

PENERAPAN ORIENTASI KEWIRAUSAHAAN TERHADAP KINERJA UMKM DENGAN TOTAL QUALITY MANAGEMENT SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

Fella Sifa Khoviani¹, Khairina Nur Izzaty²

¹STIE Bank BPD Jateng

email: fellasifa1997@gmail.com

²STIE Bank BPD Jateng

email: izzaty33@gmail.com

Abstract

This study aims to determine the effect of the application of entrepreneurial orientation to the performance of MSMEs with total quality management (TQM) as an Intervening variable. In this study there are three variables, namely entrepreneurship orientation, TQM, and MSME performance. The population in this study is the food processing sector SMEs in the city of Semarang, with a sample of 64 respondents. The research model uses structural equation modeling (PLS-SEM) analysis which consists of an outer model and inner model analysis. The results of this study indicate that there is a positive influence between entrepreneurial orientation on MSME performance, TQM has a positive effect on MSME performance, entrepreneurial orientation has a positive effect on TQM, and there is a positive influence on the role of TQM mediation in the application of entrepreneurial orientation to MSME performance.

Keywords: Entrepreneurship Orientation, Total Quality Management, MSME Performance

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari penerapan orientasi kewirausahaan terhadap kinerja UMKM dengan *total quality management* (TQM) sebagai variabel Intervening. Dalam penelitian ini terdapat tiga variabel yaitu orientasi kewirausahaan, TQM, dan kinerja UMKM. Populasi dalam penelitian ini yaitu UMKM sektor olahan pangan di kota Semarang, dengan sampel sebanyak 64 responden. Model penelitian menggunakan analisis model *structural equation modeling* (PLS-SEM) yang terdiri dari analisis *outer model* dan *inner model*. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif antara orientasi kewirausahaan terhadap kinerja UMKM, TQM berpengaruh positif terhadap kinerja UMKM, orientasi kewirausahaan berpengaruh positif terhadap TQM, serta terdapat pengaruh yang positif dari peran mediasi TQM dalam penerapan orientasi kewirausahaan terhadap kinerja UMKM.

Kata Kunci : Orientasi Kewirausahaan, *Total Quality Management*, Kinerja UMKM

1. Pendahuluan

Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) merupakan bentuk usaha dari masyarakat kalangan menengah ke bawah, yang saat ini sedang diminati oleh berbagai kalangan di Indonesia. Peningkatan akan minat dalam berusaha ini berdampak positif terhadap pertumbuhan ekonomi di Indonesia. UMKM menjadi salah satu hal yang penting bagi perekonomian di Indonesia, karena pada dasarnya UMKM telah secara langsung menyentuh sektor riil dimana sektor ini identik dengan jantung perekonomian negara, serta dapat memberikan peluang usaha bagi masyarakat yang minim akan keterampilan

sehingga secara langsung dapat mengurangi jumlah pengangguran dalam negeri. UMKM sendiri sudah mulai mendominasi pasar usaha di Indonesia, sektor ini pun dianggap sebagai anti krisis karena mampu bertahan disetiap adanya krisis ekonomi yang terjadi (Sulaiman, 2017).

Memperkuat UMKM agar dapat menguasai pasar domestik dan global menjadi tujuan besar untuk didapatkan, salah satu cara yang dapat dilakukan yaitu dengan memberikan peluang besar untuk segala bentuk kerjasama yang dapat mendorong UMKM dalam memperluas usahanya. Selain itu, segala permasalahan yang menghambat perkembangan UMKM juga menjadi sebuah

perhatian khusus, disebutkan bahwa terdapat kendala dalam pengembangan UMKM, yaitu dimana UMKM dinilai sulit naik tingkat untuk dapat mendominasi pasar maupun menembus tingkat global (Ukmindonesia.Id, 2018).

Di era industri 4.0 sudah bukan menjadi rahasia lagi bahwa kualitas sumber daya manusia telah memerankan peran penting yang dibutuhkan oleh organisasi dalam hal pemanfaatan dan menguasai penggunaan IPTEK serta dalam berinovasi. Pada era ini menjadi peluang besar bagi pelaku usaha untuk meningkatkan daya saing dan memperluas pemasaran produk agar dapat menjangkau pasar sampai ke pelosok negeri, bahkan dapat menembus batas sampai ke luar negeri (Perindustrian et al., 2019). Namun demikian, dampak lain dari era 4.0 ini adalah terjadinya persaingan yang lebih kompetitif dan sangat kuat, diakibatkan karena adanya orientasi pasar dan kebutuhan pelanggan yang mengalami perubahan (Mishra, 2016) sehingga, sektor UMKM yang berorientasi pada perubahan dan yang mendukung nilai inovasi berkelanjutan mendapatkan keuntungan yang lebih besar (Sahoo & Yadav, 2017). Oleh karena itu diperlukan pengembangan orientasi kewirausahaan sebagai suatu konsep yang dapat membantu dalam mengurangi tekanan kompetitif sehingga dapat meningkatkan kemampuan organisasi dalam bersaing dengan kompetitornya (Wiklund & Shepherd, 2011). Orientasi kewirausahaan itu sendiri terbentuk dari gagasan yang menerangkan tentang manajemen spesifik serta pembuatan proses strategi secara bersama dan mengombinasikan pengetahuan dari masing-masing anggota sehingga menjadikannya sebuah produk baru dalam kegiatan operasional (Gupta & Batra, 2016b; Wiklund & Shepherd, 2011).

Di sisi lain orientasi kewirausahaan telah dipelajari secara luas di negara-negara maju seperti Amerika Serikat dan Inggris, kemudian dengan cepat diikuti oleh negara lain seperti Brasil, Rusia, India, dan China, atau yang biasa disebut dengan negara-negara BRIC (Gupta & Batra, 2016b; O'Neill, 2003). Secara konseptual berbicara tentang orientasi kewirausahaan akan mengarah pada kinerja yang lebih unggul (Covin & Lumpkin, 2011; Edmond & Wiklund, 2010; Gupta & Batra, 2016b; Sahoo & Yadav, 2017) yaitu dimana

UMKM yang telah menerapkan orientasi kewirausahaan dengan kuat akan lebih baik dari pada mereka yang tidak menerapkannya, sedangkan keberhasilan suatu wirausaha yang paling utama tergantung pada tindakan, sikap, komitmen, pengetahuan serta pengalaman dari manajemen puncak (Azyan & Pons, 2017; Sahoo & Yadav, 2017).

Dalam meningkatkan efisiensi pada sebuah organisasi, banyak upaya yang harus dilakukan, salah satunya dengan diperlukannya sistem yang dapat berorientasi pada kualitas barang dan jasa yaitu *Total Quality Management* (TQM), penerapan dari TQM ini menjadi salah satu faktor kesuksesan sebuah organisasi dikarenakan fokus TQM terhadap konsumen, serta dilakukannya perbaikan terus menerus pada setiap produk maupun jasa (Risky, et al, 2017). Namun dibanding dengan organisasi besar lain, TQM telah lambat di terapkan pada UMKM (Majumdar & Manohar, 2016). Karena tidak adanya keyakinan yang memadai, dan anggapan bahwa penerapan TQM menjadi suatu prospek yang menakutkan dan mahal, dengan tingginya biaya operasional yang harus dikeluarkan (Pearson, 2015).

Pada penelitian yang dilakukan Dubey, Singh, Samar, & Choppin (2016), yang meneliti tentang efek dari TQM terhadap kinerja farmasi di India, dimana hasil dari penelitian tersebut menunjukkan hubungan yang positif antara TQM terhadap kinerja, dimana TQM berperan dalam mencapai kepuasan pelanggan, mengurangi biaya produksi serta dalam meningkatkan efisiensi. Muttaqin & Dharmayanti (2017), dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa TQM merupakan pendekatan dari manajemen yang berfokus pada perbaikan berkelanjutan sehingga apabila terjadi perubahan di sebuah organisasi akan mudah direspon dengan tepat, melalui TQM organisasi dapat mencapai tujuan jangka panjang dimana ia akan mampu bersaing dengan para kompetitor dan menjadikannya lebih unggul. Penerapan TQM pada kinerja organisasi sangat penting untuk meningkatkan kualitas kinerja organisasi dan kinerja keuangan, dimana penelitian ini memberikan hasil bahwa TQM memiliki pengaruh positif terhadap kinerja organisasi maupun kinerja keuangan.

Dari beberapa penelitian yang telah disebutkan mengenai pengaruh antara orientasi kewirausahaan dan *Total Quality Management* pada kinerja organisasi, dan masing-masing dari peneliti telah menunjukkan hasil mengenai penelitiannya, dimana beberapa telah menemukan hasil yang positif, dan mendukung hubungan antara orientasi kewirausahaan, TQM terhadap kinerja organisasi, serta mengingat kuatnya hubungan langsung antara orientasi kewirausahaan pada kinerja yang tidak terlalu jelas, maka diperlukannya TQM sebagai efek tidak langsung dalam mempengaruhi hubungan antara orientasi kewirausahaan terhadap kinerja UMKM. Oleh karena itu, diajukan pertanyaan penelitian yaitu: (i) Apakah orientasi kewirausahaan berpengaruh terhadap kinerja UMKM? (ii) Apakah TQM berpengaruh terhadap kinerja UMKM? (iii) Apakah orientasi kewirausahaan berpengaruh terhadap TQM? dan (iv) Apakah TQM memediasi hubungan antara orientasi kewirausahaan dengan kinerja UMKM?. Dengan demikian menjadi suatu kebutuhan untuk dapat menyelidiki lebih dalam mengenai penerapan orientasi kewirausahaan terhadap kinerja UMKM dengan TQM sebagai variabel intervening.

2. Kajian Pustaka

2.1 Telaah Pustaka

2.1.1 Orientasi Kewirausahaan

Orientasi kewirausahaan didefinisikan sebagai sebuah prosedur, praktek, dan kegiatan dalam pengambilan keputusan yang digunakan oleh pelaku usaha dalam meningkatkan nilai produk dan jasa dengan mengacu pada tanggapan-tanggapan yang diberikan oleh pelanggan mengenai kebutuhannya dengan tujuan dapat memberikan peningkatan pada kinerja (Masa'deh, Al-Henzab, Tarhini, & Obeidat, 2018). Dalam penelitian Alvarez-torres, & Lopez-torres (2019) mengartikan bahwa orientasi kewirausahaan dianggap sebagai dimensi penting yang dibutuhkan oleh organisasi sebagai alat dalam menjelaskan isi dari kewirausahaan dan inovasi dari sebuah organisasi. Namun, beberapa pelaku usaha memberikan pengertian bahwa potensi

pertumbuhan suatu organisasi dilihat dari analisis fundamental yang berarti terkait dengan kinerja dari suatu organisasi, untuk itu pengetahuan yang baik tentang hubungan antara orientasi kewirausahaan dengan kinerja UMKM merupakan pilihan yang tepat, terutama ketika menganalisis kemungkinan yang akan terjadi bahwa kewirausahaan dapat memberikan pertumbuhan dan konsolidasi pada UMKM, serta memberikan pembangunan pada ekonomi lokal.

2.1.2 *Total Quality Management* (TQM)

TQM dipandang sebagai suatu proses dari manajemen yang dirancang untuk memberikan kontrol dengan cara memberikan fokus pada seluruh organisasi dan semua karyawan dalam penyediaan produk maupun jasa serta dalam melakukan sebuah pekerjaan agar dilakukan dengan sebaik mungkin sehingga memberikan sebuah kepuasan kepada pelanggan (Talha, 2004). Pada penelitian Imran et al. (2018) menjelaskan bahwa dalam melakukan sebuah persaingan untuk mendapatkan posisi pasar yang baik, organisasi perlu menerapkan strategi manajemen yang efektif seperti Total Quality Management (TQM). TQM telah didefinisikan sebagai pendekatan holistik dan filosofi manajemen dimana TQM akan selalu memberikan perbaikan terus-menerus di semua fungsi dan operasi organisasi untuk menghasilkan dan memberikan produk serta layanan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan dan memenuhi harapan mereka (Demirbag, Tatoglu, Tekinkus, & Zaim, 2006). Dengan kata lain, TQM adalah sebuah pendekatan untuk meningkatkan kinerja dan kualitas output untuk memenuhi tuntutan pelanggan (Kaur, Singh, and Ahuja, 2013), pendekatan untuk sukses jangka panjang (Sharma and Kodali, 2008).

Sedangkan dalam penelitian dari Bouranta, Psomas, Suárez-Barraza, & Jaca, (2019) dijelaskan bahwa kepemimpinan, manajemen SDM, fokus pelanggan, manajemen proses dan pelatihan merupakan faktor-faktor dari TQM, dimana faktor-faktor TQM ini umum untuk kriteria *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA), dengan pengecualian perencanaan strategis

dan analisis pengukuran, yang tidak termasuk dalam kriteria faktor dari TQM.

2.1.3 Kinerja UMKM

Dalam menjalankan aktivitasnya, sumber daya merupakan salah satu dari beberapa tujuan yang diperlukan oleh organisasi, sedangkan tujuan utama dari organisasi adalah dalam meningkatkan kinerjanya, karena kinerja didefinisikan sebagai suatu cerminan organisasi dimana dalam menjalankan operasinya apakah sudah sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan, salah satunya yaitu tujuan organisasi (Santoso, 2013). Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Suwignjo, Bititci, & Carrie (2000) menjelaskan bahwa tingkat ukuran suatu kinerja bisnis dapat dilihat dari beberapa unsur, diantaranya; tingkat penjualan, biaya penjualan, aset yang dimiliki, citra merek dan aset tetap yang dimiliki oleh setiap pelaku usaha. Pinho, (2008) menjelaskan bahwa dalam meningkatkan kinerja organisasi, orientasi pelanggan dan inovasi menjadi sebuah prioritas bagi organisasi untuk di kembangkan (Davis, Bell, Payne, & Kreiser, 2014).

Covin dan Slevin (1989) mengatakan bahwa ada beberapa faktor khusus bagi manajer puncak yang dapat mempengaruhi hasil organisasi dan memungkinkan mereka lebih efektif dalam meningkatkan kinerja suatu organisasi, misalnya karakteristik dari masing-masing manajer puncak dalam pengambilan risiko yang berkaitan dengan bisnis, inovasi yang mendukung, dan variasi dari sikap proaktif yang dimiliki oleh setiap individu (Covin dan Slevin, 1989). Variasi inilah yang akan langsung mempengaruhi tindakan dari suatu organisasi dan akan selalu berdampak pada kinerja organisasi (Davis et al., 2014).

2.2 Pengembangan Hipotesis

2.2.1 Orientasi Kewirausahaan dan Kinerja UMKM

Orientasi kewirausahaan dapat membantu UMKM dalam melawan keadaan eksternal seperti ketidakstabilan politik dan buruknya kualitas peraturan yang dapat merugikan usahanya, dengan kata lain lingkungan kelembagaan ekonomi umumnya tidak terbuka terhadap pertumbuhan organisasi, terutama pada UMKM, sedangkan

orientasi kewirausahaan memberikan cara agar UMKM lebih proaktif sehingga dapat melawan dampak yang dapat merugikan usahanya, oleh sebab itu penerapan dan memperkuat orientasi kewirausahaan adalah pilihan yang tepat untuk membantu UMKM dalam meningkatkan kinerja organisasi dalam menuju jalan kesuksesan (Gupta & Batra, 2016). Sebuah penelitian yang dilakukan oleh Masa'deh et al., (2018) mengartika bahwa, penelitian tentang orientasi pembelajaran, orientasi kewirausahaan, orientasi pasar dan orientasi pada merek secara bersamaan mempengaruhi kinerja organisasi, dimana hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan, orientasi pasar dan orientasi merek memiliki efek positif pada pertumbuhan bisnis di UMKM.

Temuan yang dihasilkan oleh Mustikowati & Tysari, (2015) pada penelitiannya yang berjudul Orientasi Kewirausahaan, Inovasi, dan Strategi Bisnis untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan menjelaskan bahwa setiap UMKM yang menerapkan orientasi kewirausahaan dengan baik seperti pada perilaku inovatif, proaktif dan pengambilan resiko akan berdampak baik pula pada pencapaian kinerja organisasi, dimana dijelaskan bahwa orientasi kewirausahaan yang kuat akan membantu organisasi dalam menciptakan ide-ide baru, dan keberanian dalam melakukan eksperimen yang mungkin dapat beresiko, hingga pada akhirnya akan menjadi pemimpin pasar dengan melakukan strategi-strategi dan tujuan jangka panjang. Penelitian yang dilakukan Davis et al., (2014) mengartikan bahwa pentingnya penerapan orientasi kewirausahaan dimana tiga dimensi yaitu inovasi, proaktif dan pengambilan resiko dapat membantu manajer puncak untuk mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang yang muncul akan berdampak pada pertumbuhan usahanya.

Penelitian yang dilakukan oleh Sahoo & Yadav, (2017) menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan terdapat hubungan yang positif terhadap kinerja organisasi, orientasi kewirausahaan sangat penting bagi pelaku usaha dalam menemukan peluang kewirausahaan baru dan bersaing dengan pelaku usaha lain, meskipun seukuran dengan bisnis kecil namun jika telah menerapkan

orientasi kewirausahaan yaitu dalam berinovasi, pengambilan resiko maupun bersikap proaktif bukan menjadi ketidakmungkinan bagi mereka untuk memperoleh keunggulan kompetitif yang lebih besar dan mencapai kinerja usaha yang lebih tinggi. Berdasarkan penjelasan diatas maka hipotesis dari penelitian ini yaitu :

H1: Orientasi kewirausahaan berpengaruh positif terhadap kinerja UMKM.

2.2.2 *Total Quality Management (TQM) dan Kinerja UMKM*

Penelitian yang dilakukan oleh Pinho, (2008) berasumsi bahwa dampak dari kualitas manajemen adalah pada kinerja yaitu dengan didapatnya pengurangan biaya produksi melalui perbaikan proses, dengan kata lain peran penting yang dimainkan oleh TQM dalam hal kegiatan produksi, distandari dengan proses pelatihan, dimana kegiatan tersebut mengacu dalam pengukuran hasil dan meningkatkan akuntabilitas karyawan sehingga akan mendapatkan hasil yang bersih diantaranya dalam hal penurunan biaya cacat dan pengerjaan ulang, mengurangi pengawasan dan biaya pemeliharaan, mengelola tingkat persediaan dan keinginan yang kuat dalam berinovasi.

Hasil penelitian dari Pattanayak, Koilakuntla, & Punyatoya (2010) mengatakan bahwa ada hubungan positif antara TQM pada kepuasan pelanggan, sukses tidaknya penerapan TQM salah satunya tergantung pada kompetensi dari para anggota organisasinya yaitu dimana seharusnya sumber daya manusia atau karyawan lebih fokus kepada pelanggan agar penerapan TQM dapat berjalan dengan baik, TQM berfokus pada meningkatkan kualitas layanan maupun produk untuk melayani pelanggan serta berusaha dalam memahami kebutuhan pelanggan yang terus meningkat, dengan meningkatkan tingkat kepuasan karyawan internal dan analisis sistem informasi (IAS), TQM secara tidak langsung membantu meningkatkan kepuasan pelanggan dan kepuasan pelanggan merupakan faktor penting bagi keberhasilan setiap organisasi yang berorientasi pada profit, pelanggan yang puas cenderung kurang di pengaruhi oleh para pesaing dan bahkan kurang sensitif terhadap

harga yang ditawarkan dan akan tetap setia dalam jangka waktu yang lama (Dimitriades, 2006). Pada penelitian yang dilakukan Bouranta et al (2019) mendukung bahwa penerapan TQM akan meningkatkan kualitas pelayanan suatu organisasi sehingga dapat meningkatkan kepuasan pelanggan (Albliwi, Antony, Arshed, & Ghadge, 2017).

Hubungan antara TQM dan kinerja organisasi telah diteliti secara luas, beberapa peneliti mengungkapkan bahwa telah mendukung hubungan positif dan signifikan antara TQM dan kinerja (Imran et al., 2018), namun disamping itu juga terdapat penelitian lain yang berpendapat adanya dampak negatif dari penerapan TQM terhadap kinerja (Sahoo & Yadav, 2017). Temuan dari para peneliti inilah yang akhirnya mengarahkan kepada hipotesis penelitian yang kedua, yaitu:

H2: *Total Quality Management (TQM) berpengaruh positif terhadap Kinerja UMKM*

2.2.3 *Hubungan antara Orientasi Kewirausahaan, TQM dan Kinerja UMKM*

Secara empiris beberapa penelitian telah mendukung dan memberikan hasil positif yang signifikan pada hubungan orientasi kewirausahaan (Masa'deh et al, 2018; Alvarez-torres et al., 2019; Sahoo & Yadav, 2017; Gupta & Batra, 2015; Kantur, 2016) dan TQM (Pattanayak et al, 2017; al-dhaafri et al, 2016; Bouranta et al, 2018; Pinho, 2008; Dubey et al, 2016; Sahoo & Yadav, 2017; Torres et al, 2019) pada kinerja organisasi. Inisiatif pada saat pelaksanaan strategi, organisasi harus didorong oleh tujuan agar bisa mendapatkan peluang besar di pasar dan juga memiliki toleransi dalam pengambilan keputusan yang dapat beresiko, dan secara logis menyiratkan bahwa organisasi kewirausahaan akan memiliki kecenderungan yang besar untuk menerapkan strategi manajemen yang inovatif (Saleh et al., 2016). Penerapan TQM melalui aspek kewirausahaan telah sukses dan mendominasi di sebagian besar perekonomian Asia, oleh sebab itu mungkin akan lebih baik jika orientasi kewirausahaan dapat menerapkannya secara strategis dalam meningkatkan kualitas mutu

seperti TQM yang nantinya dapat berguna untuk menjadi subjek penelitian, yaitu dalam memberikan penjelasan tambahan tentang UMKM yang harus didorong oleh inisiatif penerapan strategi tentang kewirausahaan dengan tujuan mendapatkan kesempatan di pasar dengan persaingan yang sangat kompetitif (Sahoo & Yadav 2017). Dalam penjelasan diatas, maka hipotesis yang dapat diusulkan yaitu :

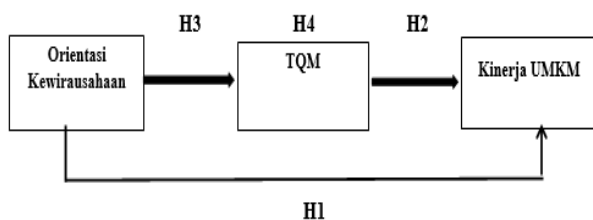
H3: Orientasi Kewirausahaan berpengaruh positif terhadap TQM

Berdasarkan hasil dari penelitian sebelumnya, TQM menjadi efek tidak langsung dari hubungan kinerja UMKM dan orientasi kewirausahaan, dimana telah disebutkan sebelumnya pada hipotesis 2 yang menyatakan bahwa TQM berpengaruh positif terhadap kinerja UMKM dan pada hipotesis 3 yang menyatakan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh positif terhadap TQM. Dua hipotesis ini menghubungkan orientasi kewirausahaan dengan TQM, dan TQM dengan kinerja UMKM, ini mengartikan bahwa hubungan antara orientasi kewirausahaan dan kinerja UMKM dihipotesiskan menjadi tidak langsung. Oleh karena itu, TQM memainkan peran variabel intervening untuk menengahi hubungan antara variabel independen orientasi kewirausahaan dan variabel dependen kinerja UMKM. Berdasarkan penjelasan diatas, maka hipotesis yang dapat diusulkan yaitu:

H4: TQM memediasi hubungan antara orientasi kewirausahaan terhadap kinerja UMKM.

3. Model Penelitian

Model penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 1
Model Penelitian

4. Metode Penelitian

4.1 Definisi Operasional

4.1.1 Orientasi Kewirausahaan

Orientasi kewirausahaan adalah sebuah konsep yang berguna bagi organisasi atau perusahaan sebagai alat untuk menyusun strategi pengambilan keputusan yang tepat sehingga berguna dalam meningkatkan nilai produk dan jasa. Variabel orientasi kewirausahaan ini diukur menggunakan 4 indikator yang diadopsi dari penelitian Sahoo & Yadav (2017), diantaranya yaitu:

1. Proaktif
2. Keberanian dalam pengambilan resiko
3. Kemampuan dalam berinovasi
4. Keinginan yang tinggi dalam bersaing

Variabel ini diukur menggunakan skala likert dengan rentang skor 1-5 yaitu dimulai dari sangat tidak setuju sampai dengan sangat setuju.

4.1.2 Total Quality Management

TQM merupakan sebuah sistem manajemen organisasi yang berfokus pada kepuasan pelanggan melalui perbaikan secara terus-menerus untuk meningkatkan kesuksesan jangka panjang. Variabel TQM ini diukur menggunakan indikator yang digunakan oleh Sahoo & Yadav (2017), tiga indikator tersebut yaitu:

1. Proses manajemen mutu
2. Penggunaan informasi yang berkualitas
3. Desain produk lintas fungsional

Variabel ini diukur menggunakan skala likert dengan rentang skor 1-5 yaitu dimulai dari sangat tidak setuju sampai dengan sangat setuju.

4.1.3 Kinerja UMKM

Kinerja UMKM merupakan hasil dari kegiatan manajemen dalam sebuah organisasi sebagai suatu tolak ukur keberhasilan dari organisasi tersebut, variabel kinerja UMKM ini diukur menggunakan 3 indikator yang digunakan oleh Sahoo & Yadav (2017), tiga indikator tersebut yaitu:

1. Kepuasan Pelanggan
2. Kualitas produk
3. Model kinerja

Variabel ini diukur menggunakan skala likert dengan rentang skor 1-5 yaitu dimulai dari sangat tidak setuju sampai dengan sangat setuju.

4.2 Populasi dan Sampel

Populasi dari penelitian ini yaitu seluruh pemilik UMKM sektor olahan pangan di Kota Semarang yang terdaftar di Dinas Koperasi dan UMKM Kota Semarang. Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan metode *non probability sample* yaitu *purposive sampling* dimana disini diartikan bahwa tidak semua anggota populasi memiliki kesempatan yang sama untuk menjadi peluang sebagai sampel, maka diterapkannya kriteria dan pertimbangan khusus dalam penentuan sampel.

Karakteristik responden dalam penelitian ini yaitu:

- Berstatus sebagai pemilik dari UMKM tersebut
- Usahanya terdaftar di Dinas Koperasi dan UMKM Kota Semarang
- Telah memiliki perijinan usaha
- Memenuhi kriteria UMKM menurut UU No. 20 Tahun 2008
- Bersedia untuk mengisi kuesioner yang diberikan

4.3 Metode Pengumpulan Data

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan data primer, dimana metode yang digunakan untuk mengumpulkan data primer menggunakan metode survey dengan media kuesioner. Dalam penelitian ini pernyataan dalam kuesioner diisi melalui skala *likert* 5 poin, dimana 5 tingkatan tersebut yaitu:

- Sangat tidak setuju (STS) = 1
- Tidak setuju (S) = 2
- Netral (N) = 3
- Setuju (S) = 4
- Sangat Setuju (SS) = 5

4.4 Metode Analisis Data

Hipotesis analisis data pada penelitian ini diuji menggunakan software SmartPLS (Partial Least Square) yang merupakan analisis persamaan structural (SEM). Tenenhaus, Vinzi, Chatelin, & Lauro, 2005,

mengungkapkan bahwa PLS merupakan metode analisis yang bersifat *soft modeling* dikarenakan tidak mengasumsikan data dengan skala tertentu atau sampel bisa dibawah 100.

5 Hasil dan Pembahasan

5.1 Gambaran Umum Responden

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pemilik UMKM sektor olahan pangan di kota Semarang yang terdaftar di dinas koperasi dan UMKM kota Semarang, sedangkan sampel dari penelitian ini adalah 85 UMKM sektor pangan di kota Semarang. Pola pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan konsep *purposive sampling*. Konsep *purposive sampling* merupakan pengambilan sampel dari populasi berdasarkan kriteria khusus yang sudah ditetapkan atau diketahui sebelumnya sesuai dengan tujuan dari penelitian (Notoatmodjo, 2010). Instrument dalam penelitian ini yaitu menggunakan kuesioner yang didistribusikan secara langsung kepada responden. Responden dalam penelitian ini yaitu pemilik dari UMKM sektor olahan pangan di kota Semarang.

Berdasarkan kuesioner yang telah dibagikan, didapatkan hasil akhir pengisian kuesioner dengan total 64 responden dari total kuesioner yang dibagikan yaitu 85 responden, sehingga terdapat 21 kuesioner yang tidak kembali.

5.1.1 Analisis Respon Responden

Dalam menjawab pertanyaan dalam skala likert, responden menyatakan persetujuannya terhadap suatu pernyataan dengan memilih salah satu pilihan yang tersedia. Gambaran mengenai 64 responden diuraikan berdasarkan nilai indeks. Respon dianalisis guna mengetahui item mana yang memiliki skor tertinggi dan skor terendah. Berdasarkan uraian rumus diatas maka hasil analisis responden 64 dapat dihitung sebagai berikut:

Nilai rata-rata dari indeks seluruh indikator variabel orientasi kewirausahaan (X) adalah $(46,8 + 45,2 + 47,4 + 39,6 + 40)/5 = 43,8$. Perhitungan tersebut menunjukkan bahwa variabel orientasi kewirausahaan memiliki nilai rata-rata indeks dengan respon sedang sebesar 43,8. Dari ke 4 indikator orientasi

kewirausahaan, pengambilan resiko menjadi nilai tertinggi dengan perolehan 47,4, dan keinginan yang tinggi untuk bersaing menjadi indikator dengan perolehan nilai terendah sebesar 39,8.

Tabel 1
Indeks Variabel Orientasi Kewirausahaan

No.	Indikator	Nilai Indeks	Keterangan
1	Inovasi	46,8	Sedang
2	Proaktif	45,2	Sedang
3	Pengambilan resiko	47,4	Tinggi
4	Keinginan yang tinggi untuk bersaing	39,8	Sedang

Sumber : data primer yang diolah 2020

Nilai rata-rata dari indeks seluruh indikator dari variabel *total quality management* (TQM) (Z) adalah: $(38 + 38 + 34,2 + 31,4 + 47,6 + 46,4) / 6 = 39,3$. Perhitungan dari indikator TQM tersebut menunjukkan bahwa variabel TQM memiliki nilai rata-rata indeks dengan respon sedang yaitu sebesar 39,3. Dengan indikator penggunaan informasi yang berkualitas menjadi perolehan nilai tertinggi yaitu sebesar 47 dari masing-masing indikator, dan indikator proses manajemen mutu memperoleh nilai terendah yaitu sebesar 32,8.

Tabel 2
Indeks Variabel TQM

No.	Indikator	Nilai Indeks	Keterangan
1	Penggunaan informasi yang berkualitas	47	Sedang
2	Proses manajemen mutu	32,8	Sedang
3	Desain produk lintas fungsional	38	Sedang

Sumber : data primer yang diolah 2020

Nilai rata-rata dari indeks seluruh indikator dari variabel kinerja UMKM (Y) adalah: $(46,8 + 51 + 49,8) / 3 = 49,35$. Berdasarkan perhitungan dari indikator kinerja UMKM, menunjukkan bahwa variabel kinerja

UMKM memiliki nilai rata-rata indeks dengan respon yang tinggi yaitu sebesar 49,35. Dengan kualitas produk menjadi indikator dengan perolehan tertinggi yaitu sebesar 51 dan model kinerja menjadi indikator dengan penilaian indeks terendah yaitu sebesar 46,8.

Tabel 3
Indeks Variabel Kinerja UMKM

No.	Indikator	Nilai Indeks	Keterangan
1	Kualitas produk	51	Tinggi
2	Model kinerja	46,8	Sedang
3	Kepuasan pelanggan	49,8	Tinggi

Sumber : data primer yang diolah 2020

5.1.2 Uji Signifikasi (Pengujian Hipotesis)

Uji ini dilakukan untuk mengetahui signifikansi model prediksi dalam pengujian model struktural, cara ini merupakan cara pengujian model struktural yang kedua, yang dapat dilihat dari nilai *t-statistic* dan *p-value* antara variabel independen ke variabel dependen, yaitu:

Tabel 4
Path Coefficient

	T Statistic	P Values
OK → KP	2,183	0.030
TQM → KP	2,508	0.012
OK → TQM	15,552	0.000
OK → T QM → KP	2,520	0,012

Sumber : Data primer yang diolah, 2020

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa nilai dari *t-statistic* dan nilai *p-value* untuk setiap hipotesis yang diajukan. Nilai yang dianggap signifikan apabila nilai dari *t-statistik* lebih besar dari t-tabel yaitu 1,96 untuk masing-masing hubungan jalurnya. Sedangkan untuk nilai *p-value* kurang dari 0,05 (Husein, 2015). Dari data diatas dapat diketahui bahwa:

1. Pengujian Hipotesis 1

Dalam hipotesis 1 dinyatakan bahwa penerapan dari orientasi kewirausahaan

berpengaruh positif terhadap kinerja UMKM. Dimana dalam tabel *path coefficient* menunjukkan nilai dari *t-statistic* $> 1,96$, yaitu $2,187 > 1,96$ serta memiliki nilai *p-value* $< 0,05$ yaitu $0,030$. Sehingga hipotesis yang pertama yaitu orientasi kewirausahaan berpengaruh positif terhadap kinerja UMKM dinyatakan dapat diterima.

2. Pengujian Hipotesis 2

Dalam hipotesis 2 dinyatakan bahwa penerapan dari *total quality management* berpengaruh positif terhadap kinerja UMKM. Dimana dalam tabel *path coefficient* menunjukkan nilai dari *t-statistic* $> 1,96$, yaitu $2,508 > 1,96$ serta memiliki nilai *p-value* $< 0,05$ yaitu $0,012$. Sehingga hipotesis yang kedua yaitu *total quality management* berpengaruh positif terhadap kinerja UMKM dinyatakan dapat diterima.

3. Pengujian Hipotesis 3

Dalam hipotesis 3 dinyatakan bahwa penerapan dari orientasi kewirausahaan berpengaruh positif terhadap *total quality management*. Dimana dalam tabel *path coefficient* menunjukkan nilai dari *t-statistic* $> 1,96$, yaitu $15,552 > 1,96$ serta memiliki nilai *p-value* $< 0,05$ yaitu $0,000$. Sehingga hipotesis yang ketiga yaitu orientasi kewirausahaan berpengaruh positif terhadap *total quality management* dinyatakan dapat diterima.

4. Pengujian Hipotesis 4

Dalam hipotesis 4 dinyatakan bahwa *total quality management* memediasi hubungan antara orientasi kewirausahaan terhadap kinerja UMKM. Dimana dalam tabel *path coefficient* menunjukkan nilai dari *t-statistic* $> 1,96$, yaitu $2,530 > 1,96$ serta memiliki nilai *p-value* $< 0,05$ yaitu $0,012$. Sehingga hipotesis yang keempat yaitu *total quality management* memediasi hubungan antara orientasi kewirausahaan terhadap kinerja UMKM dinyatakan dapat diterima.

5.2 Pembahasan

5.2.1 Orientasi Kewirausahaan berpengaruh positif terhadap Kinerja UMKM

Hipotesis pertama menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif antara orientasi

kewirausahaan terhadap kinerja UMKM, dan hipotesis tersebut telah diterima. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan dari orientasi kewirausahaan akan berpengaruh pada tingkat kinerja UMKM dalam suatu organisasi. Temuan ini sesuai dengan penelitian dari Widyagama, (2009), dimana dalam penelitiannya mengemukakan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara orientasi kewirausahaan terhadap kinerja organisasi.

Variabel orientasi kewirausahaan memperoleh nilai rata-rata indeks sedang, dimana diartikan bahwa variabel tersebut memiliki indeks yang cukup baik. Dalam indikator orientasi kewirausahaan terdapat indikator dengan perolehan tertinggi dibanding dengan indikator yang lainnya, indikator tersebut yaitu pengambilan resiko dengan perolehan nilai $47,4$. Pengambilan resiko dalam UMKM merupakan bagian terpenting dalam pertumbuhan usaha, dimana cara ini dibidang tepat dikarenakan kemajuan dari suatu usaha datang dari pemanfaatan sebuah peluang yang digunakan dengan baik, sehingga pengambilan resiko yang merupakan sebuah komponen utama dalam orientasi kewirausahaan akan membawa organisasi dalam mendapatkan hal-hal yang baru (Mustikowati & Tysari, 2015).

Variabel kinerja UMKM memperoleh nilai rata-rata indeks dengan respon yang tinggi, dimana diartikan bahwa variabel tersebut memiliki indeks yang baik. Dalam indikator kinerja UMKM terdapat indikator dengan perolehan tertinggi dibanding dengan indikator lainnya, indikator tersebut yaitu kualitas produk dengan perolehan nilai 51 . Kualitas produk merupakan citra bagi suatu badan usaha, dimana kualitas produk dianggap penting karena dapat meningkatkan reputasi yang baik dan setiap badan usaha harus mampu meningkatkan kualitas produknya agar dapat memberikan kepuasan serta kepercayaan pelanggan yang nantinya juga digunakan sebagai alat yang tepat dalam bersaing dengan badan usaha lain (Irawan & Japarianto, 2013).

Penelitian yang dilakukan oleh Sahoo & Yadav (2017) menyatakan bahwa orientasi kewirausahaan sangat penting bagi organisasi dalam menemukan peluang kewirausahaan baru dan bersaing dengan kompetitor lain,

melalui inovasi, pengambilan resiko maupun bersikap proaktif, dan tidak menjadi ketidakmungkinan bagi mereka untuk memperoleh keunggulan kompetitif yang lebih besar dan mencapai kinerja organisasi yang lebih tinggi.

5.2.2 *Total Quality Management* berpengaruh positif terhadap Kinerja UMKM

Hipotesis kedua menyatakan bahwa praktik dari *total quality management* berpengaruh positif terhadap kinerja UMKM, dan hipotesis tersebut diterima. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan dari TQM yang dilakukan dalam suatu badan usaha akan memberikan pengaruh yang baik bagi badan usaha tersebut. Temuan ini sesuai dengan penelitian dari al-dhaafri et al (2016), dimana telah ditemukan hubungan yang positif antara TQM dan kinerja organisasi.

Variabel TQM memperoleh nilai rata-rata indeks sedang, dimana diartikan bahwa variabel tersebut memiliki indeks yang cukup baik. Dalam indikator TQM terdapat indikator dengan perolehan tertinggi dibanding dengan indikator yang lainnya, indikator tersebut yaitu penggunaan informasi yang berkualitas dengan perolehan nilai 47. Informasi yang berkualitas dianggap penting dikarenakan informasi menjadi alat utama dalam pengambilan keputusan, dimana informasi yang berkualitas memudahkan manajemen dalam hal pengolahan data yang baik, meningkatkan efisiensi dan efektivitas data dengan akurat dan tepat waktu, serta meningkatkan kualitas sumber daya manusia karena berdampak dalam terkoordinasinya unit sistem kerja dengan baik (Agus Widarsono, 2007).

Variabel kinerja UMKM memperoleh nilai rata-rata indeks dengan respon yang tinggi, dimana diartikan bahwa variabel tersebut memiliki indeks yang baik. Dalam indikator kinerja UMKM terdapat indikator dengan perolehan tertinggi dibanding dengan indikator lainnya, indikator tersebut yaitu kualitas produk dengan perolehan nilai 51. Kualitas produk merupakan suatu usaha bagi badan usaha dalam memenuhi atau melebihi harapan pelanggan setelah melakukan

pembelian atau pemakaian suatu produk, dimana nilai kepuasan dari suatu pelanggan sangat beragam dimulai dari yang sederhana sampai ke yang kompleks (Puspitasari, Anggraeni, & Pasaribu, 2018).

TQM dianggap penting bagi UMKM dikarenakan TQM secara tidak langsung membantu dalam meningkatkan kepuasan pelanggan, dimana kepuasan pelanggan merupakan faktor penting bagi keberhasilan setiap organisasi yang berorientasi pada profit, pelanggan yang puas cenderung kurang di pengaruhi oleh para pesaing dan bahkan kurang sensitif terhadap harga yang ditawarkan dan akan tetap setia dalam jangka waktu yang lama (Kristianto, Ajmal, & Sandhu, 2012).

5.2.3 *Orientasi Kewirausahaan* berpengaruh positif terhadap TQM

Pada hipotesis ketiga dinyatakan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh positif terhadap TQM, dimana hipotesis tersebut diterima. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan dari orientasi kewirausahaan yang dilakukan dalam suatu usaha akan memberikan pengaruh yang baik bagi praktik TQM. Temuan ini sesuai dengan penelitian dari (Sahoo & Yadav, 2017), dimana terdapat hubungan yang positif antara orientasi kewirausahaan dan TQM.

Variabel orientasi kewirausahaan memperoleh nilai rata-rata indeks sedang, dimana diartikan bahwa variabel tersebut memiliki indeks yang cukup baik. Dalam indikator orientasi kewirausahaan terdapat indikator dengan perolehan tertinggi dibanding dengan indikator yang lainnya, indikator tersebut yaitu pengambilan resiko dengan perolehan nilai 47,4. Suatu badan usaha yang memiliki eksistensi yang tinggi dalam pengambilan resiko dan menjadikannya sebagai suatu kekuatan, akan mendorong usaha tersebut untuk dapat bekerja lebih keras sehingga tujuan dari badan usaha dapat dicapai (Miller, 1983).

Variabel TQM memperoleh nilai rata-rata indeks sedang, dimana diartikan bahwa variabel tersebut memiliki indeks yang cukup baik. Dalam indikator TQM terdapat indikator dengan perolehan tertinggi yaitu penggunaan informasi yang berkualitas dengan perolehan

nilai 47. Suatu informasi yang diperoleh oleh manajemen dengan tingkat informasi yang berkualitas, berguna dalam menghasilkan keputusan-keputusan yang tepat sasaran sehingga manajer dapat meraih kesuksesan usaha (Agus Widarsono, 2007).

Penerapan orientasi kewirausahaan dijelaskan dapat memberikan peluang kewirausahaan baru yang nantinya digunakan sebagai modal bersaing dengan para pelaku usaha lainnya, melalui inovasi, pengambilan resiko maupun bersikap proaktif (Sahoo & Yadav, 2017), dimana dalam hal ini akan membantu penerapan dari faktor TQM yaitu fokus terhadap sumber daya manusia, serta dilakukannya perbaikan terus menerus pada setiap produk maupun jasa (Risky, et al 2017).

5.2.4 TQM memediasi hubungan antara Orientasi Kewirausahaan terhadap Kinerja UMKM

Hipotesis keempat menyatakan bahwa penerapan TQM memediasi hubungan antara orientasi kewirausahaan terhadap kinerja UMKM, dimana hipotesis tersebut telah diterima. Hal ini menunjukkan bahwa TQM sebagai efek tidak langsung dalam mempengaruhi hubungan antara orientasi kewirausahaan terhadap kinerja UMKM.

TQM dianggap memediasi hubungan antara orientasi kewirausahaan terhadap kinerja UMKM, karena hubungan antara orientasi kewirausahaan dan kinerja UMKM dihipotesiskan menjadi tidak langsung. Oleh karena itu, TQM memainkan peran variabel intervening untuk menengahi hubungan antara variabel independen orientasi kewirausahaan dan variabel dependen kinerja UMKM. Temuan ini sesuai dengan penelitian dari (Sahoo & Yadav, 2017), dimana TQM menjadi efek tidak langsung dalam mempengaruhi hubungan orientasi kewirausahaan terhadap kinerja UMKM.

Variabel TQM memperoleh nilai rata-rata indeks sedang, dimana diartikan bahwa variabel tersebut memiliki indeks yang cukup baik. Dalam indikator TQM terdapat indikator dengan perolehan tertinggi yaitu penggunaan informasi yang berkualitas dengan perolehan nilai 47. UMKM dapat memiliki keunggulan bersaing dengan cara meningkatkan kinerja manajerial, dimana Informasi yang berkualitas

menjadi salah satu faktor dalam meningkatkan kinerja manajerial yang terarah dan terintegrasi dengan baik (Slater, 1996).

Variabel orientasi kewirausahaan memperoleh nilai rata-rata indeks sedang, dimana diartikan bahwa variabel tersebut memiliki indeks yang cukup baik. Dalam indikator orientasi kewirausahaan terdapat indikator dengan perolehan tertinggi dibanding dengan indikator yang lainnya, indikator tersebut yaitu pengambilan resiko dengan perolehan nilai 47,4. Pengambilan resiko yang baik dalam kemajuan suatu usaha yaitu bukan dipandang sebagai hambatan dalam mencapai kesuksesan, melainkan pengambilan resiko dipandang sebagai sebuah tantangan yang harus dilewati, semakin baik orientasi kewirausahaan dalam UMKM yaitu seperti inovatif, perilaku proaktif, serta dalam pengambilan resiko maka akan berdampak dalam pencapaian kinerja UMKM yaitu menjadi lebih baik juga (Mustikowati & Tysari, 2015).

Variabel kinerja UMKM memperoleh nilai rata-rata indeks dengan respon yang tinggi, dimana diartikan bahwa variabel tersebut memiliki indeks yang baik. Dalam indikator kinerja UMKM terdapat indikator dengan perolehan tertinggi dibanding dengan indikator lainnya, indikator tersebut yaitu kualitas produk dengan perolehan nilai 51. Kualitas produk ditentukan sepenuhnya untuk pelanggan, dimana kualitas produk yang dihasilkan oleh UMKM akan berdampak kepada kepuasan pelanggan, pelanggan akan merasa puas apabila harapannya terpenuhi dan akan lebih puas apabila harapan dari pelanggan tersebut dapat terlampaui (Tjiptono, 2008).

6 Penutup

6.1 Kesimpulan

Pengujian ini menguji serta menganalisis penerapan orientasi kewirausahaan terhadap kinerja UMKM dengan TQM sebagai variabel intervening pada UMKM sektor olahan pangan di kota Semarang. Berdasarkan hasil analisis data dan pengujian hipotesis diatas, terdapat beberapa kesimpulan diantaranya yaitu:

1. Orientasi kewirausahaan berpengaruh positif terhadap kinerja UMKM. Orientasi kewirausahaan merupakan faktor

pendorong dalam meningkatkan kinerja UMKM melalui inovasi, pengambilan resiko maupun dalam bersikap proaktif.

2. TQM berpengaruh positif terhadap kinerja UMKM. TQM merupakan salah satu faktor pendorong dalam meningkatkan kinerja UMKM, dimana TQM berguna dalam memperbaiki kualitas sumber daya manusia, perbaikan kualitas produk, serta fokus terhadap konsumen.
3. Orientasi kewirausahaan berpengaruh positif terhadap TQM. Penerapan TQM melalui aspek orientasi kewirausahaan telah mendapatkan hasil yang baik dimana orientasi kewirausahaan merupakan alat yang tepat dalam membantu persaingan yang kompetitif di UMKM.
4. TQM memediasi hubungan antara orientasi kewirausahaan terhadap kinerja UMKM. TQM memainkan peran variabel intervening untuk menengahi hubungan antara variabel independen orientasi kewirausahaan dan variabel dependen kinerja UMKM.

6.2 Keterbatasan

Penelitian ini memiliki keterbatasan yang dapat mempengaruhi hasil dari penelitian yaitu:

1. Penelitian ini hanya terbatas pada UMKM sektor olahan pangan di kota Semarang
2. Penelitian ini mengalami keterhambatan dalam pengisian kuesioner, yang kemungkinan besar banyak yang jarang merespon beberapa kuesioner dari responden yang ada, disebabkan pemilik UMKM yang terlalu sibuk dan tidak sempat mengisi kuesioner, serta beberapa UMKM yang masih takut akan ada dampak yang kurang baik jika ia memberikan informasi usahanya dengan akurat.
3. Respon hanya diberikan pada UMKM sektor olahan pangan di kota Semarang yang penulis datangi secara langsung ke lokasi, dengan demikian tidak semua sampel dalam penelitian ini dapat dianalisis, hanya UMKM yang memberikan respon saja.

6.3 Saran

Bagi penelitian selanjutnya yang akan melakukan penelitian dengan tema yang sama, hendaknya lebih memperhatikan waktu dalam pendistribusian kuesioner, serta agar penelitian dapat menggunakan jenis UMKM yang berbeda seperti sektor jasa, perdagangan ataupun sektor yang lainnya sehingga lebih variatif.

DAFTAR PUSTAKA

- Agus Widarsono. (2007). (*Staf Pengajar Prodi Akuntansi Fakultas Pendidikan Ekonomi & Bisnis Universitas Pendidikan Indonesia (UPI BHMN) Bandung*). 2(2).
- Albliwi, S. A., Antony, J., Arshed, N., & Ghadge, A. (2017). *International Journal of Quality & Reliability Management*. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 34(4), 508–529. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/MRR-09-2015-0216>
- Alvarez-torres, F. J., Lopez-torres, G. C., Alvarez-torres, F. J., & Lopez-torres, G. C. (2019). *Menghubungkan orientasi kewirausahaan untuk UKM ' prestasi Implikasi bagi universitas kewirausahaan*.
- Azyan, Z. H., Pulakanam, V., & Pons, dirk j. (2017). *Implementing Lean Methods in the Printing Industry*. 1–25.
- Bouranta, N., Psomas, E., Suárez-Barraza, M. F., & Jaca, C. (2019). The key factors of total quality management in the service sector: a cross-cultural study. *Benchmarking*, 26(3), 893–921. <https://doi.org/10.1108/BIJ-09-2017-0240>
- Covin, J. G., & Lumpkin, G. T. (2011). Entrepreneurial orientation theory and research: Reflections on a needed construct. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 35(5), 855–872. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00482.x>
- Covin, Jeffrey G. dan Dennis P. Slevin, 1989, *Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments*, *Strategic Management Journal*, Vol. 10,

- No. 1., pp. 75-87
- Davis, J. L., Bell, R. G., Payne, G. T., & Kreiser, P. M. (2014). *Orientasi kewirausahaan dan Kinerja Perusahaan : The Moderating Peran Manajerial Daya*.
- Demirbag, M., Tatoglu, E., Tekinkus, M., & Zaim, S. (2006). An analysis of the relationship between TQM implementation and organizational performance: Evidence from Turkish SMEs. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 17(6), 829–847.
<https://doi.org/10.1108/17410380610678828>
- Dimitriades, Z. S. (2006). Customer satisfaction, loyalty and commitment in service organizations: Some evidence from Greece. *Management Research News*, 29(12), 782–800.
<https://doi.org/10.1108/01409170610717817>
- Dubey, R., Singh, T., Samar, S., & Choppin, J. (2016). *Benchmarking: An International Journal*.
- Edmond, V. P., & Wiklund, J. (2010). the historic roots of entrepreneurial orientation research. *The Historic Roots of Entrepreneurial Orientation Research*.
- Gupta, V. K., & Batra, S. (2016a). Entrepreneurial orientation and firm performance in Indian SMEs: Universal and contingency perspectives. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 34(5), 660–682.
<https://doi.org/10.1177/0266242615577708>
- Gupta, V. K., & Batra, S. (2016b). *saya sb j orientasi kewirausahaan dan kinerja perusahaan di UKM India : Universal dan kontingensi perspektif*. (April 2015).
- Imran, M., Binti Aziz, A., Binti Abdul Hamid, S. N., Shabbir, M. S., Salman, R., & Jian, Z. (2018). The mediating role of total quality management between entrepreneurial orientation and SMEs export performance. *Management Science Letters*, 8(6), 519–532.
<https://doi.org/10.5267/j.msl.2018.5.003>
- Irawan, D., & Japariato, E. (2013). Analisa Pengaruh Kualitas Produk Terhadap Loyalitas Melalui Kepuasan Sebagai Variabel Intervening Pada Pelanggan Restoran Por Kee Surabaya. *Jurnal Manajemen Pemasaran*, 1(2), 1–8.
- Kantur, D. (2016). *manajemen Keputusan*.
- Kaur, M., Singh, K., & Ahuja, I. S. (2013). An evaluation of the synergic implementation of TQM and TPM paradigms on business performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(1), 66–84.
<https://doi.org/10.1108/17410401311285309>
- Kecil, I., Bordir, M., Ekonomi, F., & Widayagama, U. (2009). Peningkatan Kinerja Melalui Orientasi Kewirausahaan, Kemampuan Manajemen, dan Strategi Bisnis (Studi pada Industri Kecil Menengah Bordir di Jawa Timur). *Jurnal Manajemen Dan Wirausaha*, 11(1), 46–58.
<https://doi.org/10.9744/jmk.11.1.pp.46-58>
- Kristianto, Y., Ajmal, M. M., & Sandhu, M. (2012). Adopting TQM approach to achieve customer satisfaction: A flour milling company case study. *TQM Journal*, 24(1), 29–46.
<https://doi.org/10.1108/17542731211191203>
- Majumdar, J. P., & Manohar, B. M. (2016). Why Indian manufacturing SMEs are still reluctant in adopting total quality management. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 17(1), 16–35.
<https://doi.org/10.1504/IJPM.2016.073273>
- Masa'deh, R., Al-Henzab, J., Tarhini, A., & Obeidat, B. Y. (2018). The associations among market orientation, technology orientation, entrepreneurial orientation and organizational performance. *Benchmarking*, 25(8), 3117–3142.
<https://doi.org/10.1108/BIJ-02-2017-0024>
- Megawati, R. E., Made, N., Pratiwi, I., & Konsumen, K. (2017). *Analisa Pengaruh Total Quality Manajemen Terhadap Kepuasan Konsumen (Studi kasus pada UMKM UD . Rizky Barokah , Surabaya)*.
- Miller, D. (1983). The Correlates of

- Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*, 29(7), 770–791.
<https://doi.org/10.1287/mnsc.29.7.770>
- Mishra, R. (2016). A Comparative evaluation of manufacturing flexibility adoption in SMEs and large firms in India. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 27(5), 730–762.
<https://doi.org/10.1108/JMTM-11-2015-0105>
- Mustikowati, R. I., & Tysari, I. (2015). Orientasi Kewirausahaan, Inovasi, Dan Strategi Bisnis Untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan (Studi Pada Ukm Sentra Kabupaten Malang). *Jurnal Ekonomi MODERNISASI*, 10(1), 23.
<https://doi.org/10.21067/jem.v10i1.771>
- Muttaqin, G. F., & Dharmayanti, R. (2017). Pengaruh Implementasi Total Quality Management Terhadap Kinerja Keuangan Dengan Kualitas Kinerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Akuntansi*, 19(1), 68.
<https://doi.org/10.24912/ja.v19i1.114>
- Notoatmojo. (2010). *Metodologi Penelitian Kesehatan*.
- O’Neill, J. (2003). *Dreaming With BRICs: The Path to 2050 (Global Paper No. 99)*. (October 2003), 1–24.
- Pattanayak, D., Koilakuntla, M., & Punyatoya, P. (2010). *Investigating the influence of TQM, service quality and market orientation on customer satisfaction and loyalty in the Indian banking sector*. (Unit 07), 1–5.
- Perindustrian, D., Tangerang, P. K., Teknis, B., Tangerang, K., Perindustrian, K. D., Tangerang, P. K., ... Suwarman, H. (2019). Pelaku UMKM Harus Siap Bersaing di Era Revolusi Industri. *Pelaku UMKM Harus Siap Bersaing Di Era Revolusi Industri*, 0–3.
- Pinho, J. C. (2008a). TQM and performance in small medium enterprises: The mediating effect of customer orientation and innovation. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 25(3), 256–275.
<https://doi.org/10.1108/02656710810854278>
- Pinho, J. C. (2008b). *TQM dan kinerja di kecil menengah Efek mediasi dari orientasi pelanggan*.
- Puspitasari, D., Anggraeni, L., & Pasaribu, S. H. (2018). Analisa Dampak Revaluasi Aset Tetap Terhadap Harga Pasar dan Return. *Jurnal Aset (Akuntansi Riset)*, 10(1), 63–70.
- Sahoo, S., & Yadav, S. (2017). Journal of Manufacturing Technology Management: Guest editorial. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 15(4), 313–314.
- Saleh, H., Kaid, A. A., Zien, A. R., Yusoff, B., Nor, K., Ku, I., & Penelitian, A. J. (2016). *The Memediasi Peran Total Quality Management antara Orientasi Wirausaha dan Penampilan organisasi*.
- Santoso, A. L. (2013). *Efisiensi kinerja manajemen dan keuangan perusahaan publik di indonesia*. (1999).
- Sharma, M., & Kodali, R. (2008). TQM implementation elements for manufacturing excellence. *TQM Journal*, 20(6), 599–621.
<https://doi.org/10.1108/17542730810909365>
- Slater, S. F. (1996). The challenge of sustaining competitive advantage. *Industrial Marketing Management*, 25(1), 79–86.
[https://doi.org/10.1016/0019-8501\(95\)00072-0](https://doi.org/10.1016/0019-8501(95)00072-0)
- Suwignjo, P., Bititci, U. ., & Carrie, A. . (2000). *Quantitative models for performance measurement systems - KnowledgeBase, University of Strathclyde*. 64, 231–241. Retrieved from [http://pure.strath.ac.uk/portal/en/publications/quantitative-models-for-performance-measurement-systems\(bba79158-da30-4184-9ce9-69b528b7fb6c\)/export.html](http://pure.strath.ac.uk/portal/en/publications/quantitative-models-for-performance-measurement-systems(bba79158-da30-4184-9ce9-69b528b7fb6c)/export.html)
- Talha, M. (2004). Total quality management (TQM): An overview. *The Bottom Line*, 17(1), 15–19.
<https://doi.org/10.1108/08880450410519656>
- Tenenhaus, M., Vinzi, V. E., Chatelin, Y. M., & Lauro, C. (2005). PLS path modeling. *Computational Statistics and Data Analysis*, 48(1), 159–205.
<https://doi.org/10.1016/j.csda.2004.03.005>

Ukmindonesia.Id. (2018). Potret UMKM Indonesia Si Kecil yang Berperan Besar UKM Indonesia. *Ukmindonesia.Id*, (2017), 3–9. Retrieved from <https://www.ukmindonesia.id/baca-artikel/62>

Wiklund, J., & Shepherd, D. A. (2011). Where to from here? EO-as-experimentation, failure, and distribution of outcomes. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 35(5), 925–946. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00454.x>

<https://palapanews.com/2019/10/16/pelaku-umkm-harus-siap-bersaing-di-era-revolusi-industri-4-0/>