in Middle Management Development and Validation of Situational Judgement Test. Apprimus Wissenschaftsverlag, Aachen.
- Kumparan. (2019). Menkop: UMKM kita belum Berjaya di Kampung Sendiri. Kumparan Bisnis.
- Miller, D., & Shamsie, J. (1996). The Resource Based View of the Firm in Two Environments: The Hollywood Film Studio From 1936 to 1965. *Academy of Management Journal*, 39(3), 519–543.
- Pambreni, Y., Khatibi, A., Azam, S. M. F., & Tham, J. (2019). The Influence of Total Quality Management toward Organization Performance. *Management Science Letters*, 9, 1397–1406. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.5.011>
- Ranto, D. W. P. (2016). Pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Kinerja UMKM bidang kuliner Yogyakarta. *JBMA*, 3(2).
- Rapih, S., Martono, T., & Riyanto, G. (2015). Analisis Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia, Modal Sosial, dan Modal Finansial terhadap Kinerja UMKM Bidang Garmen Di Kabupaten Klaten. *Jurnal Akuntansi Dan Pendidikan*, 4(2), 1–20.
- Reswanda. (2012). Pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Pembelajaran Organisasi, Keunggulan Bersaing Berkelanjutan dan Kinerja Usaha pada UMKM Kerajinan Kulit Berorientasi Ekspor di Sidoarjo. *Jurnal Disertasi Unair*.
- Robbins, S. P., & A. Judge, T. (2013). *Organizational Behavior* (5th ed.). Pearson Education, Inc.
- Sahoo, S., & Yadav, S. (2017). Entrepreneurial Orientation of SMEs, Total Quality Management and Firm Performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*.
- Sahoo, S., & Yadav, S. (2018). Total Quality Management in Indian Manufacturing SMEs. *Procedia Manufacturing*, 21, 541–548. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2018.02.155>
- Santoso, E. B., Fiernaningsih, N., & Murtiyanto, R. K. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi. *Jurnal Administrasi Dan Bisnis*, 12(1), 40–45.
- Savitri, E., Abdullah, N. H. N., Said, J., Syahza, A., & Musfialdy. (2020). How Supply Chain Moderates the Relationship of Entrepreneurial Orientation , Adaptability Strategy and Government Interference with Performance ? *International Journal Supply Chain Management*, 9(4), 355–362.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3rd ed.). The Jossey-Bass.

- Schlepphorts, et al. (2020). International Assignment of Employees and Entrepreneurial Intentions: The Mediating Role of Human Capital, Social Capital, and Career Prospects. *Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 26(6), 1259–1279.
- Sedyastuti, K. (2018). Analisis Pemberdayaan UMKM dan Peningkatan Daya Saing dalam Kancan Pasar Global. *Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, 2(1), 117–127.
- Setiawan, H. (2013). Pengaruh Orientasi Pasar, Budaya Organisasi, dan Orientasi Kewirausahaan terhadap Kinerja Usaha (Studi pada usaha kecil pengolahan di kota Bandung). *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 11(3), 181–194.
- Sinha, N., & Dhall, N. (2018). Mediating Effect of TQM on Relationship between Organizational Culture and Performance Evidence from Indian SMEs. *Total Quality Management and Business Excellence*.
- Sulhaini, Rusdan, Dayani, R., & Ismiwati, B. (2018). Pengaruh Berantai Budaya Organisasi dan Human Resource Practices Terhadap Kreatifitas dan Kinerja Usaha UMKM. *Jurnal Magister Manajemen Unram*, 7(3), 61–77.
- Sulistyo, H., & Ayuni, S. (2020). Competitive Advantages of SMEs: The Roles of Innovation Capability, Entrepreneurial Orientation, and Social Capital. *Journal of Accounting and Management*, 65(1), 1–18.
- Suryani, N. K., & John, E. H. J. (2018). *Kinerja Organisasi*. Deepublish Publisher.
- Sutrisno, E. (2018). *Budaya Organisasi (1st ed.)*. Prenadamedia Group.
- Talebi, K., Farsi, J. Y., & Miriasl, H. (2017). Identifying the Impact of Strategic Alliances on the Performance of SMEs (Case Study: The Industry of Automotive Parts Manufacturers in Iran). *International Business Research*, 10(6), 227–235. <https://doi.org/10.5539/ibr.v10n6p227>
- Tika, M. P. (2014). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Bumi Aksara.
- Valmohammadi, C., & Roshanzamir, S. (2015). The Guidelines of Improvement: Relations among Organizational Culture TQM and Performance. *Intern. Journal of Production Economics*, 167–178. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2014.12.028>
- Vipriyanti, N. U. (2007). *Studi Sosial Ekonomi tentang Keterkaitan antara Modal Sosial dan Pembangunan Ekonomi Wilayah*. Disertasi, Institute Pertanian Bogor.
- Wardi, Y., & Susanto, P. (2015). Analisis Orientasi Kewirausahaan pada Kinerja Perusahaan: Studi Empiris pada Usaha Kecil dan Menengah (UKM) di Sumatera Barat. *Seminar Nasional Ekonomi Manajemen Dan Akuntansi (SNEMA)*, Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang, 143–151.
- Wardoyo P., Rusdianti, E., & Purwantini, S. (2015). Pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Strategi Usaha dan Kinerja Bisnis UMKM di Desa Ujung-ujung, Kec. Pabelan, Kab. Semarang. 1–19.
- Yani, A., Eliyana, A., Hamidah, Sudiarditha, I. K. R., & Buchdadi, A. D. (2020). The Impact of Social Capital , Entrepreneurial Competence on Business Performance: An



Empirical Study of SMEs. Systematic Review in Pharmacy, 11(9), 779–787.