

# PENGARUH ORIENTASI KEWIRAUSAHAAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA UMKM DI KOTA SEMARANG SUBSEKTOR MAKANAN DAN MINUMAN

Fryza Naufal Laksana<sup>1</sup>; Vitradesie Noekent<sup>2</sup>

Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Negeri Semarang  
Jln. Raya Banaran, Sekaran, Kec. Gn. Pati, Kota Semarang, Jawa Tengah 50229  
E-mail : [fryzanaufal@students.unnes.ac.id](mailto:fryzanaufal@students.unnes.ac.id) (Koresponding)

Submit: 12 September 2025

Review: 10 Nopember 2025

Publish: 26 Nopember 2025

\*) Korespondensi

**Abstract:** Micro, Small, and Medium Enterprises (MSME) play a strategic role in supporting regional economic growth, including in the City of Semarang. However, increasing market competition and limited resources necessitate that MSMEs develop internal strategies to enhance business performance. This study aims to analyze the influence of Entrepreneurial Orientation and Organizational Culture on the Performance of MSME in Semarang City. A quantitative research approach was employed, with data collected through structured questionnaires distributed to 100 MSME owners and analyzed using Structural Equation Modeling with Partial Least Squares (SEM-PLS). The results indicate that Entrepreneurial Orientation has a positive and significant effect on MSME Performance, meaning that higher levels of innovation, proactiveness, and risk-taking lead to improved business outcomes. Additionally, Organizational Culture also has a positive and significant effect and is found to be the most dominant predictor of MSME Performance. The R-square value of 0.406 shows that both variables collectively explain 40.6% of the variance in MSME Performance. These findings emphasize the importance of strengthening entrepreneurial capabilities and fostering an adaptive organizational culture to enhance competitiveness and business sustainability among MSME.

**Keywords:** *Entrepreneurial Orientation, Organizational Culture, MSME Performance*

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) memiliki peran strategis dalam pembangunan ekonomi negara berkembang, terutama di kawasan Asia yang mengalami pertumbuhan ekonomi dinamis. UMKM berkontribusi terhadap penciptaan lapangan pekerjaan, peningkatan pendapatan masyarakat, dan penguatan struktur ekonomi lokal (Rafiki et al., 2023). Di Indonesia, UMKM termasuk dalam sektor bisnis dengan proporsi terbesar dalam penyerapan tenaga kerja dan distribusi produksi, sehingga menjadi salah satu motor penggerak perekonomian nasional (Digdowiseiso & Sugiyanto, 2021). Namun demikian, dinamika lingkungan bisnis yang semakin kompetitif menuntut UMKM untuk mampu beradaptasi melalui strategi pengelolaan usaha yang tepat agar dapat mempertahankan dan meningkatkan kinerja UMKM (Milovanović et al., 2021).

Konteks lokal di Kota Semarang menunjukkan bahwa struktur usaha pada tahun 2023 masih didominasi oleh usaha mikro yang mencapai 96,5% dari total unit usaha, dengan keterbatasan sumber daya dan permodalan yang sebagian besar bergantung pada modal pribadi (BPS Kota Semarang, 2025). Pada subsektor makanan dan minuman, sebagian besar pelaku usaha memiliki tenaga kerja terbatas, menghadapi kendala pemasaran dan akses pembiayaan, serta memiliki tingkat literasi manajerial dan digital yang relatif rendah (Diskopumkm Kota Semarang, 2024). Kondisi UMKM di Kota Semarang menunjukkan bahwa peningkatan kinerja UMKM tidak hanya bergantung pada sumber daya fisik, tetapi juga pada kapasitas internal pemilik usaha dalam mengelola, mengarahkan, dan mengembangkan bisnisnya.

Kajian literatur menunjukkan bahwa faktor internal organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja UMKM (Mehrez et al., 2021). Salah satu faktor penting tersebut adalah orientasi kewirausahaan, yang mencerminkan pola pikir dan orientasi strategis pelaku usaha, meliputi inovasi, keberanian mengambil risiko, dan perilaku proaktif dalam menghadapi dinamika pasar (Dwumah et al., 2024). Orientasi kewirausahaan dinilai mampu mendorong UMKM untuk menciptakan peluang pasar baru, mengembangkan produk, serta mengadaptasi proses bisnis guna mencapai keunggulan kompetitif (Ferrerias-Méndez et al., 2021). Namun, beberapa penelitian lainnya menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan tidak selalu menghasilkan peningkatan kinerja usaha secara langsung, terutama dalam konteks sumber daya yang terbatas (Chelliah et al., 2022; Nofiani et al., 2021).

Selain orientasi kewirausahaan, budaya organisasi juga merupakan faktor kunci yang membentuk perilaku kolektif dalam organisasi. Budaya organisasi yang mendukung kolaborasi, inovasi, serta fleksibilitas dinilai mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi peningkatan produktivitas dan daya saing UMKM (Arabeche et al., 2022). Budaya klan dan budaya adhokrasi memiliki peran dalam memperkuat ikatan sosial internal sekaligus mendorong adaptasi dan kreativitas dalam menghadapi perubahan eksternal (Wei et al., 2014). Namun demikian, penelitian lain menemukan bahwa budaya organisasi tidak selalu memberikan dampak signifikan terhadap kinerja usaha, terutama ketika nilai budaya tidak terimplementasi secara konsisten dalam praktik operasional (Sabaruddin et al., 2024; Zhao et al., 2018). Inkonsistensi hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja UMKM masih bersifat kontekstual dan memerlukan pengujian lebih lanjut.

Nofiani et al., (2021) mendefinisikan orientasi kewirausahaan sebagai

kecenderungan perusahaan untuk bersikap proaktif, inovatif, dan berani mengambil risiko dalam merespons peluang dan tantangan bisnis, sedangkan kinerja UMKM dipahami sebagai kemampuan usaha mencapai hasil yang efektif dan efisien sesuai tujuan yang ditetapkan. Sejalan dengan itu, penelitian menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan berperan dalam meningkatkan kinerja UMKM, karena mendorong inovasi, mempercepat proses pengambilan keputusan, serta meningkatkan kemampuan adaptasi pelaku usaha terhadap dinamika pasar (Dwumah et al., 2024).

Gupta et al., (2020) mengemukakan bahwa UMKM dengan tingkat orientasi kewirausahaan yang tinggi cenderung mengintegrasikan nilai-nilai kewirausahaan dalam praktik manajerial sehari-hari, sehingga menghasilkan kinerja yang lebih unggul dibandingkan dengan UMKM yang cenderung bersifat konservatif. Selain itu, (Lee & Kreiser, 2018) menegaskan bahwa orientasi kewirausahaan memungkinkan UMKM untuk lebih cepat mengidentifikasi peluang baru dan mengembangkan produk atau layanan inovatif yang relevan dengan kebutuhan pasar, sehingga dapat meningkatkan daya saing usaha.

Budaya organisasi dipahami sebagai seperangkat asumsi dasar yang terbentuk dari pengalaman kolektif dalam mengatasi tantangan internal maupun eksternal, yang kemudian menjadi pedoman dalam bertindak dan berinteraksi di dalam organisasi (Schein, 1992). Arabeche et al., (2022) menegaskan bahwa Budaya Organisasi yang kuat mampu menciptakan lingkungan yang mendukung pembelajaran, eksperimen, serta respons cepat terhadap peluang pasar, sehingga dapat meningkatkan kinerja baik dari sisi finansial maupun non-finansial. Dalam konteks UMKM, penerapan budaya klan dan adhokrasi menciptakan iklim yang mendorong kolaborasi, kepercayaan, inovasi, dan orientasi kewirausahaan, yang

berperan dalam memperkuat kemampuan adaptasi usaha terhadap perubahan lingkungan bisnis (Ikhsan et al., 2017). Oleh karena itu, nilai-nilai budaya yang terbentuk dan diinternalisasikan secara konsisten akan memengaruhi pola pengambilan keputusan, perilaku kerja, serta strategi operasional yang pada akhirnya menentukan pencapaian kinerja UMKM (Nofiani et al., 2021).

## METODE

Dalam penelitian ini, pendekatan kuantitatif dengan fokus pada hubungan antara kinerja UMKM, orientasi kewirausahaan, dan budaya organisasi. Data dikumpulkan dengan menggunakan sumber primer, yaitu kuesioner terstruktur, yang disebarakan kepada manajer atau pemilik UMKM di Kota Semarang.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling* untuk memastikan bahwa semua responden yang relevan (100 pemilik UMKM) dilibatkan. Untuk mengurangi bias penerimaan sosial, anonimitas dari respon yang diberikan selalu dijaga.

Skala *Likert* lima poin, mulai dari “Sangat tidak setuju” (1) hingga “Sangat setuju” (5), digunakan untuk mengukur tiga konstruk yang menilai sikap dan persepsi. Model penelitian yang diusulkan kemudian dianalisis menggunakan perangkat lunak Smart-PLS versi 4.1.

Hasil survei menunjukkan bahwa sebagian besar responden adalah perempuan (70%), dengan sebagian besar (73%) berusia antara 21 dan 40 tahun, yang menunjukkan tenaga kerja yang relatif muda dengan perspektif yang masih segar. Sebagian besar (74%) memiliki kepemilikan pribadi, selain itu, sebagian besar bisnis memiliki aset di bawah Rp1 miliar dan menghasilkan pendapatan tahunan di bawah Rp300 juta. Temuan-temuan ini memberikan wawasan yang berharga mengenai profil demografis dan bisnis pemilik UMKM di Kota Semarang.

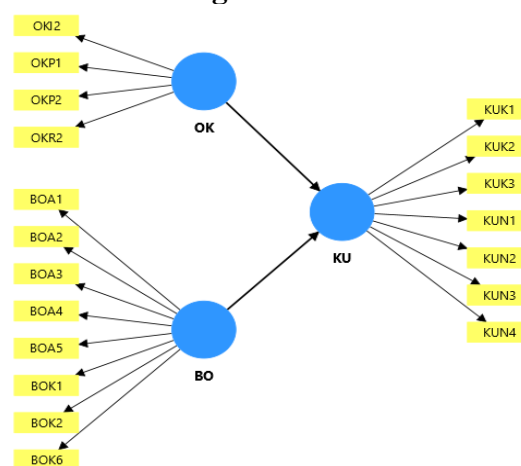
## HASIL

### Uji Validitas Instrumen

Instrumen telah terbukti valid secara

konvergen, dan dapat diukur dengan menggunakan nilai *outer loading* dan nilai AVE. *Factor loading* dengan nilai lebih dari 0,7 dianggap dapat diterima, sedangkan nilai di atas 0,5 masih dianggap dapat diterima jika memiliki nilai *Average Variance Extracted* (AVE) lebih dari 0,50 (Hair et al., 2018). Validitas diskriminan diperoleh melalui *cross-loading*, dimana setiap item dalam sebuah variabel harus memiliki nilai *cross-loading* yang lebih tinggi dibandingkan dengan kuadrat korelasinya dengan item variabel lainnya (Hair et al., 2014).

Gambar 2 : Diagram Alur *Outer Model*



Sumber: Hasil Penelitian, 2025

Tabel 1. Nilai *Outer Loading* dan AVE

Variabel	Kode Item	Outer Loading	AVE
Kinerja UMKM	KUK1	0,762	0,515
	KUK2	0,576	
	KUK3	0,744	
	KUN1	0,789	
	KUN2	0,748	
	KUN3	0,724	
	KUN4	0,656	
Orientasi Kewirausahaan	OKI1	-	0,545
	OKI2	0,718	
	OKP1	0,706	
	OKP2	0,823	
	OKR1	-	
	OKR2	0,699	
Budaya Organisasi	BOA1	0,772	0,519
	BOA2	0,747	
	BOA3	0,760	
	BOA4	0,759	
	BOA5	0,759	
	BOK1	0,693	
	BOK2	0,624	
	BOK3	-	

BOK4	-
BOK5	-
BOK6	0,632
BOK7	-
BOK8	-
BOK9	-

Sumber: Hasil Penelitian, 2025

Berdasarkan pada tabel 1, peneliti menemukan beberapa item dalam penelitian ini tidak memenuhi validitas konvergen karena memiliki nilai *outer loading* kurang dari 0,5. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa item pertanyaan dan variabel tersebut tidak mampu menjelaskan lebih dari separuh variabel. Menurut Hair et al., (2018), jika bobot item pertanyaan memiliki *outer loading* di bawah 0,50 dengan syarat AVE di atas 0,50 maka item pertanyaan tersebut tidak memiliki dukungan empiris dan harus dihapus dari model pengukuran. Oleh karena itu, peneliti memutuskan untuk mengeliminasi item dengan kode OKI1,OKR1, BOK3, BOK4, BOK5, BOK7, BOK8, BOK9 guna menyempurnakan model dengan tujuan meningkatkan nilai AVE.

**Tabel 2. Nilai Cross-loading**

	BO	KU	OK
BOA1	0.772	0.394	0.497
BOA2	0.747	0.340	0.509
BOA3	0.760	0.360	0.414
BOA4	0.759	0.429	0.417
BOA5	0.759	0.503	0.686
BOK1	0.693	0.327	0.300
BOK2	0.624	0.191	0.287
BOK6	0.632	0.263	0.266
KUK1	0.304	0.762	0.491
KUK2	0.391	0.576	0.395
KUK3	0.218	0.744	0.424
KUN1	0.408	0.789	0.507
KUN2	0.439	0.748	0.450
KUN3	0.421	0.724	0.442
KUN4	0.363	0.656	0.420
OKI2	0.418	0.453	0.718
OKP1	0.496	0.373	0.706
OKP2	0.422	0.556	0.823
OKR2	0.513	0.444	0.699

Sumber: Hasil Penelitian, 2025

Berdasarkan tabel 2, semua nilai *cross-loading* lebih dari 0,40 dan berada di atas ambang batas signifikansi. Peneliti juga menemukan bahwa korelasi setiap item pengukuran dengan variabelnya lebih tinggi dibandingkan korelasinya dengan variabel

lain (Hair et al., 2014). Hasil ini menunjukkan bahwa setiap item pertanyaan memiliki validitas diskriminan yang baik dan dapat dianggap valid (Hair et al., 2018).

### Uji Reliabilitas Instrumen

Reliabilitas dalam PLS dinilai dengan menggunakan *cronbach's alpha* dan *composite reliability*. Composite Reliability dan *cronbach's Alpha* merupakan teknik yang biasa diterapkan dalam reliabilitas (Hair et al., 2018) Menurut Hair et al., (2014), suatu variabel dianggap reliabel jika nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* melebihi 0,7.

**Tabel 3 : Nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability**

Variabel	Cronbach's alpha	composite reliability
Kinerja UMKM	0,840	0,880
Orientasi Kewirausahaan	0,722	0,827
Budaya Organisasi	0,869	0,896

Sumber: Hasil Penelitian, 2025

Berdasarkan Tabel 2 dapat diketahui nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* setiap variabel > 0,7. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh variabel dinyatakan reliabel atau konsisten.

### Koefisien Determinasi (R-Square)

Koefisien Determinasi digunakan untuk menunjukkan seberapa besar variabel independen dapat menjelaskan variabel dependen dalam model struktural, nilai ini mencerminkan kekuatan hubungan antar variabel laten (Latan, 2017). Aturan praktis untuk nilai Koefisien Determinasi model instruksional adalah 0.70 (substansial), 0.50 (sedang), dan 0.25 (lemah) (Hair et al., 2018).

**Tabel 4 : Nilai R-square**

Variabel	R-square	R-square adjusted
KU	0.418	0.406

Sumber: Hasil Penelitian, 2025

Berdasarkan hasil pengolahan pada

tabel 4 maka dapat dikatakan bahwa besarnya pengaruh bersama orientasi kewirausahaan dan budaya organisasi terhadap Kinerja UMKM sebesar 40,6% (pengaruh lemah).

### Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan metode *Structural Equation Model-Partial Least Square* (SEM-PLS) dengan program SmartPLS 4.1. Uji hipotesis menggunakan ukuran signifikansi dengan melihat nilai pada *p-value* dengan tingkat signifikansi 5%. Jika nilai *p-value* < 0,05, maka hipotesis diterima, sebaliknya jika nilai *p-value* > 0,05, maka hipotesis ditolak (Hair et al., 2018).

**Tabel 5 : Nilai Uji Pengaruh Langsung**

Hipotesis	Path Coefficient	p-value
H1. Orientasi Kewirausahaan → Kinerja UMKM	0.203	0.029
H2. Budaya Organisasi → Kinerja UMKM	0.502	0.000

Sumber: Hasil Penelitian, 2025

Pada tabel 5 hasil pengaruh langsung hipotesis pertama, terdapat pengaruh signifikan Orientasi Kewirausahaan terhadap Kinerja UMKM dengan *Path Coefficient* (0,203) dan *p-value* (0,029 < 0,05), yang berarti bahwa setiap perubahan Orientasi Kewirausahaan akan meningkatkan Kinerja UMKM. Begitu juga pada hipotesis kedua, terdapat pengaruh signifikan Budaya Organisasi terhadap Kinerja UMKM dengan *Path Coefficient* (0,502) dan *p-value* (0,000 < 0,05), yang berarti bahwa setiap perubahan Budaya Organisasi akan meningkatkan Kinerja UMKM.

### PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Orientasi Kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja UMKM di Kota Semarang. Temuan ini ditunjukkan oleh nilai *path coefficient* sebesar 0,203 dengan *p-value* 0,029 < 0,05. Artinya, semakin tinggi tingkat inovasi, keberanian mengambil risiko, dan sikap proaktif pemilik UMKM, maka

semakin tinggi pula kinerja usaha yang dicapai. Hal ini sejalan dengan pandangan Dwumah et al. (2024) yang menyatakan bahwa orientasi kewirausahaan membantu pelaku usaha memanfaatkan peluang pasar dan mempercepat proses pengambilan keputusan strategis. Namun, pengaruhnya dalam penelitian ini tergolong lebih kecil dibandingkan budaya organisasi, yang menunjukkan bahwa meskipun orientasi kewirausahaan penting, kemampuan individu saja tidak cukup untuk mendorong kinerja yang optimal tanpa dukungan lingkungan internal usaha yang selaras.

Selanjutnya, penelitian ini juga menemukan bahwa Budaya Organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja UMKM, dengan nilai *path coefficient* sebesar 0,502 dan *p-value* 0,000 < 0,05. Pengaruh ini merupakan yang paling dominan dalam model penelitian. Temuan ini mengindikasikan bahwa nilai, norma, dan pola perilaku yang terinternalisasi dalam UMKM memainkan peran penting dalam menciptakan koordinasi, kohesivitas, dan komitmen antar anggota usaha. Budaya yang mendukung kolaborasi, keterbukaan, inovasi, dan adaptasi membantu UMKM merespons perubahan pasar secara lebih cepat dan efektif. Arabeche et al. (2022) mengemukakan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan pembelajaran kolektif dan kemampuan bereksperimen, sehingga menghasilkan keunggulan kompetitif berkelanjutan. Dengan demikian, keberhasilan kinerja UMKM tidak hanya ditentukan oleh kemampuan pemilik dalam berinovasi, tetapi juga sejauh mana nilai budaya tersebut tercermin dalam praktik operasional sehari-hari.

Jika ditinjau dari hasil nilai *R-square* sebesar 0,406, dapat dikatakan bahwa Orientasi Kewirausahaan dan Budaya Organisasi secara bersama-sama mampu menjelaskan 40,6% variasi Kinerja UMKM. Nilai ini berada pada kategori pengaruh lemah (Hair et al., 2018), namun tetap menunjukkan peran penting kedua variabel dalam menentukan keberhasilan usaha. Sisanya sebesar 59,4% dipengaruhi oleh

faktor lain yang tidak diteliti, seperti strategi pemasaran, dukungan teknologi, kualitas sumber daya manusia, akses permodalan, serta kondisi pasar. Hal ini konsisten dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa kinerja UMKM merupakan fenomena multidimensional yang dipengaruhi oleh berbagai aspek eksternal maupun internal (Mehrez et al., 2021).

## SIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Orientasi Kewirausahaan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja UMKM di Kota Semarang. Berdasarkan hasil analisis data menggunakan SEM-PLS, diperoleh beberapa kesimpulan utama. Pertama, Orientasi Kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja UMKM. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan pelaku usaha untuk bersikap inovatif, proaktif, serta berani mengambil risiko berperan dalam mendorong peningkatan kinerja usaha. Namun demikian, tingkat pengaruh variabel ini berada pada kategori yang lebih rendah dibandingkan budaya organisasi, yang menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan saja belum cukup untuk menghasilkan kinerja yang optimal.

Kedua, Budaya Organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan dengan pengaruh paling dominan terhadap Kinerja UMKM. Budaya yang mendukung kolaborasi, keterbukaan, inovasi, serta komitmen internal mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi peningkatan produktivitas dan daya saing usaha. Dengan demikian, nilai dan norma kolektif yang terinternalisasi dalam organisasi terbukti merupakan aspek penting dalam mendorong keberlanjutan usaha.

Ketiga, hasil R-square sebesar 0,406 menunjukkan bahwa Orientasi Kewirausahaan dan Budaya Organisasi secara bersama-sama mampu menjelaskan 40,6% variasi kinerja UMKM, sedangkan 59,4% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian ini. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa peningkatan kinerja UMKM memerlukan pendekatan yang komprehensif

yang melibatkan faktor internal maupun eksternal.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa sinergi antara kemampuan orientasi kewirausahaan pemilik usaha dan budaya organisasi yang kuat menjadi kunci penting dalam meningkatkan kinerja UMKM di Kota Semarang. Upaya pengembangan UMKM perlu diarahkan tidak hanya pada peningkatan skill individu pelaku usaha, tetapi juga pada pembentukan lingkungan kerja dan nilai organisasi yang mendukung adaptasi dan inovasi berkelanjutan.

## DAFTAR RUJUKAN

- Arabeche, Z., Soudani, A., Brahmi, M., Aldieri, L., Vinci, C. P., & Abdelli, M. E. A. (2022). Entrepreneurial Orientation, Organizational Culture and Business Performance in SMEs: Evidence from Emerging Economy. *Sustainability (Switzerland)*, 14(9), 1–20. <https://doi.org/10.3390/su14095160>
- BPS Kota Semarang. (2025). Profil Industri Mikro dan Kecil Kota Semarang 2023. In BPS Kota Semarang.
- Chelliah, M. K., Aravindan, K. L., & Muthaiyah, S. (2022). Entrepreneurial Orientation and Open Innovation Promote the Performance of Services SMEs: The Mediating Role of Cost Leadership. *Administrative Sciences*, 13(1), 1. <https://doi.org/10.3390/admsci13010001>
- Digdowniseiso, K., & Sugiyanto, E. (2021). How effective is institutional quality for the creation of small & medium enterprises (SMEs) in Indonesia? *Economics & Sociology*, 14(1), 263–274. <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2021/14-1/17>
- Diskopumkm Kota Semarang. (2024). Rencana Kerja (Renja) perubahan Tahun 2024. 1–21.

- Dwumah, P., Amaniampong, E.-M., Animwah Kissiedu, J., & Adu Boahen, E. (2024). Association between entrepreneurial orientation and the performance of small and medium enterprises in Ghana: the role of network ties. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2302192>
- Ferreras-Méndez, J. L., Olmos-Peñuela, J., Salas-Vallina, A., & Alegre, J. (2021). Entrepreneurial orientation and new product development performance in SMEs: The mediating role of business model innovation. *Technovation*, 108(April), 102325. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102325>
- Gupta, V. K., Niranjana, S., & Markin, E. (2020). Entrepreneurial orientation and firm performance: the mediating role of generative and acquisitive learning through customer relationships. *Review of Managerial Science*, 14(5), 1123–1147. <https://doi.org/10.1007/s11846-019-00327-6>
- Hair, J., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2018). *Multivariate Data Analysis (Eight Edition)*. In *Gedrag & Organisatie (8th ed., Vol. 8)*. <https://doi.org/10.5117/2006.019.003.007>
- Hair, Sarstedt, M., Hopkins, L., & G. Kuppelwieser, V. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). *European Business Review*, 26(2), 106–121. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
- Ikhsan, K., Almahendra, R., & Budiarto, T. (2017). Contextual ambidexterity in SMEs in Indonesia: A study on how it mediates organizational culture and firm performance and how market dynamism influences its role on firm. *International Journal of Business and Society*, 18(S2), 369–390.
- Latan. (2017). *Partial Least Squares Path Modeling: Basic Concepts, Methodological Issues and Applications*. In Richard Noonan (Ed.), Springer. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-64069-3>
- Lee, Y., & Kreiser, P. M. (2018). Chapter 2 Entrepreneurial Orientation and Ambidexterity: Literature Review, Challenges, and Agenda for Future Research. In *Advances in the Study of Entrepreneurship, Innovation, and Economic Growth (Vol. 28, pp. 37–62)*. <https://doi.org/10.1108/S1048-473620180000028002>
- Mehrez, A. A. Al, Alshurideh, M., Kurdi, B. Al, & Salloum, S. A. (2021). Internal Factors Affect Knowledge Management and Firm Performance: A Systematic Review. In *Advances in Intelligent Systems and Computing: Vol. 1261 AISC (pp. 632–643)*. Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-58669-0\\_57](https://doi.org/10.1007/978-3-030-58669-0_57)
- Milovanović, B. M., Bubaš, Z., & Mikić, M. (2021). Entrepreneurial Orientation, Strategic Networking, and Croatian SMEs Performance: A Configurational Approach. *Business Systems Research Journal*, 12(2), 236–252. <https://doi.org/10.2478/bsrj-2021-0030>
- Nofiani, D., Indarti, N., Lukito-Budi, A. S., & Manik, H. F. G. G. (2021). The dynamics between balanced and combined ambidextrous strategies: a paradoxical affair about the effect of entrepreneurial orientation on SMEs' performance. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 13(5), 1262–1286. <https://doi.org/10.1108/JEEE-09-2020-0331>

- Rafiki, A., Nasution, M. D. T. P., Rossanty, Y., & Sari, P. B. (2023). Organizational learning, entrepreneurial orientation and personal values towards SMEs' growth in Indonesia. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 14(1), 181–212. <https://doi.org/10.1108/JSTPM-03-2020-0059>
- Sabaruddin, S., Astuti, E. S., Arifin, Z., & Iqbal, M. (2024). Does Organizational Culture Influence IT-Business Alignment and Business Performance in Large Manufacturing Companies? *KnE Social Sciences*, 2024, 336–367. <https://doi.org/10.18502/kss.v9i11.15806>
- Schein, E. H. (1992). How Can Organizations Learn Faster? The Problem Of Entering The Green Room. *Japanese Society of Biofeedback Research*, 19, 709–715. [https://doi.org/10.20595/jjbf.19.0\\_3](https://doi.org/10.20595/jjbf.19.0_3)
- Wei, Y. (Susan), Samiee, S., & Lee, R. P. (2014). The influence of organic organizational cultures, market responsiveness, and product strategy on firm performance in an emerging market. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(1), 49–70. <https://doi.org/10.1007/s11747-013-0337-6>
- Zhao, H., Teng, H., & Wu, Q. (2018). The effect of corporate culture on firm performance: Evidence from China. *China Journal of Accounting Research*, 11(1), 1–19. <https://doi.org/10.1016/j.cjar.2018.01.003>