

## Keselarasan Faktor Lingkungan, Kapabilitas Manufaktur, Orientasi Kewirausahaan dan Kinerja Perusahaan

Gesit Thabrani <sup>1\*</sup>, Perengki Susanto <sup>2</sup> & Erni Masdupi <sup>3</sup>

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Negeri Padang<sup>1,2,3</sup>

\*Corresponding author, e-mail: [thabrani@fe.unp.ac.id](mailto:thabrani@fe.unp.ac.id)

### ARTICLE INFO

Received 28 March 2025

Accepted 25 June 2025

Published 26 June 2025

**Keywords:** Firm performance, environmental factors, manufacturing capability, entrepreneurial orientation, House of Quality

DOI :

<http://dx.doi.org/10.24036/jmpe.v8i2.17237>

### ABSTRACT

Small and medium enterprises (SMEs) have proven to have a strategic role in supporting the Indonesian economy. However, the performance of SMEs has not shown excellence in dealing with uncertain environmental conditions. This study looks at the alignment between environmental factors, manufacturing capabilities, entrepreneurial orientation and Company performance using a quality function deployment (QFD) approach. The results of the study show that to deal with environmental factors, SMEs need to focus on quality, innovatively oriented, which has an impact on marketing performance.



This is an open access article distributed under the Creative Commons 4.0 Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited. ©2025 by author.

### PENDAHULUAN

Usaha kecil menengah (UKM) merupakan sektor paling penting dalam perekonomian Indonesia dan negara-negara Asia Tenggara lainnya karena memberikan kontribusi terhadap ekspor, penyerapan tenaga kerja dan pertumbuhan ekonomi (Dar & Mishra, 2020; Omar et al., 2020; Sopha et al., 2021). Berdasarkan informasi dari Biro Pusat Statistik (2019) 98,68% perusahaan yang ada di Indonesia tergolong kepada usaha mikro kecil menengah dan telah mempekerjakan sebanyak 75,33% tenaga kerja dan berkontribusi terhadap Produk Domestik Bruto sebesar 61,07%. Akan tetapi, kontribusi yang besar ini belum menunjukkan adanya kinerja UKM yang unggul dalam persaingan baik di pasar domestik maupun mancanegara. Hal ini bisa jadi disebabkan karena adanya keterbatasan aspek-aspek seperti lemahnya kompetensi entrepreneurial, lemahnya kapabilitas dan skil dari manajemen, kekurangan penggunaan informasi teknologi dan kualitas produk yang buruk (Emine, 2012), terbatasnya akses ke lembaga pemodal, kurang adanya bimbingan (Suryanto & Muhyi, 2018), adanya hambatan bagi UKM dalam memasuki pasar (Rahman et al., 2017; Septa S et al., 2025), kurangnya kapabilitas inovasi, dan kurangnya fleksibilitas dan kemampuan beradaptasi (Wardi et al., 2018), serta kurangnya skil tenaga kerja dan kreativitas dari pemilik atau manajemen (Wiwoho et al., 2020).

Kinerja perusahaan (*firm performance* = FP) bisa didefinisikan sebagai hasil dari aktivitas bisnis perusahaan (Kotane & Kuzmina-Merlino, 2017) yang dapat ditunjukkan dari beberapa

indikator, terutama pertumbuhan perusahaan (Kiyabo & Isaga, 2020). Kinerja keuangan dianggap sebagai ukuran yang paling sering digunakan dibandingkan kinerja non keuangan (Chong, 2008). Sementara itu beberapa penelitian mengidentifikasi 5 ukuran pertumbuhan perusahaan yang telah digunakan dalam studi, yaitu pertumbuhan *sales, employees, profit, assets, dan equity* (Shepherd & Wiklund, 2009). Selain itu, kinerja perusahaan dapat juga dilihat dari, kinerja keuangan, kinerja pasar., dan pelanggan (G. Hooley et al., 1998, 2001). Keunggulan kinerja dari suatu perusahaan ditentukan oleh bagaimana mereka menggunakan sumber dayanya secara efisien (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984). Berdasarkan teori *resource-based view* (RBV), orientasi kepengusahaan (*entrepreneurial orientation =EO*) merupakan sumber daya yang penting dalam mencapai keunggulan bersaing perusahaan (Yin et al., 2021).

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa EO memberikan pengaruh kepada kinerja perusahaan (Rauch et al., 2009; Slevin & Terjesen, 2011; Khedhaouria et al., 2020; Rezaei & Ortt, 2018). EO telah dianggap sebagai pendorong dalam peningkatan kinerja perusahaan (Ahmed et al., 2014, Miao et al., 2017, Wales et al., 2021). EO juga memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja UKM dengan adanya mediasi dari keunggulan bersaing (Ritonga et al., 2023; Ritonga & Yulhendri, 2019).

Sementara itu, kemampuan produksi (*manufacturing capability = MC*) yang dimiliki oleh perusahaan diketahui dapat menjadi sumber dari keunggulan bersaing (Wheelwright C., 1984). MC ini mengacu kepada kekuatan kompetitif dalam memproduksi yang dimiliki perusahaan dibandingkan dengan kemampuan kompetitor atau pesaingnya (Swink et al., 2007). Perusahaan-perusahaan yang berkompetisi pada pasar yang cenderung sama ternyata menggunakan sumber daya yang berbeda sehingga berpengaruh terhadap level kinerja perusahaannya (Hsu et al., 2009; 2011). Dalam teori RBV, keunggulan kompetitif dengan sumber daya yang ada hanya tepat digunakan pada lingkungan yang statis (Chien & Tsai, 2012). Karena itu, teori *dynamic capability* yang dianggap sebagai pengembangan dari RBV, melihat kemampuan perusahaan dalam menyesuaikan perubahan yang terjadi pada lingkungan (Teece et al., 1997; Eisenhardt & Martin, 2000).

Terlepas dari pentingnya secara strategik MC dalam lingkungan bisnis yang tidak pasti, belum banyak penelitian yang melihat keterkaitan antara MC, EO dan FP dengan lingkungan. Oleh karena itu, maka tujuan penelitian ini adalah melihat hubungan antara variabel FP, MC dan EO dalam lingkungan persaingan yang dinamis dan tidak pasti dengan pendekatan yang lebih sistematis menggunakan matriks relasi dari *quality funvtion deployment* (QFD) yang dianggap lebih tepat dibandingkan alat-alat statistik yang lain (Bottani, 2009).

### **Usaha Kecil Menengah (UKM)**

Usaha kecil menengah (UKM) telah menjadi area studi yang banyak diteliti di dalam kajian manajemen strategik, terutama berkaitan dengan kinerja organisasinya. Definisi tentang UKM diadopsi para peneliti dari World Bank European Commission, organizations for Economic Co-operation and Development (OECD) dan definisi dari institusi yang ada di setiap negara (Buculescu, 2013). World Bank atau Bak Dunia telah mendefinisikan UKM berdasarkan jumlah pekerja yaitu 5 sampai 99 orang pekerja untuk kebutuhan survei perusahaan dan lebih dari 99 orang pekerja untuk kebutuhan penelitian.

Dalam konteks Indonesia sebagai fokus dari area penelitian ini, UKM mengacu kepada Undang-undang no 8 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM). Pada dasarnya definisi UKM adalah aktivitas ekonomi produktif yang independen yang dilakukan oleh individu atau entitas bisnis yang bukan *subsidiary* atau dikontrol oleh pihak lain sebagai bagian dari perusahaan yang besar secara langsung atau tidak langsung. Berdasarkan definisi ini

maka UKM merupakan perusahaan independen yang dimiliki perseorangan dengan aset bersih lebih dari 50 juta rupiah hingga 500 juta rupiah (di luar tanah dan Gedung) atau memiliki penghasilan dari penjualannya (sales revenue) antara 300 juta rupiah sampai 2,5 milyar pertahun. Berdasarkan Badan Pusat Statistik (BPS), kategori perusahaan yang termasuk kecil adalah yang memiliki 5-19 orang pekerja, perusahaan menengah dengan jumlah pekerja 20-99 orang dan perusahaan besar memiliki lebih dari 100 orang pekerja.

### Kinerja Perusahaan

Kinerja perusahaan (*firm performance*) bisa didefinisikan sebagai hasil dari aktivitas bisnis perusahaan (Kotane & Kuzmina-Merlino, 2017) yang dapat ditunjukkan dari beberapa indikator, terutama pertumbuhan Perusahaan (Kiyabo & Isaga, 2020). Kinerja keuangan dianggap sebagai ukuran yang paling sering digunakan dibandingkan kinerja non keuangan (Chong, 2008). Sementara itu beberapa penelitian mengidentifikasi 5 ukuran pertumbuhan perusahaan yang telah digunakan dalam studi, yaitu pertumbuhan *sales*, *employees*, *profit*, *assets*, dan *equity* (Shepherd & Wiklund, 2009). Selain itu, kinerja perusahaan dapat juga dilihat dari, kinerja keuangan, kinerja pasar, dan pelanggan (G. Hooley et al., 1998, 2001; G. J. Hooley et al., 2005).

Kinerja dari UKM di dalam penelitian ini dapat didefinisikan sebagai kemampuan untuk mencapai target perusahaan yang diukur menggunakan kombinasi ukuran finansial dan non-finansial dibandingkan dengan pesaingnya secara subyektif. Untuk itu, item setiap dimensi dari kinerja finansial dan non-finansial yaitu kinerja pelanggan (*customer performance*) dan kinerja pasar (*market performance*) akan diadopsi dari penelitian terdahulu yang relevan (Hooley et al., 2005). Item-item tersebut diukur berdasarkan persepsi dari manajer dan atau pemilik dari UKM tersebut.

### Kapabilitas Manufaktur

Kemampuan manufaktur (*manufacturing capability/MC*) yang dimiliki oleh perusahaan diketahui dapat menjadi sumber dari keunggulan bersaing (Wheelwright C., 1984). MC ini mengacu kepada kekuatan kompetitif dalam berproduksi yang dimiliki perusahaan dibandingkan dengan kemampuan kompetitor atau pesaingnya (Swink et al., 2007). Di dalam kajian manajemen operasi, telah disepakati bahwa dimensi dari MC adalah meliputi *quality*, *delivery*, *flexibility* dan *cost* (Li, 2000; Narasimhan & Jayaram, 1998; White, 1996), dan memiliki kaitan dengan kinerja perusahaan (Slevin & Terjesen, 2011). Dari keempat dimensi dari MC ini, *flexibility* dan *cost* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi dan juga signifikan pengaruhnya ketika EO sebagai pemoderasi (Chavez et al., 2017; Ferreira et al., 2020), sedangkan *supply chain management practices* dapat menjadi pemediasi antara *operations capabilities* terhadap kinerja organisasi (Hsu et al., 2009).

### Orientasi kewirausahaan

Konsep *entrepreneurial orientation* dapat didefinisikan sebagai metode, praktek-praktek dan gaya pengambilan keputusan yang dilakukan para manajer dalam menunjukkan jiwa kewirausahaannya (Huang & Wang, 2011; Lumpkin & Dess, 1996). Pada awalnya, ada tiga dimensi dari *entrepreneurial orientation* yang dikemukakan yaitu *proactiveness*, *innovativeness*, dan *risk-taking* (Miller, 1983). Selanjutnya, ada tambahan dua dimensi lagi yang rumuskan yaitu *competitive aggressiveness* dan *autonomy* (S. C. Chang et al., 2007; Lumpkin & Dess, 1996). Definisi bagi kelima dimensi dari EO ini adalah sebagai berikut: (1) *proactiveness* dapat didefinisikan sebagai berinisiatif dalam mengantisipasi dan mengejar peluang baru terkait permintaan di masa datang di pasar yang berkembang (Hsu et al., 2011; Lumpkin & Dess, 1996; Miller, 1983); (2)

*Innovativeness* adalah kecenderungan perusahaan untuk terlibat dalam ide-ide baru dan proses kreatif yang dapat mengarah pada pengembangan produk yang sudah ada, proses teknologi dan pasar yang baru (C. Chang, 2007; Hsu et al., 2011); (3) *Risk-taking* adalah kesiapan perusahaan dalam terjun ke area yang belum diketahui (Hsu et al., 2011); (4) *competitive aggressiveness* adalah kecenderungan perusahaan untuk menantang langsung pesaingnya untuk masuk atau memperkuat posisi dan mengungguli mereka di pasar (S. C. Chang et al., 2007); (5) *Autonomy* didefinisikan sebagai kemampuan perusahaan dalam membuat keputusan dan melanjutkannya dengan tindakan secara bebas tanpa adanya pembatasan oleh perusahaan (Lumpkin & Dess, 1996; Ruchi Mishra et al., 2014).

### Faktor Lingkungan

Teori *dynamic capability* yang dianggap sebagai pengembangan dari teori *resource based view* (RBV), melihat kemampuan perusahaan dalam menyesuaikan perubahan yang terjadi pada lingkungan (Eisenhardt & Martin, 2000; Teece et al., 1997). Faktor lingkungan (*environmental factor* = EF) meliputi *competitive intensity*, *market turbulence* dan *technology turbulence* (Jaworski & Kohli, 1993; Kumar et al., 2011; Wardi et al., 2017). Perusahaan yang memiliki kecenderungan aktivitas kepengusahaan yang lebih baik dapat beradaptasi dalam kondisi pasar yang berubah dan dapat memperbaiki respon perusahaan terhadap perubahan pasar (Handfield et al., 2009; Hsu et al., 2011).

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian *eksplanatory* dengan tujuan untuk menjelaskan hubungan antara faktor lingkungan, kapabilitas manufaktur, *entrepreneurial orientation*, dan kinerja Perusahaan. Penelitian akan menerangkan keselarasan hubungan yang tercipta antara faktor lingkungan, kapabilitas manufaktur, orientasi kewirausahaan dan kinerja dari UKM di Sumatera Barat.

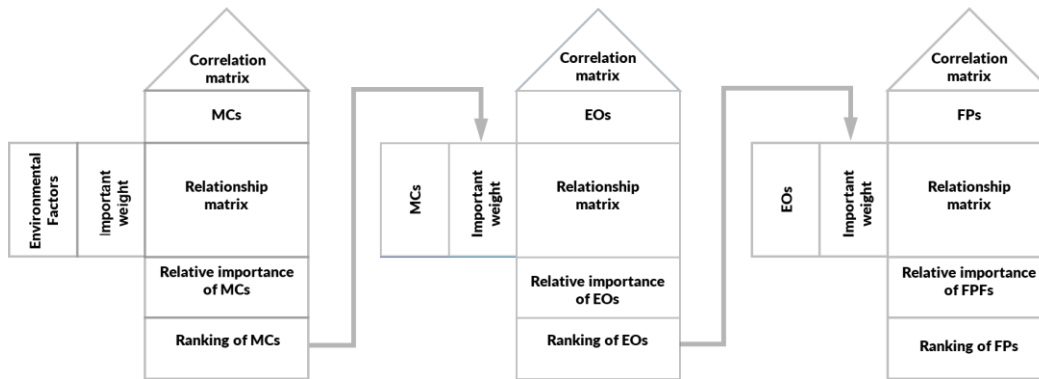
Populasi dan sampel penelitian ditentukan dengan mempertimbangkan unit analisis yang digunakan di dalam penelitian. Di dalam penelitian ini unit analisisnya berada pada level perusahaan dimana manajer atau pemilik dari usaha kecil menengah (UKM) di Indonesia, khususnya di Sumatera Barat sebagai responden target.

Sampel penelitian akan diambil menggunakan metode *non-probability* yang disebut *purposive sampling*. Untuk penelitian ini, ditentukan beberapa kriteria agar mendapatkan partisipan sebagai responden yang sesuai. UKM harus dimiliki oleh perseorangan dengan nilai asset lebih dari 50 juta Rupiah sampai 500 juta rupiah diluar tanah dan Gedung atau memiliki penuaan 300 juta rupiah sampai 2,5 milyar rupiah pertahun, yang sesuai dengan undang-undang no 20 tahun 2008 tentang usaha mikro, kecil menengah. Penelitian ini akan menggunakan ukuran sampel sebanyak 200 sampel.

Penelitian ini menganalisis hubungan variabel-variabel menggunakan pendekatan sistematis untuk menyelaraskan antara *environmental factor* (EF) dengan *entrepreneurial orientation* (EO), *manufacturing capability* serta *firm performance* (FP). Analisis ini dilakukan dengan menggunakan matriks relasi dari metode *quality function deployment* (QFD) yang disebut juga rumah kualitas house of quality (HOQ). Matriks ini dapat menyelaraskan konsep-konsep penting tersebut. Karena itu, berbasis metode ini, penelitian dilakukan dengan menggunakan 3 fase dari metode QFD untuk menghubungkan EF, MC, EO dan FP. Fase 1 membangun relasi antara EF

dengan MC di dalam *house of quality* (HOQ)1, fase 2 menghubungkan MC dengan EO di dalam HOQ2 serta fase 3 menghubungkan EO dengan FP di dalam HOQ3 seperti pada Gambar 1.

Gambar 1. Matrik Relasi *House of Quality*



HASIL DAN PEMBAHASAN

Sampel dalam penelitian ini adalah pemilik atau pengelola UKM di Sumatra Barat dengan karakteristik sebagaimana pada Tabel 1. Pada Tabel 1 dapat dilihat bahwa 53.5% UKM memiliki omset penjualan kurang dari 300 juta pertahun dengan 57.5% memiliki jumlah karyawan sebanyak 1 sampai 4 orang. Dapat disimpulkan bahwa lebih dari 50 persen dari responden pada penelitian ini adalah usaha yang termasuk kelompok usaha kecil.

Tabel 1. Karakteristik Responden

Klasifikasi		Frekuensi	Persentase
Profil Responden			
Jenis Kelamin	Laki-laki	86	43%
	Perempuan	114	57%
Usia	<20 tahun	14	7.0%
	20-39 tahun	122	61.0%
	40-56 tahun	64	32.0%
	> 56 tahun	10	5.0%
Pendidikan	Sarjana (S1)	31	15.5%
	SMA Sederajat	142	71.0%
	Diploma (D3)	20	10.0%
	SD/SMP	7	3.5%
	Magister (S2)	2	1.0%
Profil Usaha			
Jenis usaha responden	Makanan/Minuman	174	87.0%
	Fashion	9	4.5%

	Furnitur	12	6.0%
	lain-lain	5	2.5%
Jumlah Karyawan	1-4 orang	115	57.5%
	5-19 orang	71	35.5%
	20-99 orang	14	7.0%
Omset	<300 juta	107	53.5%
	300-500 juta	65	32.5%
	500-1.5 milyar	18	9.0%
	1.5-2.5 milyar	4	2.0%
	> 2.5 milyar	6	3.0%

Sumber: data diolah

### Hasil Pengolahan Data dan Pembahasan

Penelitian ini ditujukan untuk melihat keselarasan antar variabel-variabel faktor lingkungan, kapabilitas manufaktur, orientasi kewirausahaan, dan kinerja perusahaan. Untuk itu digunakan pendekatan rumah kualitas (*house of quality*). Ada tiga rumah kualitas yang dibangun dalam penelitian ini yang menggambarkan relasi antar variabel.

### Matriks Relasi antara Faktor Lingkungan dengan Kapabilitas Manufaktur

Rumah Kualitas 1 digunakan untuk mengevaluasi serta memprioritaskan dimensi dari kapabilitas manufaktur dalam kondisi faktor lingkungan yang tidak pasti. Berdasarkan persepsi dari responden, diketahui keterkaitan kedua variabel tersebut sebagaimana Tabel 2.

**Tabel 2 Matriks Relasi antara Faktor Lingkungan dengan Kapabilitas Manufaktur**

Faktor Lingkungan	Kapabilitas Manufaktur				
	Bobot	Kualitas	Delivery	Fleksibilitas Produksi	Cost
Intensitas Persaingan	0.32	7.530	5.590	5.720	6.240
Perubahan Pasar	0.35	5.915	4.860	5.360	5.610
Perubahan Teknologi	0.33	6.110	5.260	5.470	5.810
<b>Bobot Relatif</b>		6.492	5.224	5.511	5.876
<b>Skor/Ranking</b>		<b>0.281</b>	<b>0.226</b>	<b>0.239</b>	<b>0.254</b>

Dari Tabel 2 diketahui bahwa relasi antara dimensi faktor lingkungan yang terdiri dari intensitas persaingan, perubahan pasar dan perubahan teknologi dengan dimensi dari kapabilitas manufaktur yang meliputi kualitas, *delivery*, fleksibilitas dan *cost*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa diantara indikator dari faktor lingkungan yang memiliki bobot yang paling besar adalah perubahan pasar (*market turbulence*) dengan nilai bobot 0.35. Untuk menghadapi faktor lingkungan yang tidak pasti, maka dimensi dari kapabilitas manufaktur yang menjadi prioritas adalah kualitas yang memiliki bobot 0,281 dan diikuti oleh *cost* dengan bobot sebesar 0,254.

Perubahan atau turbulensi pasar ini mengacu pada tingkat ketidakstabilan di lingkungan eksternal yang memaksa perusahaan untuk mengubah strategi mereka dalam menghadapi

perubahan kebutuhan pelanggan (Golden et al., 1985). Perubahan pasar merupakan faktor lingkungan yang harus menjadi prioritas pertama bagi UKM karena dianggap paling penting untuk dipertimbangkan ketika memutuskan strategi yang terkait kapabilitas manufaktur terutama dalam kondisi lingkungan yang tidak pasti. Hal ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan penelitian lain yang menemukan bahwa perubahan pasar menjadi dimensi terbesar yang membuat ketidakpastian lingkungan bisnis ((Ruchi Mishra & Mishra, 2019; Sopha et al., 2021).

Dalam lingkungan yang ditandai dengan tingkat turbulensi pasar yang tinggi, kualitas dari produk yang dihasil menjadi faktor yang sangat penting. Hasil ini sesuai dengan penelitian Chavez et al. (2017) yang juga menemukan bahwa kualitas merupakan indikator dari MC yang memiliki bobot paling besar dan paling berpengaruh. Namun, untuk prioritas kedua hasil penelitian ini berbeda dari penelitian Nabass & Abdallah (2019) yang menemukan bahwa fleksibilitas yang menjadi prioritas kedua setelah kualitas.

### Matriks Relasi antara Kapabilitas Manufaktur dengan Orientasi Kewirausahaan

Selanjutnya dilakukan pengolahan data menggunakan rumah kualitas kedua yang merupakan matriks relasi antara variabel kapabilitas manufaktur dengan orientasi kewirausahaan. Hasil pengolahan data pada rumah kualitas kedua ini disajikan dalam Tabel 3 berikut ini.

**Tabel 3 Matriks Relasi antara Kapabilitas Manufaktur dengan Orientasi Kewirausahaan**

Kapabilitas Manufaktur	Orientasi Kewirausahaan					
	Bobot	Proaktif	Inovatif	Risk Taking	Agresif	Otonomi
Kualitas	0.281	6.080	6.535	5.455	5.535	5.805
Delivery	0.226	5.230	4.710	4.480	4.650	4.740
Fleksibilitas Produksi	0.239	5.560	5.640	5.190	4.820	5.580
Cost	0.254	6.180	6.270	5.550	5.455	5.590
<b>Bobot Relatif</b>		<b>5.789</b>	<b>5.841</b>	<b>5.195</b>	<b>5.144</b>	<b>5.456</b>
<b>Skor/Ranking</b>		<b>0.211</b>	<b>0.213</b>	<b>0.189</b>	<b>0.188</b>	<b>0.199</b>

Dari Tabel 3 dapat diketahui bahwa dimensi dari orientasi kewirausahaan yang bobot tertinggi dalam menentukan strategi kapabilitas manufaktur adalah inovatif karena memiliki bobot paling tinggi sebesar 0.213. Selanjutnya adalah dimensi proaktif yang memiliki bobot prioritas sebesar 0.211. Sedangkan yang menjadi prioritas terakhir adalah agresif dalam bersaing yang memiliki bobot sebesar 0.188.

Temuan ini sejalan dengan penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya yang juga menghasilkan *innovativeness* sebagai dimensi EO yang menjadi prioritas (Ruchi Mishra & Mishra, 2019). Perusahaan dengan orientasi inovasi yang kuat dapat memfasilitasi perusahaan dengan memprediksi kebutuhan pasar di masa depan, mengeksplorasi peluang pasar, memanfaatkan hubungan baru antara informasi yang ada dan yang baru diperoleh (Fayezi & Zomorodi, 2015; Hsu et al., 2011). Namun, untuk prioritas kedua hasil penelitian berbeda dengan penelitian

sebelumnya, dimana agresif dalam bersaing yang menjadi prioritas kedua ((S. C. Chang et al., 2007; R Mishra, 2019).

### Matriks Relasi antara Orientasi Kewirausahaan dengan Kinerja Perusahaan

Selanjutnya, dilanjutkan dengan membangun rumah kualitas ketiga untuk melihat relasi antara orientasi kewirausahaan dengan kinerja perusahaan. Kinerja perusahaan terdiri dari 3 dimensi yaitu kinerja keuangan, kinerja pelanggan dan kinerja pemasaran. Berdasarkan jawaban responden dapat dilihat matriks relasi sebagaimana pada Tabel 4.

**Tabel 4. Matriks Relasi antara Orientasi Kewirausahaan dengan Kinerja Perusahaan**

	Orientasi Kewirausahaan	Kinerja Perusahaan		
		Bobot	Kinerja Keuangan	Kinerja Pelanggan
Proaktif	0.211	6.100	6.130	6.180
Inovatif	0.213	5.990	6.250	6.310
Risk Taking	0.189	5.320	5.310	5.410
Agresif	0.188	5.690	5.590	5.640
Otonomi	0.199	5.590	5.570	5.640
	<b>Bobot Relatif</b>	<b>5.750</b>	<b>5.788</b>	<b>5.853</b>
	<b>Skor/Ranking</b>	<b>0.331</b>	<b>0.333</b>	<b>0.337</b>

Dari Tabel 4 dapat diketahui relasi antara orientasi kewirausahaan dengan kinerja perusahaan perusahaan, dimana yang paling besar bobot prioritasnya adalah kinerja pemasaran dengan skor 0,337. Sedangkan kinerja keuangan dan kinerja pelanggan memiliki bobot prioritas masing-masing 0,331 dan 0,332. Hal ini menunjukkan bahwa keberadaan nilai-nilai EO pada UKM akan berdampak paling besar pada kinerja pemasaran. Artinya karena adanya EO yang terdiri dari proaktif, inovatif, *risk-taking*, *aggressiveness* dan otonomi yang dimiliki oleh pengelola UKM akan lebih besar berdampak pada kinerja pemasaran seperti volume penjualan dan pangsa pasar.

Dengan mempertimbangkan faktor lingkungan, kapabilitas manufaktur dan *entrepreneurial orientation*, maka diperoleh hasil yang menunjukkan diantara indikator dari kinerja perusahaan yang memiliki bobot terbesar adalah kinerja pemasaran, namun tidak memiliki perbedaan yang tidak terlalu besar dengan indikator yang lain, yaitu kinerja keuangan dan kinerja pelanggan. Hasil penelitian ini sudah sejalan dengan penelitian Liu et al. (2021) dan (Ritonga et al., 2023; Ritonga & Yulhendri, 2019) yang menemukan bahwa EO yang dimiliki oleh CEO dari UKM memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja UKM di Sumatera Barat.

### SIMPULAN

Penelitian ini ditujukan untuk melihat keselarasan antara variabel faktor lingkungan, kapabilitas manufaktur, orientasi kewirausahaan dan kinerja perusahaan. Dengan menggunakan pendekatan rumah kualitas, diketahui relasi antar variabel tersebut. Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa untuk menghadapi faktor lingkungan, UKM di Sumatera Barat dapat memprioritaskan pada dimensi kualitas dan selanjutnya dimensi biaya. Sedangkan terkait dengan relasi antara kapabilitas manufaktur dan orientasi kewirausahaan, yang perlu jadi

prioritas adalah jiwa inovatif demi meningkatkan kapabilitas manufaktur dan serta proaktif. Selanjutnya relasi antara orientasi kewirausahaan dengan kinerja perusahaan menunjukkan bahwa yang paling besar relasi dengan orientasi kewirausahaan ini adalah kinerja pemasaran.

### Saran

Untuk melihat relasi antar variabel, pendekatan rumah kualitas pada *quality function deployment* dianggap sebagai metode yang paling tepat dibandingkan metode statistik karena dapat melihat keselarasan dan keterkaitannya. Namun agar hasil pengolahan data yang lebih baik, diperlukan juga pendekatan lain agar dapat mengurangi aspek subjektivitas. Karena itu dapat disarankan agar menggunakan pendekatan seperti fuzzy dan analytical hierarchy process (AHP) atau bisa juga mengintegrasikan ketiga pendekatan tersebut yaitu QFD, fuzzy dan AHP.

### REFERENSI

- Barney, J. (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*.
- Bottani, E. (2009). A fuzzy QFD approach to achieve agility. *International Journal of Production Economics*, 119(2), 380–391. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2009.02.013>
- Chang, C. (2007). *Efficient structures of achievement functions for goal programming models*. 24(6), 755–764.
- Chang, S. C., Lin, R. J., Chang, F. J., & Chen, R. H. (2007). Achieving manufacturing flexibility through entrepreneurial orientation. *Industrial Management and Data Systems*, 107(7), 997–1017. <https://doi.org/10.1108/02635570710816711>
- Chavez, R., Yu, W., Jacobs, M. A., & Feng, M. (2017). Manufacturing capability and organizational performance: The role of entrepreneurial orientation. *International Journal of Production Economics*, 184(October 2016), 33–46. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2016.10.028>
- Chien, S.-Y., & Tsai, C.-H. (2012). Dynamic capability, knowledge, learning, and firm performance. *Journal of Organizational Change Management*, 25(3), 434–444.
- Chong, G. (2008). Performance Measurement Requirements of Smes (2). *Journal of Business and Public Affairs*, 2(1), 1–11.
- Dar, I. A., & Mishra, M. (2020). Dimensional Impact of Social Capital on Financial Performance of SMEs. *Journal of Entrepreneurship*, 29(1), 38–52. <https://doi.org/10.1177/0971355719893499>
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are They? *Strategic Management Journal*, 21(1), 1105–1121. <https://doi.org/10.1108/eb-03-2018-0060>
- Emine, D. (2012). Financial Challenges That Impede Increasing the Productivity of SMEs in Arab Region. *Journal of Contemporary Management*, 17–32.
- Fayezi, S., & Zomorodi, M. (2015). The role of relationship integration in supply chain agility and flexibility development: An Australian perspective. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 26(8), 1126–1157. <https://doi.org/10.1108/JMTM-11-2014-0123>
- Ferreira, J., Coelho, A., & Moutinho, L. (2020). Dynamic capabilities, creativity and innovation capability and their impact on competitive advantage and firm performance: The moderating role of entrepreneurial orientation. *Technovation*, 92–93(February 2017), 0–1. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2018.11.004>
- Handfield, R., Petersen, K., Cousins, P., & Lawson, B. (2009). An organizational entrepreneurship model of supply management integration and performance outcomes. *International Journal of Operations and Production Management*, 29(2), 100–126. <https://doi.org/10.1108/01443570910932011>

- Hooley, G., Broderick, A., & Möller, K. (1998). Competitive positioning and the resource-based view of the firm. *Journal of Strategic Marketing*, 6(2), 97–115. <https://doi.org/10.1080/09652549800000003>
- Hooley, G., Greenley, G., Fahy, J., & Cadogan, J. (2001). Market-focused Resources, Competitive Positioning and Firm Performance. *Journal of Marketing Management*, 17(5–6), 503–520. <https://doi.org/10.1362/026725701323366908>
- Hooley, G. J., Greenley, G. E., Cadogan, J. W., & Fahy, J. (2005). The performance impact of marketing resources. *Journal of Business Research*, 58(1 SPEC.ISS), 18–27. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(03\)00109-7](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(03)00109-7)
- Hsu, C. C., Tan, K. C., Kannan, V. R., & Keong Leong, G. (2009). Supply chain management practices as a mediator of the relationship between operations capability and firm performance. *International Journal of Production Research*, 47(3), 835–855. <https://doi.org/10.1080/00207540701452142>
- Hsu, C. C., Tan, K. C., Laosirihongthong, T., & Leong, G. K. (2011). Entrepreneurial SCM competence and performance of manufacturing SMEs. *International Journal of Production Research*, 49(22), 6629–6649. <https://doi.org/10.1080/00207543.2010.537384>
- Huang, S. K., & Wang, Y. L. (2011). Entrepreneurial orientation, learning orientation, and innovation in small and medium enterprises. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24, 563–570. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.004>
- Jaworski, B. ., & Kohli, A. K. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53–70.
- Khedhaouria, A., Nakara, W. A., Gharbi, S., & Bahri, C. (2020). The Relationship between Organizational Culture and Small-firm Performance: Entrepreneurial Orientation as Mediator. *European Management Review*, 17(2), 515–528. <https://doi.org/10.1111/emre.12383>
- Kiyabo, K., & Isaga, N. (2020). Entrepreneurial orientation, competitive advantage, and SMEs' performance: application of firm growth and personal wealth measures. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 9(1). <https://doi.org/10.1186/s13731-020-00123-7>
- Kotane, I., & Kuzmina-Merlino, I. (2017). Analysis of Small and Medium Sized Enterprises' Business Performance Evaluation Practice at Transportation and Storage Services Sector in Latvia. *Procedia Engineering*, 178, 182–191. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.01.093>
- Kumar, V., Jones, E., Venkatesan, R., & Leone, R. P. (2011). Is Market Orientation a Source of Sustainable Competitive Advantage or Simply the Cost of Competing? *Journal of Marketing*, 75(1), 16–30. <https://doi.org/10.1509/jm.75.1.16>
- Li, L. L. X. (2000). Manufacturing capability development in a changing business environment. *Industrial Management and Data Systems*, 100(6), 261–270. <https://doi.org/10.1108/02635570010301188>
- Liu, Y., Xi, M., Jia, Y., & Geng, X. (2021). Chief Executive Officers Entrepreneurial Orientation, Dynamic Capabilities, and Firm Performance: The Moderating Effect of the Manufacturing Industry. *Frontiers in Psychology*, 12(September). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.707971>
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172.
- Miao, C., Coombs, J. E., Qian, S., & Sirmon, D. G. (2017). The mediating role of entrepreneurial orientation: A meta-analysis of resource orchestration and cultural contingencies. *Journal of Business Research*, 77, 68–80. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.03.016>
- 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. (2019). Prioritising dimensions of entrepreneurial orientation for supply chain

- flexibility development in an uncertain environment. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(2), 483–505. <https://doi.org/10.1108/JMTM-05-2018-0138>
- Mishra, Ruchi, & Mishra, O. N. (2019). Prioritising dimensions of entrepreneurial orientation for supply chain flexibility development in an uncertain environment. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(2), 483–505. <https://doi.org/10.1108/JMTM-05-2018-0138>
- Mishra, Ruchi, Pundir, A. K., & Ganapathy, L. (2014). Assessment of manufacturing flexibility: A review of research and conceptual framework. *Management Research Review*, 37(8), 750–776. <https://doi.org/10.1108/MRR-03-2013-0055>
- Nabass, E. H., & Abdallah, A. B. (2019). Agile manufacturing and business performance: The indirect effects of operational performance dimensions. *Business Process Management Journal*, 25(4), 647–666. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-07-2017-0202>
- Narasimhan, R., & Jayaram, J. (1998). Causal linkages in supply chain management: An exploratory study of North American manufacturing firms. *Decision Sciences*, 29(3), 579–605. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.1998.tb01355.x>
- Omar, N. A., Kassim, A. S., Shah, N. U., Alam, S. S., & Che Wel, C. A. (2020). The influence of customer value co-creation behavior on SME brand equity: An empirical analysis. *Iranian Journal of Management Studies*, 13(2), 165–196. <https://doi.org/10.22059/IJMS.2019.280005.673611>
- Rahman, M., Uddin, M., & Lodorfos, G. (2017). Barriers to enter in foreign markets: evidence from SMEs in emerging market. *International Marketing Review*, 34(1), 68–86. <https://doi.org/10.1108/IMR-10-2014-0322>
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 33(3), 761–787. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00308.x>
- Rezaei, J., & Ortt, R. (2018). Entrepreneurial orientation and firm performance: the mediating role of functional performances. *Management Research Review*, 41(7), 878–900. <https://doi.org/10.1108/MRR-03-2017-0092>
- Ritonga, M., Arita, S., Delfiani, S., & Sofia, N. (2023). Pengaruh Orientasi Kewirausahaan, Literasi Keuangan, dan Keunggulan Bersaing Terhadap Kinerja UKM Bisnis Keluarga. *Jurnal Ecogen*, 6(3), 400. <https://doi.org/10.24036/jmpe.v6i3.15075>
- Ritonga, M., & Yulhendri, Y. (2019). Pengaruh Orientasi Kewirausahaan Dan Keunggulan Bersaing Terhadap Kinerja Usaha Mikro Kecil Di Kota Padang. *Jurnal Ecogen*, 2(2), 206. <https://doi.org/10.24036/jmpe.v2i2.7313>
- Septa S, S., R. W. R., Rahayu, W., & Clarisa, C. (2025). *Hubungan Biaya , Barriers to Entry dan Preferensi Konsumen terhadap Produktivitas UMKM di Kota Padang*. 8(1), 1–8.
- Shepherd, D., & Wiklund, J. (2009). Are We Comparing Apples With Oranges? Appropriateness of Knowledge Accumulation Across Growth Studies. *Journal of Management*, 105–124.
- Slevin, D. P., & Terjesen, S. A. (2011). Entrepreneurial orientation: Reviewing three papers and implications for further theoretical and methodological development. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 35(5), 973–987. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00483.x>
- Sopha, B. M., Jie, F., & Himadhani, M. (2021). Analysis of the uncertainty sources and SMEs' performance. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 33(1), 1–27. <https://doi.org/10.1080/08276331.2020.1764737>
- Suryanto, M., & Muhyi, H. A. (2018). *Profile and Problem of Micro, Small and Medium Enterprises in Bandung*. 141(ICOPOSDev 2017), 48–52. <https://doi.org/10.2991/icosposdev-17.2018.10>
- Swink, M., Narasimhan, R., & Wang, C. (2007). Managing beyond the factory walls: Effects of

- four types of strategic integration on manufacturing plant performance. *Journal of Operations Management*, 25(1), 148–164. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2006.02.006>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1057/978-1-349-94848-2\\_689-1](https://doi.org/10.1057/978-1-349-94848-2_689-1)
- Wales, W. J., Kraus, S., Filser, M., Stöckmann, C., & Covin, J. G. (2021). The status quo of research on entrepreneurial orientation: Conversational landmarks and theoretical scaffolding. *Journal of Business Research*, 128, 564–577. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.046>
- Wardi, Y., Susanto, P., & Abdullah, N. L. (2017). Orientasi Kewirausahaan pada Kinerja Usaha Kecil dan Menengah (UKM) Sumatera Barat: Analisis Peran Moderasi dari Intensitas Persaingan, Turbulensi Pasar dan Teknologi. *Jurnal Manajemen Teknologi*, 16(1), 46–61. <https://doi.org/10.12695/jmt.2017.16.1.4>
- Wardi, Y., Susanto, P., Abror, A., & Abdullah, N. L. (2018). Impact of entrepreneurial proclivity on firm performance: The role of market and technology turbulence. *Pertanika Journal of Social Sciences and Humanities*, 26(August), 241–250.
- Wernerfelt, B. (1984). The re-source-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171–180. <https://doi.org/10.1177/1056492611436225>
- Wheelwright C., S. (1984). Manufacturing Strategy: Defining the Missing Link. *Strategic Management Journal*, 5(1), 77–91.
- White, G. P. (1996). OPERATIONS A meta-analysis model of manufacturing capabilities. *Components*, 3(1990).
- Wiwoho, G., Suroso, A., & Wulandari, S. Z. (2020). Linking adaptive capability, product innovation and marketing performance: Results from Indo\_nesian SMEs. *Management Science Letters*, 10(10), 2371–2378. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.2.027>
- Yin, M., Hughes, M., & Hu, Q. (2021). Entrepreneurial orientation and new venture resource acquisition: why context matters. *Asia Pacific Journal of Management*, 38(4), 1369–1398. <https://doi.org/10.1007/s10490-020-09718-w>