



Pengaruh *Market Orientation*, Budaya Inovatif, dan Pengendalian Sistem Kinerja terhadap *Orientasi Entrepreneurship*

Reza Adimas Wirawan^{1*}, Farid Wajdi²

^{1,2}Manajemen, Universitas Muhammadiyah Surakarta, Indonesia

Correspondence: E-mail: b100220350@student.ums.ac.id¹, farid.wajdi@ums.ac.id²

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Market Orientation*, Budaya Inovatif, dan Pengendalian Sistem Kinerja terhadap *Orientasi Entrepreneurship* pada pelaku UMKM sektor Food and Beverage (F&B) di Kecamatan Weleri, Kabupaten Kendal. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori. Sampel penelitian berjumlah 152 UMKM yang dipilih menggunakan teknik purposive sampling. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner dengan skala Likert lima poin, kemudian dianalisis menggunakan metode Structural Equation Modeling Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan bantuan SmartPLS 4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Market Orientation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Orientasi Entrepreneurship*, serta Budaya Inovatif juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Orientasi Entrepreneurship*. Sementara itu, Pengendalian Sistem Kinerja tidak berpengaruh signifikan terhadap *Orientasi Entrepreneurship*. Temuan ini menunjukkan bahwa kemampuan memahami pasar dan membangun budaya inovatif menjadi faktor yang lebih berperan dalam membentuk orientasi kewirausahaan dibandingkan sistem pengendalian operasional.

ARTICLE INFO

Article History:

Submitted/Received 28 July 2026

First Revised 29 July 2026

Accepted 30 July 2026

First Available online 31 July 2026

Publication Date 31 July 2026

Keyword:

Budaya Inovatif, Market Orientation, *Orientasi Entrepreneurship*, Pengendalian Sistem Kinerja, UMKM.

1. PENDAHULUAN

Perkembangan lingkungan bisnis yang semakin dinamis menuntut organisasi untuk mampu beradaptasi dan bersaing secara berkelanjutan. Dalam kondisi ideal, organisasi dituntut memiliki orientasi entrepreneurship yang kuat agar mampu menciptakan inovasi, mengambil peluang, serta berani menghadapi risiko. Orientasi entrepreneurship menjadi faktor penting dalam meningkatkan daya saing dan kinerja organisasi di tengah persaingan global. Pencapaian orientasi entrepreneurship tidak dapat dilepaskan dari peran manajemen dan sistem yang diterapkan dalam organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu memperhatikan faktor-faktor internal yang dapat mendorong terbentuknya orientasi entrepreneurship secara optimal (Iqbal et al., 2021).

Pada kenyataannya, tidak semua organisasi mampu mengembangkan orientasi entrepreneurship secara efektif. Banyak organisasi masih menghadapi permasalahan dalam market orientation, budaya kerja, serta sistem pengendalian kinerja yang belum berjalan secara optimal. Market orientation yang kurang adaptif dapat menghambat kreativitas dan keberanian dalam pengambilan keputusan (Yassin, 2025). Selain itu, budaya organisasi yang belum mendukung inovasi menyebabkan karyawan cenderung bekerja secara rutin dan kurang eksploratif. Kondisi ini berdampak pada rendahnya orientasi entrepreneurship dalam organisasi (Khan et al., 2025).

Data empiris menunjukkan bahwa orientasi entrepreneurship di banyak organisasi masih tergolong rendah. Berdasarkan laporan Global Entrepreneurship Monitor (GEM), tingkat entrepreneurial orientation pada organisasi di negara berkembang masih menghadapi berbagai hambatan, khususnya terkait market orientation dan budaya inovasi yang belum optimal (GEM, 2023). Lemahnya market orientation dan budaya inovatif berkontribusi terhadap rendahnya keberanian organisasi dalam mengambil risiko dan mengeksplorasi peluang baru. Data tersebut menegaskan bahwa permasalahan orientasi entrepreneurship bukan hanya bersifat konseptual, tetapi juga nyata terjadi dalam praktik organisasi (Ha, 2022). Selain itu, survei yang dilakukan oleh McKinsey & Company menunjukkan bahwa hanya sekitar 30% organisasi yang memiliki sistem pengendalian kinerja yang mampu mendorong perilaku inovatif secara berkelanjutan (Bauwens et al., 2024). Di sisi lain, sistem pengendalian kinerja yang efektif berperan dalam mengarahkan perilaku individu agar selaras dengan tujuan organisasi. Dengan demikian, permasalahan orientasi entrepreneurship dapat diidentifikasi secara ilmiah melalui variabel-variabel tersebut.

Apabila permasalahan terkait market orientation, budaya inovatif, dan pengendalian sistem kinerja dibiarkan, organisasi berpotensi mengalami penurunan daya saing. Dampak jangka panjang dari kondisi tersebut adalah menurunnya kemampuan organisasi dalam merespons perubahan lingkungan bisnis (Zhang et al., 2025). Organisasi juga akan kesulitan menciptakan nilai tambah dan inovasi yang berkelanjutan. Hal ini dapat berpengaruh terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Oleh sebab itu, diperlukan upaya sistematis untuk memahami faktor-faktor yang memengaruhi orientasi entrepreneurship (Wales et al., 2020).

Menurut (Arshad et al., 2024), salah satu pendekatan ilmiah yang dapat dilakukan adalah melalui penelitian empiris mengenai pengaruh market orientation, budaya inovatif, dan pengendalian sistem kinerja terhadap orientasi entrepreneurship. Temuan penelitian sebelumnya juga menegaskan pentingnya keterkaitan ketiga variabel tersebut dalam membentuk orientasi entrepreneurship organisasi (Manikandan et al., 2025). Penelitian ini

diharapkan mampu memberikan gambaran komprehensif mengenai hubungan antarvariabel tersebut. Melalui pendekatan kuantitatif, hubungan sebab-akibat antarvariabel dapat dianalisis secara objektif. Hasil penelitian dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan manajerial. Dengan demikian, solusi yang ditawarkan bersifat aplikatif dan berbasis data.

Sebagian besar penelitian terdahulu masih mengkaji pengaruh market orientation, budaya inovatif, dan pengendalian sistem kinerja terhadap orientasi entrepreneurship secara parsial. Penelitian sebelumnya umumnya hanya memfokuskan pada satu atau dua variabel tertentu, sehingga belum mampu menjelaskan keterkaitan ketiga variabel tersebut secara simultan dalam satu model empiris yang komprehensif (Ur Rehman et al., 2019). Selain itu, perbedaan konteks organisasi serta dinamika lingkungan bisnis yang terus berubah menyebabkan hasil penelitian terdahulu menunjukkan temuan yang beragam dan belum memberikan pemahaman yang utuh mengenai pembentukan orientasi entrepreneurship (Zhang et al., 2023). Keterbatasan ini menunjukkan adanya celah penelitian, khususnya terkait kebutuhan untuk mengintegrasikan market orientation, budaya inovatif, dan pengendalian sistem kinerja secara bersamaan guna memperoleh gambaran yang lebih menyeluruh tentang faktor-faktor yang memengaruhi orientasi entrepreneurship organisasi.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini penting untuk dilakukan guna menganalisis pengaruh market orientation, budaya inovatif, dan pengendalian sistem kinerja terhadap orientasi entrepreneurship pada pemilik usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) di Kota Kendal. Hasil penelitian diharapkan memberikan kontribusi teoritis bagi pengembangan ilmu manajemen serta manfaat praktis bagi pemilik usaha UMKM di Kota Kendal dalam merumuskan strategi peningkatan orientasi entrepreneurship dan daya saing usaha.

1.2. Tinjauan Pustaka

Orientasi Entrepreneurship

Orientasi entrepreneurship merupakan kecenderungan strategis organisasi dalam bertindak inovatif, berani mengambil risiko, proaktif, serta memiliki orientasi kompetitif dalam menghadapi dinamika lingkungan bisnis (Iqbal et al., 2021). Konsep ini menggambarkan sikap, proses, dan praktik organisasi dalam menciptakan peluang baru melalui inovasi, pengambilan keputusan berisiko, serta kemampuan merespons perubahan pasar secara adaptif untuk meningkatkan daya saing dan kinerja organisasi (Milovanović et al., 2023). Menurut Iqbal et al. (2021c), orientasi entrepreneurship juga mencerminkan kemampuan organisasi dalam menciptakan nilai dan mempertahankan keunggulan kompetitif melalui perilaku inovatif, proaktif, serta agresivitas dalam menghadapi persaingan. Santos-Vijande et al. (2022) menjelaskan bahwa orientasi entrepreneurship terdiri atas beberapa dimensi utama, yaitu inovasi, *risk taking*, proaktivitas, dan *competitive aggressiveness*. Tingkat orientasi entrepreneurship dalam organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti lingkungan bisnis, kepemimpinan, budaya organisasi, dan kualitas sumber daya manusia yang mendukung kemampuan organisasi dalam menangkap peluang serta menghadapi ketidakpastian (Kiyabo & Isaga, 2020). Berdasarkan pendekatan perilaku organisasi, orientasi entrepreneurship dapat diukur melalui empat indikator utama, yaitu inovasi, keberanian mengambil risiko, proaktivitas, dan orientasi kompetitif.

Market Orientation

Market orientation merupakan pendekatan manajemen yang menekankan kemampuan organisasi dalam memahami kebutuhan dan keinginan pelanggan serta merespons perubahan pasar secara efektif untuk menciptakan nilai dan meningkatkan daya saing usaha. Organisasi dengan tingkat market orientation yang baik mampu mengumpulkan, menyebarkan, dan memanfaatkan informasi pasar sebagai dasar pengambilan keputusan strategis, sehingga lebih adaptif dalam mengembangkan produk maupun layanan sesuai kebutuhan pelanggan (Cheng et al., 2025; Yaskun et al., 2023). Menurut Kasema et al., (2022), market orientation mencakup proses pengumpulan informasi pasar, penyebaran informasi ke seluruh bagian organisasi, serta respons terhadap informasi tersebut. Kiyabo & Isaga (2020) menjelaskan bahwa market orientation terdiri atas tiga dimensi utama, yaitu orientasi pelanggan (*customer orientation*), orientasi pesaing (*competitor orientation*), dan koordinasi antar fungsi (*interfunctional coordination*). Faktor yang memengaruhi market orientation meliputi dinamika lingkungan pasar, intensitas persaingan, kepemimpinan, serta kemampuan organisasi dalam mengelola informasi pasar (Cheng et al., 2025; Yaskun et al., 2023). Dalam penelitian ini, market orientation diukur melalui beberapa indikator, yaitu orientasi pelanggan, orientasi pesaing, kebutuhan pasar, dan respons terhadap perubahan pasar yang mencerminkan kemampuan organisasi dalam memahami, mengantisipasi, serta menyesuaikan strategi terhadap kondisi pasar. Pada konteks UMKM, market orientation diterapkan melalui pemahaman kebutuhan pelanggan, pengamatan terhadap pesaing, serta penyesuaian strategi usaha secara fleksibel sesuai perkembangan lingkungan bisnis.

Budaya Inovatif

Budaya inovatif merupakan nilai, norma, dan kebiasaan dalam organisasi yang mendukung penciptaan serta penerapan ide baru melalui lingkungan kerja yang mendorong kreativitas, eksperimen, dan pembelajaran dari kegagalan. Organisasi dengan budaya inovatif memberikan ruang bagi karyawan untuk mencoba pendekatan baru, berkolaborasi, serta beradaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis yang dinamis (Yun et al., 2020; Mingaleva et al., 2022). Budaya inovatif terbentuk melalui interaksi antara nilai organisasi, perilaku kepemimpinan, dan sistem kerja yang mendukung perubahan, sehingga mampu memperkuat keberanian mengambil risiko, fleksibilitas, serta kemampuan organisasi dalam menciptakan solusi baru sesuai kebutuhan pasar (Covin et al., 2020). Dimensi budaya inovatif mencakup kemampuan menciptakan ide baru, melakukan inovasi proses dan produk, mengembangkan cara kerja baru, mengelola inovasi manajemen, serta kesiapan organisasi dalam menghadapi risiko dan perubahan (Valentin & Călin, 2024; Davies & Buisine, n.d.). Faktor yang memengaruhi budaya inovatif meliputi kepemimpinan yang mendukung inovasi, nilai organisasi, lingkungan kerja yang terbuka dan kolaboratif, serta dukungan terhadap pembelajaran dan pengembangan karyawan (Lam et al., 2021). Dalam penelitian ini, budaya inovatif diukur melalui indikator kemampuan menciptakan inovasi proses, mengontrol inovasi manajemen, menciptakan inovasi produk, dan mengembangkan produk, yang mencerminkan sejauh mana organisasi mampu mendorong kreativitas dan penerapan inovasi untuk memperkuat orientasi entrepreneurship.

Pengendalian Sistem Kinerja

Pengendalian sistem kinerja merupakan mekanisme yang digunakan organisasi untuk memastikan bahwa aktivitas operasional berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan melalui proses perencanaan, pengukuran, pengawasan, dan evaluasi kinerja. Sistem ini tidak

hanya berfungsi sebagai alat pengendalian, tetapi juga sebagai sarana untuk mendukung pembelajaran, inovasi, serta pengambilan keputusan yang lebih baik dalam organisasi (Rehman et al., 2023; Florêncio et al., 2023). Pengendalian sistem kinerja yang efektif perlu menyeimbangkan antara kontrol dan fleksibilitas, karena sistem yang terlalu kaku dapat menghambat kreativitas, sedangkan sistem yang fleksibel dapat mendorong eksplorasi, pengambilan risiko, dan penguatan perilaku kewirausahaan (Phan et al., 2023). Aspek pengendalian sistem kinerja meliputi penetapan target, pencatatan atau pengukuran kinerja, pengawasan aktivitas, serta evaluasi hasil usaha yang mencerminkan efektivitas sistem yang diterapkan dalam organisasi (Gunaryo, n.d.). Penerapan pengendalian sistem kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti kepemimpinan, sistem informasi, skala usaha, dan kemampuan manajerial yang menentukan efektivitas pelaksanaannya (Alshaiti, 2023). Dalam konteks UMKM, pengendalian sistem kinerja umumnya dilakukan secara sederhana melalui penetapan target usaha, pencatatan penjualan, pengawasan stok barang, serta evaluasi hasil usaha untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Pengembangan Hipotesis

Pengaruh Market orientation terhadap Orientasi Entrepreneurship

Market orientation merupakan kemampuan usaha dalam memahami kebutuhan pelanggan, memperhatikan kondisi pesaing, serta merespons perubahan pasar secara efektif. Market orientation mencerminkan bagaimana pelaku usaha mengumpulkan dan memanfaatkan informasi pasar dalam pengambilan keputusan usaha. Perbedaan market orientation akan menghasilkan perbedaan respons karyawan terhadap perubahan, tantangan, dan peluang yang dihadapi organisasi. Oleh karena itu, market orientation menjadi faktor penting dalam membentuk perilaku organisasi secara keseluruhan. Orientasi entrepreneurship didefinisikan sebagai sikap strategis organisasi yang tercermin dalam inovasi, keberanian mengambil risiko, dan proaktivitas dalam merespons peluang. Orientasi ini menunjukkan sejauh mana organisasi mampu bersikap dinamis dalam menghadapi lingkungan bisnis yang berubah. Organisasi dengan orientasi entrepreneurship yang tinggi cenderung lebih berani mengambil keputusan strategis meskipun dihadapkan pada ketidakpastian. Selain itu, orientasi entrepreneurship mendorong organisasi untuk terus mencari peluang baru dan menciptakan nilai tambah. Dengan demikian, orientasi entrepreneurship mencerminkan kemampuan organisasi untuk bertindak secara inovatif dan adaptif.

Korelasi antara market orientation dan orientasi entrepreneurship terletak pada peran pemimpin dalam menciptakan iklim yang mendukung perilaku kewirausahaan. Pemimpin yang menerapkan market orientation partisipatif dan adaptif memberikan ruang bagi karyawan untuk menyampaikan ide dan berinovasi. Market orientation yang mendorong keterlibatan karyawan meningkatkan keberanian organisasi dalam mengambil risiko yang terukur. Sebaliknya, market orientation yang kaku cenderung menghambat kreativitas dan proaktivitas. Oleh karena itu, semakin efektif market orientation yang diterapkan, semakin kuat pula orientasi entrepreneurship organisasi.

H1 : Market orientation berpengaruh positif dan signifikan terhadap Orientasi Entrepreneurship

Pengaruh Budaya Inovatif terhadap Orientasi Entrepreneurship

Budaya inovatif merupakan seperangkat nilai, norma, dan keyakinan yang berkembang dalam organisasi dan mendukung terciptanya ide-ide baru. Budaya ini tercermin dalam sikap organisasi terhadap perubahan, kreativitas, dan pembelajaran berkelanjutan. Budaya inovatif mendorong karyawan untuk berpikir di luar kebiasaan kerja rutin. Selain itu, budaya inovatif menempatkan kegagalan sebagai bagian dari proses pembelajaran, bukan sebagai sesuatu yang harus dihindari. Dengan demikian, budaya inovatif menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi pengembangan ide dan inovasi.

Orientasi entrepreneurship berkaitan erat dengan karakter organisasi yang inovatif, proaktif, dan berani menghadapi risiko. Organisasi dengan orientasi entrepreneurship yang kuat cenderung memiliki fleksibilitas dalam menjalankan strategi. Orientasi ini juga mendorong organisasi untuk tidak hanya bereaksi terhadap perubahan pasar, tetapi juga menciptakan perubahan tersebut. Dalam konteks ini, orientasi entrepreneurship membutuhkan dukungan nilai dan norma organisasi yang sejalan. Tanpa budaya yang mendukung inovasi, orientasi entrepreneurship sulit berkembang secara berkelanjutan.

Korelasi antara budaya inovatif dan orientasi entrepreneurship terlihat dari keselarasan nilai yang mendasarinya. Budaya inovatif memberikan landasan nilai yang mendorong perilaku inovatif dan proaktif. Lingkungan kerja yang terbuka terhadap ide baru memperkuat keberanian organisasi dalam mengambil peluang. Budaya inovatif juga mengurangi resistensi terhadap perubahan, sehingga organisasi lebih adaptif. Oleh karena itu, semakin kuat budaya inovatif dalam organisasi, semakin tinggi orientasi entrepreneurship yang dapat dikembangkan.

H2 : Budaya Inovatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap Orientasi Entrepreneurship

Pengaruh Pengendalian Sistem Kinerja terhadap Orientasi Entrepreneurship

Pengendalian sistem kinerja merupakan mekanisme formal yang digunakan organisasi untuk memastikan aktivitas berjalan sesuai dengan tujuan strategis. Sistem ini mencakup penetapan standar kinerja, pengukuran hasil kerja, evaluasi kinerja, serta pemberian umpan balik dan penghargaan. Pengendalian sistem kinerja berfungsi sebagai alat manajerial untuk mengarahkan perilaku individu dan kelompok. Sistem pengendalian yang efektif membantu organisasi menjaga konsistensi pencapaian tujuan. Oleh karena itu, pengendalian sistem kinerja menjadi elemen penting dalam manajemen organisasi.

Orientasi entrepreneurship menuntut organisasi untuk memiliki fleksibilitas dalam bertindak dan keberanian dalam mengambil keputusan strategis. Karakteristik ini sering kali dianggap bertentangan dengan sistem pengendalian yang terlalu kaku. Namun, pengendalian sistem kinerja yang dirancang secara adaptif justru dapat mendukung orientasi entrepreneurship. Sistem pengendalian yang memberikan ruang eksplorasi memungkinkan karyawan berinovasi tanpa kehilangan arah strategis. Dengan demikian, pengendalian sistem kinerja tidak selalu menjadi penghambat perilaku kewirausahaan.

Korelasi antara pengendalian sistem kinerja dan orientasi entrepreneurship terletak pada fungsi pengendalian sebagai pengarah perilaku. Sistem pengendalian yang fleksibel mampu menyelaraskan inovasi dengan tujuan organisasi. Umpan balik kinerja yang jelas membantu karyawan memahami kontribusinya terhadap pencapaian strategis. Sistem penghargaan yang tepat mendorong perilaku inovatif dan proaktif. Oleh karena itu, semakin efektif

pengendalian sistem kinerja yang diterapkan, semakin kuat orientasi entrepreneurship organisasi.

H3 : Pengendalian Sistem Kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Orientasi Entrepreneurship.

2. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori yang bertujuan untuk menguji hubungan kausal antarvariabel melalui pengujian hipotesis berdasarkan data numerik yang dianalisis secara statistik (Lim, 2025; Mona, 2020). Populasi penelitian adalah seluruh UMKM sektor Food and Beverage (F&B) yang beroperasi di Kecamatan Weleri, Kabupaten Kendal. Karena belum tersedia data resmi mengenai jumlah UMKM F&B secara spesifik, penelitian ini menggunakan teknik non-probability sampling dengan metode purposive sampling berdasarkan kriteria yang sesuai dengan tujuan penelitian (Hossan et al., 2023b). Sampel penelitian terdiri atas 152 UMKM F&B yang tersebar di delapan desa di Kecamatan Weleri, dengan responden berupa pemilik, pengelola, atau pihak yang memiliki kewenangan dalam pengambilan keputusan usaha. Data penelitian diperoleh melalui penyebaran kuesioner secara langsung dengan menggunakan skala Likert lima poin. Variabel penelitian terdiri atas Market Orientation (X1), Budaya Inovatif (X2), Pengendalian Sistem Kinerja (X3), dan Orientasi Entrepreneurship (Y). Market Orientation diukur melalui kemampuan usaha dalam memahami pelanggan, memperhatikan pesaing, dan merespons perubahan pasar; Budaya Inovatif melalui kemampuan menciptakan ide, inovasi, dan pengembangan usaha; Pengendalian Sistem Kinerja melalui aktivitas pengawasan, evaluasi, dan pengelolaan usaha; sedangkan Orientasi Entrepreneurship melalui sikap proaktif, inovatif, keberanian mengambil risiko, dan kemampuan bersaing. Data yang terkumpul dianalisis menggunakan metode Structural Equation Modeling Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan bantuan SmartPLS 4 untuk menguji hubungan antarvariabel laten dalam model penelitian. Evaluasi model dilakukan melalui pengujian outer model untuk menilai validitas dan reliabilitas instrumen serta inner model untuk menganalisis hubungan antarvariabel dan pengujian hipotesis (Hair et al., 2019).

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Objek Penelitian

Objek penelitian merupakan atribut atau fenomena yang menjadi fokus utama penelitian untuk memperoleh informasi sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan (Ferdinand, 2014). Objek dalam penelitian ini adalah penerapan Market Orientation, Budaya Inovatif, Pengendalian Sistem Kinerja, dan Entrepreneurial Orientation pada pelaku usaha. Penelitian ini berfokus pada tingkat penerapan variabel berdasarkan tanggapan responden, yang terdiri atas tiga variabel independen, yaitu Market Orientation, Budaya Inovatif, dan Pengendalian Sistem Kinerja, serta satu variabel dependen, yaitu Entrepreneurial Orientation. Pemilihan objek penelitian didasarkan pada pentingnya Entrepreneurial Orientation dalam meningkatkan kemampuan adaptasi dan daya saing usaha, serta untuk menguji kontribusi Market Orientation, Budaya Inovatif, dan Pengendalian Sistem Kinerja terhadap pembentukan Entrepreneurial Orientation.

Gambaran Umum Responden

Gambaran umum responden bertujuan untuk memberikan informasi mengenai karakteristik pelaku UMKM sektor Food and Beverage (F&B) di Kecamatan Weleri, Kabupaten Kendal, yang menjadi responden penelitian. Karakteristik responden dalam penelitian ini meliputi lama usaha berdiri dan lokasi kelurahan tempat usaha dijalankan. Deskripsi karakteristik tersebut digunakan untuk memberikan gambaran awal mengenai profil objek penelitian sebelum dilakukan analisis terhadap variabel penelitian, yaitu Market Orientation, Budaya Inovatif, Pengendalian Sistem Kinerja, dan Entrepreneurial Orientation. Karakteristik responden dalam penelitian ini berdasarkan lama usaha berdiri dan lokasi usaha disajikan pada Tabel 1 berikut.

Tabel 1. Deskripsi Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Persentase
Lama Usaha Berdiri	≤ 2 Tahun	49	32,2%
	3–5 Tahun	65	42,8%
	6–10 Tahun	36	23,7%
	> 10 Tahun	2	1,3%
Lokasi Usaha (Kelurahan)	Penaruban	36	23,7%
	Penyangkringan	30	19,7%
	Sambongsari	27	17,8%
	Weleri	25	16,4%
	Nawang Sari	12	7,9%
	Karanganom	11	7,2%
	Karangdowo	7	4,6%
	Sidomukti	4	2,6%
Total		152	100%

Analisi Deskriptif

Seluruh variabel penelitian memperoleh nilai rata-rata yang berada pada kategori tinggi, yang menunjukkan bahwa pelaku UMKM sektor Food and Beverage (F&B) di Kecamatan Weleri telah menerapkan aspek-aspek penelitian dengan baik. Variabel Pengendalian Sistem Kinerja memperoleh nilai rata-rata tertinggi sebesar 4,49, terutama pada indikator pengawasan ketersediaan stok barang secara rutin (4,61), yang menunjukkan bahwa pelaku usaha telah memiliki pengelolaan operasional yang baik. Variabel Market Orientation memperoleh nilai rata-rata sebesar 4,34 dengan indikator tertinggi pada kemampuan memahami kebutuhan pelanggan terhadap produk yang dijual (4,49), yang menunjukkan bahwa pelaku usaha cukup responsif terhadap kebutuhan pasar. Selanjutnya, variabel Budaya Inovatif memperoleh nilai rata-rata sebesar 4,33 dengan indikator tertinggi pada pengembangan produk sesuai kebutuhan dan keinginan pasar (4,41), yang menunjukkan adanya upaya pelaku usaha dalam melakukan penyesuaian dan pengembangan produk. Sementara itu, variabel Entrepreneurial Orientation memperoleh nilai rata-rata terendah sebesar 3,90, meskipun masih berada pada kategori tinggi, dengan aspek pengambilan risiko dan peningkatan daya saing yang menjadi bagian yang masih perlu ditingkatkan. Secara keseluruhan, hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa pelaku UMKM telah memiliki kemampuan orientasi pasar, budaya inovasi, pengendalian kinerja, dan orientasi kewirausahaan yang baik dalam mendukung keberlangsungan serta pengembangan usaha.

Uji Outer Model

Uji validitas dan reabilitas

Uji validitas dan reabilitas digunakan untuk mengukur keakuratan dan konsistensi instrumen penelitian dalam mengukur konstruk penelitian. Uji validitas dilakukan dengan menggunakan outer loading dan average variance extracted (AVE), serta uji reabilitas menggunakan cronbach alfa dan composite reability. Syarat indikator dinyatakan valid ketika outer loading memiliki nilai diatas 0.7 dan AVE diatas 0.5, serta syarat indikator dikatakan reabel ketika cronbach alfa dan composite reability diatas harus diatas 0.7. Nilai outer loading dari masing-masing indikator yang digunakan untuk mengukur setiap konstruk dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Outer Loading

	X1. Market Orientation	X2. Budaya Inovatif	X3. Pengendalian Sistem Kerja	Y. Orientasi Enterpreunership
X1.1	0.876			
X1.2	0.701			
X1.3	0.832			
X1.4	0.857			
X2.1		0.811		
X2.2		0.811		
X2.3		0.786		
X2.4		0.765		
X3.1			0.748	
X3.2			0.836	
X3.3			0.801	
X3.4			0.746	
Y1				0.900
Y2				0.892
Y3				0.878
Y4				0.786

Dari tabel 2 seluruh indikator pada keempat konstruk memiliki nilai outer loading $\geq 0,70$, Hasil ini menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut representatif dalam mengukur konstruk masing-masing. Hasil pengujian nilai Average Variance Extracted (AVE) pada masing-masing variabel penelitian disajikan pada Tabel 3 berikut.

Tabel 3. Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	Average variance extracted (AVE)
X1. Market Orientation	0.671
X2. Budaya Inovatif	0.630
X3. Pengendalian Sistem Kerja	0.614
Y. Orientasi Enterpreunership	0.748

Tabel 3 menunjukan bahwa AVE memenuhi syarat, yaitu seluruh kontruks memiliki nilai diatas 0.5, yang kemudian disimpulkan bahwa seluruh kontruks valid dengan outer loading dan AVE memenuhi syarat yang ditentukan. Hasil pengujian reliabilitas menggunakan nilai Cronbach's alpha dan Composite reliability pada setiap konstruk penelitian disajikan pada Tabel 4.

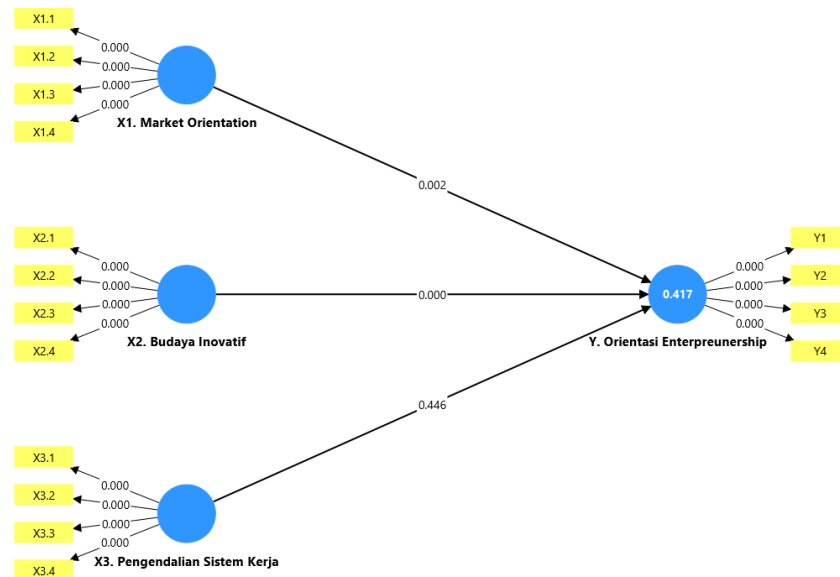
Tabel 4. Cronbach's alpha, Composite reliability

	Cronbach's alpha	Composite reliability
X1. Market Orientation	0.836	0.890
X2. Budaya Inovatif	0.806	0.872
X3. Pengendalian Sistem Kerja	0.790	0.864
Y. Orientasi Enterpreunership	0.889	0.922

Seluruh kontruks pada penelitian ini dinyatakan reabel, dibuktikan pada tabel 4. dimana cronbach's alpha dan composite reliability diatas 0.7 sesuai dengan syarat yang ditentukan. Dari hasil uji validitas dan reabilitas diatas, maka dapat disimpulkan bahwa penelitian ini memiliki outer model yang baik.

Uji Inner Model

Pengujian inner model dilakukan guna memprediksi hubungan kausalitas antar variabel laten. Koefisien jalur (Path Koefisien, P value, T statistic) dan nilai R^2 atau koefisien determinasi digunakan sebagai evaluasi utama dalam penelitian ini seperti yang tertampil pada gambar 1 berikut.



Gambar 1. Uji *Bootstrapping* model

Berdasarkan hasil pengujian bootstrapping pada Gambar 1, diperoleh nilai p-value hubungan antarvariabel penelitian. Market Orientation (X1) terhadap Entrepreneurial Orientation (Y) memiliki p-value sebesar 0,002, Budaya Inovatif (X2) terhadap Entrepreneurial Orientation (Y) sebesar 0,000, sedangkan Pengendalian Sistem Kinerja (X3) terhadap Entrepreneurial Orientation (Y) sebesar 0,446. Berdasarkan kriteria pengujian, hubungan antarvariabel dinyatakan signifikan apabila nilai p-value < 0,05 (Hair et al., 2019), sehingga Market Orientation dan Budaya Inovatif terbukti berpengaruh signifikan terhadap Entrepreneurial Orientation, sementara Pengendalian Sistem Kinerja tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan. Selain itu, nilai R-Square (R^2) sebesar 0,417 menunjukkan bahwa Market Orientation, Budaya Inovatif, dan Pengendalian Sistem Kinerja secara bersama-sama mampu menjelaskan variabel Entrepreneurial Orientation sebesar 41,7%, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian. Selanjutnya, untuk mengetahui arah dan besarnya pengaruh masing-masing variabel, analisis dilanjutkan melalui nilai original sample (koefisien jalur) dan t-statistic hasil bootstrapping yang disajikan pada Tabel 5.

Tabel 5. Uji *Bootstrapping*

Hipotesis	Hubungan Hipotesis	Original sample (O)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
H1	X1. Market Orientation -> Y. Orientasi Enterpreunership	0.290	0.095	3.050	0.002

H2	X2. Budaya Inovatif -> Y. Orientasi Enterpreunership	0.390	0.077	5.044	0.000
H3	X3. Pengendalian Sistem Kerja -> Y. Orientasi Enterpreunership	0.073	0.095	0.761	0.446

Berdasarkan hasil pengujian bootstrapping, diketahui bahwa hipotesis 1 dan hipotesis 2 diterima, sedangkan hipotesis 3 ditolak. Hasil pengujian menunjukkan bahwa Market Orientation berpengaruh positif dan signifikan terhadap Entrepreneurial Orientation dengan nilai p-value 0,002, t-statistic 3,050, dan koefisien jalur 0,290, yang berarti semakin baik penerapan orientasi pasar maka semakin tinggi orientasi kewirausahaan pelaku usaha. Selanjutnya, Budaya Inovatif juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap Entrepreneurial Orientation dengan nilai p-value 0,000, t-statistic 5,044, dan koefisien jalur 0,390, sehingga semakin kuat budaya inovasi yang diterapkan maka semakin baik orientasi kewirausahaan yang terbentuk. Sementara itu, Pengendalian Sistem Kinerja tidak berpengaruh terhadap Entrepreneurial Orientation dengan nilai p-value 0,446, t-statistic 0,761, dan koefisien jalur 0,073, yang menunjukkan bahwa pengendalian sistem kinerja belum menjadi faktor utama dalam membentuk orientasi kewirausahaan pelaku usaha. Hasil pengujian multikolinearitas terhadap variabel independen dalam model penelitian dapat dilihat pada Tabel 6 berikut.

Tabel 6. Uji Multikolinearitas

Variabel Independen	VIF
Market Orientation (X1)	1,835
Budaya Inovatif (X2)	1,499
Pengendalian Sistem Kerja (X3)	1,789

Uji multikolinearitas dilakukan untuk mengetahui ada atau tidaknya korelasi yang tinggi antar variabel eksogen dalam model struktural. Pengujian dilakukan dengan melihat nilai Variance Inflation Factor (VIF) pada inner model. Hair et al. (2022) menyatakan bahwa model dinyatakan bebas dari gejala multikolinearitas apabila nilai VIF kurang dari 5, sedangkan nilai di bawah 3,3 menunjukkan kondisi yang sangat baik. Berdasarkan hasil pengujian pada tabel 6, variabel Market Orientation memperoleh nilai VIF sebesar 1,835, Budaya Inovatif sebesar 1,499, dan Pengendalian Sistem Kerja sebesar 1,789. Seluruh nilai VIF berada di bawah batas yang ditetapkan, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat gejala multikolinearitas pada model struktural dan seluruh variabel independen layak digunakan dalam analisis lebih lanjut.

Pembahasan

Pengaruh Market Orientation Terhadap Orientation Enterpreunership

Analisis path coefficient menunjukkan bahwa Market Orientation memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap orientation enterpreunership. Hal ini dibuktikan dengan nilai t-statistic sebesar 3,050 dan p-value sebesar 0,002, sehingga hipotesis H1 diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik penerapan orientasi pasar oleh pelaku UMKM, maka semakin tinggi pula sikap kewirausahaan yang ditunjukkan dalam menjalankan usahanya. Pemahaman yang baik terhadap kebutuhan pelanggan, kepekaan terhadap pergerakan pesaing, serta kecepatan dalam merespons perubahan pasar mendorong pelaku usaha untuk lebih berani berinovasi, proaktif, dan mengambil keputusan strategis dalam mengembangkan usahanya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Li et al. (2026) yang menemukan bahwa orientasi pasar yang mampu memberikan visi, dukungan, dan stimulasi terhadap anggota organisasi dapat meningkatkan perilaku inovatif individu, yang secara konseptual menjadi fondasi penting dalam membangun orientasi entrepreneurship. Hasil ini juga didukung oleh penelitian Nguyen et al. (2021) yang menunjukkan bahwa Market orientation berperan penting dalam membentuk Entrepreneurial Orientation organisasi. Oleh karena itu, pelaku UMKM perlu terus mengasah kepekaan terhadap kebutuhan pelanggan dan kondisi pasar, karena pemahaman pasar yang kuat menjadi landasan bagi pengambilan keputusan wirausaha yang lebih berani dan adaptif.

Pengaruh Budaya Inovatif Terhadap Orientation Entrepreneurs

Budaya Inovatif berpengaruh positif terhadap Orientation Entrepreneurs, P value 0.000 T statistic 5.044 dan path koefisien 0.390, Sehingga semakin tinggi budaya inovatif yang diterapkan pelaku usaha, semakin tinggi pula entrepreneurial orientation yang dimiliki. Hasil tersebut membuktikan bahwa budaya inovatif berkontribusi membentuk orientation entrepreneurship, dengan demikian H2 di terima.

Budaya inovatif mendorong pelaku usaha yang menerapkan budaya inovatif mendorong terbentuknya budaya secara konsisten dalam melakukan pembaruan dan perbaikan sebagai respons terhadap perubahan lingkungan bisnis. Upaya memperbaiki proses kerja, mengembangkan produk, serta menciptakan inovasi yang sesuai dengan kebutuhan pasar memberikan peluang bagi pelaku usaha untuk menghasilkan ide baru, meningkatkan kemampuan beradaptasi, serta memperkuat daya saing usaha. Kemudian kondisi tersebut mendukung terbentuknya karakteristik entrepreneurial orientation yang ditunjukkan melalui kemampuan berinovasi, sikap proaktif dalam merespons perubahan, serta keberanian mengembangkan usaha.

Temuan penelitian ini sejalan dengan (Amidžić et al., 2022), yang menyatakan bahwa budaya inovatif berperan dalam meningkatkan entrepreneurial orientation. Pelaku usaha yang membangun budaya inovatif secara berkelanjutan cenderung lebih mampu menciptakan peluang usaha, mengembangkan produk sesuai kebutuhan pasar, dan mempertahankan keunggulan bersaing dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis. Artinya para pelaku usaha menilai terbentuknya orientation entrepreneurship yang kuat dibentuk dengan tingginya market orientation dan budaya inovatif yang tinggi pula.

Pengaruh Pengendalian Sistem Kinerja Terhadap Orientation Entrepreneurs

Pengendalian Sistem Kinerja Tidak berpengaruh terhadap Orientation Entrepreneurs, P value 0.446, T statistic 0.761 dan path koefisien 0.073. Dengan demikian, H3 ditolak dan menunjukkan bahwa pengendalian sistem kinerja belum terbukti berkontribusi terhadap pembentukan entrepreneurial orientation pada pelaku usaha.

Analisis deskriptif menunjukkan bahwa Pengendalian Sistem Kinerja memperoleh nilai rata-rata sebesar 4,49 dan termasuk dalam kategori sangat kuat, bahkan menjadi variabel dengan nilai rata-rata tertinggi dibandingkan variabel lainnya. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa mayoritas pelaku usaha telah menerapkan pengendalian sistem kinerja melalui penetapan target usaha, pencatatan penjualan, pengawasan ketersediaan stok, serta evaluasi hasil usaha secara rutin. Namun demikian, hasil analisis struktural menunjukkan bahwa tingginya penerapan pengendalian sistem kinerja belum diikuti oleh kontribusi yang signifikan terhadap entrepreneurial orientation.

Temuan tersebut mengindikasikan bahwa pengendalian sistem kinerja lebih berperan dalam menjaga efektivitas operasional usaha dibandingkan mendorong terbentuknya entrepreneurial orientation. Praktik seperti penetapan target, pencatatan penjualan, pengawasan stok, dan evaluasi usaha membantu pelaku usaha mengelola kegiatan operasional secara lebih terstruktur, tetapi belum secara langsung mendorong karakteristik entrepreneurial orientation, seperti menghasilkan ide baru, keberanian mengambil risiko, sikap proaktif dalam merespons perubahan, maupun peningkatan daya saing usaha. Dengan kata lain, pengendalian sistem kinerja berfungsi sebagai mekanisme pengelolaan usaha, sedangkan entrepreneurial orientation lebih berkaitan dengan kemampuan pelaku usaha dalam mengembangkan peluang dan menciptakan inovasi.

Temuan penelitian ini sejalan dengan Frare et al. (2021) yang menyatakan bahwa pengendalian sistem kinerja tidak selalu berpengaruh terhadap entrepreneurial orientation. Hal tersebut menunjukkan bahwa penerapan sistem pengendalian yang baik belum tentu diikuti oleh meningkatnya orientasi kewirausahaan, karena pembentukan entrepreneurial orientation lebih dipengaruhi oleh kemampuan pelaku usaha dalam membaca peluang pasar serta membangun budaya inovatif dibandingkan oleh mekanisme pengendalian operasional.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa Entrepreneurial Orientation pada pelaku usaha lebih dipengaruhi oleh kemampuan memahami lingkungan bisnis dan membangun budaya inovatif dibandingkan mekanisme pengendalian operasional. Market Orientation terbukti berperan dalam meningkatkan Entrepreneurial Orientation melalui kemampuan memahami kebutuhan pelanggan, memantau perubahan pasar, dan merespons persaingan, sedangkan Budaya Inovatif mendukung pembentukan Entrepreneurial Orientation melalui pengembangan produk, perbaikan proses, dan penciptaan inovasi. Sementara itu, Pengendalian Sistem Kinerja tidak terbukti berpengaruh signifikan terhadap Entrepreneurial Orientation, sehingga lebih berperan dalam mendukung efektivitas operasional usaha daripada membentuk karakter kewirausahaan. Penelitian ini memiliki keterbatasan karena menggunakan kuesioner tertutup berbasis persepsi responden, sehingga belum mampu menggambarkan kondisi implementasi variabel secara objektif di lapangan. Oleh karena itu, pelaku usaha disarankan untuk memperkuat Market Orientation dan Budaya Inovatif sebagai upaya meningkatkan Entrepreneurial Orientation, serta tetap menerapkan pengendalian sistem kinerja sebagai pendukung operasional usaha. Penelitian selanjutnya disarankan menggunakan pendekatan metode campuran, memperluas cakupan objek penelitian, dan menambahkan variabel lain agar memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi Entrepreneurial Orientation.

5. REFERENCES

- AlSaied, M., & McLaughlin, P. (2024). Organizational Culture Enabler and Inhibitor Factors for Ambidextrous Innovation. *Administrative Sciences*, 14(9). <https://doi.org/10.3390/admsci14090207>
- Alshaiti, H. (2023). Influences of Internal Control on Enterprise Performance: Does an Information System Make a Difference? *Journal of Risk and Financial Management*,

16(12). <https://doi.org/10.3390/jrfm16120518>

Amidžić, R., Leković, B., Fazekaš, T., & Matić, M. (2022). *THE RELATIONSHIP BETWEEN NATIONAL CULTURE AND INNOVATIVE ENTREPRENEURIAL ORIENTATION : AN ANALYSIS FOR THE SOUTHEAST EUROPEAN COUNTRIES 1. 19*, 1–12.

Andrade, C. (2024). Confounding by Indication, Confounding Variables, Covariates, and Independent Variables: Knowing What These Terms Mean and When to Use Which Term. *Indian Journal of Psychological Medicine*, 46(1), 78–80. <https://doi.org/10.1177/02537176241227586>

Arshad, M. H., Sulaiman, Y., & Yusr, M. M. (2024). Influence of innovation on the relationship between market orientation, entrepreneurial orientation, and SME performance in Pakistan. *Multidisciplinary Science Journal*, 6(5). <https://doi.org/10.31893/multiscience.2024052>

Barros, R. S., & Ferreira, A. M. D. S. da C. (2023). Management control systems and innovation: a case study grounded in institutional theory. *Journal of Management Control*, 34(1), 109–133. <https://doi.org/10.1007/s00187-023-00351-4>

Bauwens, R., Audenaert, M., & Decramer, A. (2024). Performance management systems, innovative work behavior and the role of transformational leadership: an experimental approach. *Journal of Organizational Effectiveness*, 11(1), 178–195. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2022-0066>

Cheng, P., Wu, S., & Xiao, J. (2025). Exploring the impact of entrepreneurial orientation and market orientation on entrepreneurial performance in the context of environmental uncertainty. *Scientific Reports*, 15(1). <https://doi.org/10.1038/s41598-025-86344-w>

Covin, J. G., Rigtering, J. P. C., Hughes, M., Kraus, S., Cheng, C. F., & Bouncken, R. B. (2020). Individual and team entrepreneurial orientation: Scale development and configurations for success. *Journal of Business Research*, 112, 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.02.023>

Crick, J. M. (2021). The dimensionality of the market orientation construct. *Journal of Strategic Marketing*, 29(4), 281–300. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2019.1677747>

Davies, M., & Buisine, S. (n.d.). *Modelling and Measuring Innovation Culture*.

Ferdinand, A. (2014). *Metode penelitian manajemen* (Ed. 1 Cet.). Universitas Diponegoro.

Florêncio, M., Oliveira, L., & Oliveira, H. C. (2023). Management Control Systems and the Integration of the Sustainable Development Goals into Business Models. *Sustainability (Switzerland)*, 15(3). <https://doi.org/10.3390/su15032246>

Gaya Kepemimpinan, P., Inovatif, B., Taha Yassin Rabbani, M., Mardalis, A., & Ekonomi Dan Bisnis Ums, F. (2025). Paradoks: Jurnal Ilmu Ekonomi 8(3) (2025) | 385 Pengendalian Sistem Kinerja Terhadap Orientasi Enterpreneurship. *PARADOKS Jurnal Ilmu Ekonomi*, 8(3).

GEM 2023/2024 Global Report. (1999). <http://www.witchwoodhouse.com>

Gunaryo, N. N. (n.d.). *Analysis of Operational Key Performance Indicator and Management Control System on Employee Performance (Case Study: PT. Modular Panel Erecta)*. <https://doi.org/10.38035/dijefa.v6i4>

- Ha, J. C. (2022). Capturing Emerging Business Opportunities through Entrepreneurial Orientation and Innovation Behavior: The Moderating Role of Leader-Member Exchange. *Sustainability (Switzerland)*, 14(6). <https://doi.org/10.3390/su14063585>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis Eighth Edition*.
- Hossan, D., Dato' Mansor, Z., & Jaharuddin, N. S. (2023a). Research Population and Sampling in Quantitative Study. In *International Journal of Business and Technopreneurship* (Vol. 13, Number 3).
- Hossan, D., Dato' Mansor, Z., & Jaharuddin, N. S. (2023b). Research Population and Sampling in Quantitative Study. In *International Journal of Business and Technopreneurship* (Vol. 13, Number 3).
- Hughes, M., & Morgan, R. E. (n.d.). *Deconstructing the Relationship between Entrepreneurial Orientation and Business Performance at the Embryonic Stage of Firm Growth 1*.
- Iqbal, S., Martins, J. M., Mata, M. N., Naz, S., Akhtar, S., & Abreu, A. (2021a). Linking entrepreneurial orientation with innovation performance in smes; the role of organizational commitment and transformational leadership using smart pls-sem. *Sustainability (Switzerland)*, 13(8). <https://doi.org/10.3390/su13084361>
- Iqbal, S., Martins, J. M., Mata, M. N., Naz, S., Akhtar, S., & Abreu, A. (2021b). Linking entrepreneurial orientation with innovation performance in smes; the role of organizational commitment and transformational leadership using smart pls-sem. *Sustainability (Switzerland)*, 13(8). <https://doi.org/10.3390/su13084361>
- Iqbal, S., Martins, J. M., Mata, M. N., Naz, S., Akhtar, S., & Abreu, A. (2021c). Linking entrepreneurial orientation with innovation performance in smes; the role of organizational commitment and transformational leadership using smart pls-sem. *Sustainability (Switzerland)*, 13(8). <https://doi.org/10.3390/su13084361>
- Kapasa Mweshi, G., & Sakyi, K. (2020). Application of sampling methods for the research design. *Archives of Business Research*, 8(11), 180–193. <https://doi.org/10.14738/abr.811.9042>
- Kasema, R., Tonya, E., & Magali, J. (n.d.). The Influence of Market Orientation on Export Performance of Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) in Rwanda. In *The Pan-African Journal of Business Management* (Vol. 5, Number 1).
- Khan, M. I., Salendu, A., Azzahra, F., & Hussain, S. (2025). The Impact of Organizational Culture on Innovative Work Behavior Mediating Role of Perceived Organizational Support in Indonesian Small and Medium Enterprises (SMEs). *Journal of Psychological Perspective*, 7(1), 61–76. <https://doi.org/10.47679/jopp.7110702025>
- 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>
- Lam, L., Nguyen, P., Le, N., & Tran, K. (2021). The relation among organizational culture, knowledge management, and innovation capability: Its implication for open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 1–16. <https://doi.org/10.3390/joitmc7010066>

- Li, Y., Wu, J., Zhong, X., Zhao, T., Dai, P., Fan, Y., Zhang, X., & He, L. (2026). The mediating role of innovative self-efficacy between transformational leadership and innovation performance among nurses in tertiary hospitals in China. *BMC Nursing*, 25(1). <https://doi.org/10.1186/s12912-026-04333-4>
- Lim, W. M. (2025). What Is Quantitative Research? An Overview and Guidelines. *Australasian Marketing Journal*, 33(3), 325–348. <https://doi.org/10.1177/14413582241264622>
- Miller, B. P., Sheneman, A. G., & Williams, B. M. (2022). The Impact of Control Systems on Corporate Innovation†. *Contemporary Accounting Research*, 39(2), 1425–1454. <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12761>
- Milovanović, B. M., Grčić Fabić, M., & Bratić, V. (2023). Strategic Approach to Configurational Analysis of Entrepreneurial Orientation, Strategic Networking, and SME Performance within Emerging Markets of Selected Southeast European Countries. *Administrative Sciences*, 13(2). <https://doi.org/10.3390/admsci13020052>
- Mingaleva, Z., Shironina, E., Lobova, E., Olenov, V., Plyusnina, L., & Oborina, A. (2022). Organizational Culture Management as an Element of Innovative and Sustainable Development of Enterprises. *Sustainability (Switzerland)*, 14(10). <https://doi.org/10.3390/su14106289>
- Mona, V. (n.d.). THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP STYLE AND ORGANIZATIONAL CULTURE ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE WITH EMOTIONAL INTELLIGENCE AS A MEDIATION VARIABLES: A CASE STUDY AT THE JATIMELATI BEKASI VILLAGE OFFICE. *International Journal of Business and Social Science Research*, 1, 1. <https://doi.org/10.33642/ijbssr.v1i1.22>
- Mr Manikandan S, Cp, A., & Professor, A. (2025). Optimizing Decision-Making in Business Management Using Mathematical Modelling and Data Analysis". *International Journal of Scientific Research in Engineering and Management (IJSREM)*. <https://doi.org/10.55041/IJSREM51692>
- Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2016). Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 48(1), 30–41. <https://doi.org/10.1016/j.rlp.2015.09.009>
- Nguyen, P. V., Huynh, H. T. N., Lam, L. N. H., Le, T. B., & Nguyen, N. H. X. (2021). The impact of entrepreneurial leadership on SMEs' performance: the mediating effects of organizational factors. *Heliyon*, 7(6). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07326>
- Nurul Melani Haifa, Indah Nabilla, Virda Rahmatika, Rully Hidayatullah, & Harmonedi Harmonedi. (2025). Identifikasi Variabel Penelitian, Jenis Sumber Data dalam Penelitian Pendidikan. *Dinamika Pembelajaran : Jurnal Pendidikan Dan Bahasa*, 2(2), 256–270. <https://doi.org/10.62383/dilan.v2i2.1563>
- Phan, T., Baird, K., Bhuyan, M., & Tung, A. (2023). The associations between management control systems, organisational capabilities and performance. *Journal of Management Control*, 34(4), 435–462. <https://doi.org/10.1007/s00187-024-00365-6>
- Rehman, S. U., Elrehail, H., Nair, K., Bhatti, A., & Taamneh, A. M. (2023). MCS package and entrepreneurial competency influence on business performance: the moderating role of

- business strategy. *European Journal of Management and Business Economics*, 32(1), 1–23. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-04-2020-0088>
- Santos-Vijande, M. L., López-Sánchez, J. Á., Loredó, E., Rudd, J., & López-Mielgo, N. (2022). Role of innovation and architectural marketing capabilities in channelling entrepreneurship into performance. *Journal of Innovation and Knowledge*, 7(2). <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100174>
- Siraj, N., & Hågen, I. (2023). Performance management system and its role for employee performance: Evidence from Ethiopian SMEs. *Heliyon*, 9(11). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e21819>
- Ur Rehman, S., Bhatti, A., & Chaudhry, N. I. (2019). Mediating effect of innovative culture and organizational learning between leadership styles at third-order and organizational performance in Malaysian SMEs. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9(1). <https://doi.org/10.1186/s40497-019-0159-1>
- Valentin, G., & Călin, D. (2024). The Role of Organizational Culture in Driving Innovation: A Study of Contemporary Business Practice. *Acta Universitatis Cibiniensis. Technical Series*, 76(1), 46–54. <https://doi.org/10.2478/aucts-2024-0007>
- Wales, W. J., Covin, J. G., & Monsen, E. (2020). Entrepreneurial orientation: The necessity of a multilevel conceptualization. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 14(4), 639–660. <https://doi.org/10.1002/sej.1344>
- White, M. (2022). Sample size in quantitative instrument validation studies: A systematic review of articles published in Scopus, 2021. In *Heliyon* (Vol. 8, Number 12). Elsevier Ltd. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e12223>
- Yaskun, M., Sudarmiatin, Hermawan, A., & Rahayu, W. P. (2023). THE EFFECT OF MARKET ORIENTATION, ENTREPRENEURIAL ORIENTATION, INNOVATION AND COMPETITIVE ADVANTAGE ON BUSINESS PERFORMANCE OF INDONESIAN MSMEs. *International Journal of Professional Business Review*, 8(4). <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i4.1563>
- Yun, J. H. J., Zhao, X., Jung, K. H., & Yigitcanlar, T. (2020). The culture for open innovation dynamics. In *Sustainability (Switzerland)* (Vol. 12, Number 12). MDPI. <https://doi.org/10.3390/su12125076>
- ZHANG, J. (2025). A Study on the Impact of Corporate Management Leadership on Organizational Performance, Innovation Capability, and Employee Satisfaction. *Journal of Clinical Case Studies Reviews & Reports*, 1–3. [https://doi.org/10.47363/JCCSR/2025\(7\)348](https://doi.org/10.47363/JCCSR/2025(7)348)
- Zhang, W., Zeng, X., Liang, H., Xue, Y., & Cao, X. (2023). Understanding How Organizational Culture Affects Innovation Performance: A Management Context Perspective. *Sustainability (Switzerland)*, 15(8). <https://doi.org/10.3390/su15086644>.