

**LEVERS OF CONTROL, BUDAYA ORGANISASI, DAN INOVASI SEBAGAI  
MEDIASI UNTUK MENINGKATKAN KINERJA UMKM BERBASIS ONLINE DI  
WILAYAH DKI JAKARTA**

**Lely Dahlia<sup>1</sup>**

**Novita<sup>2</sup>**

**Adinda Mauliddina<sup>3</sup>**

**Darwin Nadeak<sup>4</sup>**

<sup>1,2,3,4</sup> (Program Studi Akuntansi, Universitas Trilogi)

<sup>1</sup>lelydahlia@trilogi.ac.id

**Abstract**

This study aims to examine the variables of *levers of control*, organizational culture, and innovation as a mediator in improving the performance of Online-based MSMEs in the DKI Jakarta area. This study uses a quantitative descriptive approach, with data obtained through field surveys using questionnaires. The respondents of the study are Online-based MSME actors in the DKI Jakarta Region who sell products through marketplaces or social media, with MSME criteria determined based on judgment sampling. The data was analyzed using the partial least square method. The results showed that the levers of control variable had a positive and significant influence on performance, while the organizational culture variable did not have a significant effect on the performance of Online-based MSMEs. In addition, the levers of control variable had a positive and significant effect on innovation, but the organizational culture variable did not have a significant effect on innovation. Innovation does not mediate the relationship between levers of control and the performance of Online-based MSMEs, but mediates the influence of organizational culture on the performance of Online-based MSMEs, and has a positive and significant effect on the performance of Online-based MSMEs.

**Keywords:** Organizational Culture, Innovation, MSME Performance, Levers of Control

**Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji variabel *levers of control*, budaya organisasi, dan inovasi sebagai mediator dalam meningkatkan kinerja UMKM berbasis *online* di wilayah DKI Jakarta. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif, dengan data diperoleh melalui survei lapangan menggunakan kuesioner. Responden penelitian adalah pelaku UMKM berbasis *online* di Wilayah DKI Jakarta yang menjual produk melalui *marketplace* atau media sosial, dengan kriteria UMKM ditentukan berdasarkan *judgment sampling*. Data dianalisis menggunakan metode *partial least square*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel *levers of control* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, sementara variabel budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja UMKM berbasis *Online*. Selain itu, variabel *levers of control* berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi, namun variabel budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap inovasi. Inovasi tidak memediasi hubungan antara *levers of control* dan kinerja UMKM berbasis *Online*, namun memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja UMKM berbasis *Online*, serta berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja UMKM berbasis *Online*.

**Kata Kunci:** Budaya Organisasi, Inovasi, Kinerja UMKM, *Levers of Control*

## I. PENDAHULUAN

Sektor usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) memiliki peran krusial dalam pembangunan ekonomi masyarakat, terutama terkait dengan pemberdayaan ekonomi masyarakat dan jumlah tenaga kerja yang dapat diserap oleh UMKM. Selain memiliki peran strategis dalam pembangunan, UMKM juga berfungsi sebagai sarana untuk meratakan hasil-hasil pembangunan yang telah dicapai (Utari & Sariwaty, 2023). Pertumbuhan jumlah UMKM di Indonesia cukup pesat dan mampu menyerap hampir 97,2% tenaga kerja dari total angkata kerja yang ada. Namun, pertumbuhan ini tidak diikuti dengan peningkatan angka penjualan yang signifikan. Realitanya, banyak UMKM yang hanya bertahan dalam waktu singkat sebelum akhirnya bangkrut akibat rendahnya angka penjualan produk, yang berdampak pada berhentinya aktivitas produksi (Utari & Sariwaty, 2023). Salah satu langkah yang perlu dilakukan untuk perluasan pemasaran produk adalah dengan cara menganalisis peluang pasar, memilih target pasar, dan mengelola usaha pemasaran yang didukung oleh efektifitas komunikasi pemasaran (Sedayu & Suseno, 2020).

Mewabahnya virus corona (COVID-19) dan kebijakan pembatasan gerak, telah mengurangi interaksi langsung antar pelaku usaha, mempengaruhi roda perekonomian dan perdagangan. Hal ini berdampak pada pola konsumsi dan cara belanja masyarakat dari konvensional menjadi belanja *online*. Kehadiran *e-commerce* sangat memudahkan masyarakat dalam belanja produk dan bagi para pelaku usaha, memungkinkan untuk memperluas jangkauan pasar (Badan Pusat Statistik, 2020). Menurut Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil Menengah sebanyak 3,79 juta UMKM telah memanfaatkan platform *online* untuk memasarkan produknya.

Banyak perusahaan menggunakan internet untuk mengembangkan bisnis atau melakukan transaksi secara elektronik (Agisnawati, 2021) dan kini aplikasi *marketplace* tersedia guna mempermudah penjual dan pembeli untuk bertransaksi lewat *smartphone*. Survei iPrice.co.id (2022) menunjukkan bahwa Shopee merupakan *marketplace* dengan *followers* dan unduhan terbanyak pada kuartal pertama 2022, diikuti oleh Tokopedia dan Lazada. Namun demikian, mempertahankan eksistensi UMKM berbasis *online* tidaklah mudah. Survei BPS, 2020 menunjukkan bahwa terdapat 1.162 usaha di Jakarta yang melakukan *e-commerce* pada 2019 tidak berlanjut hingga 31 Agustus 2020 akibat pandemi. Sebenarnya banyak faktor yang dapat meningkatkan keberhasilan perusahaan seperti kedekatan dengan konsumen, pemberian nilai, *entrepreneuership*, bentuk

organisasi, dan ketekunan. Jika pimpinan perusahaan dan karyawan memiliki visi, misi, dan keyakinan yang sama, perusahaan cenderung akan berhasil (Sobirin, 2002). Kesamaan ini menunjukkan perusahaan yang berhasil biasanya memiliki budaya yang kuat (Sobirin, 2002), oleh karena itu, manajer perlu memahami peran sistem pengendalian manajemen (SPM) untuk mengelola dan mengendalikan organisasi.

Simons (1995) menjelaskan empat sistem pengendalian dalam *levers of control* (LOC), yaitu *belief system*, *boundary system*, *diagnostic control system* dan *interactive control system*. SPM sangat penting bagi manajer puncak dalam merumuskan strategi, menentukan tindakan operasional, dan menetapkan target yang mempengaruhi kinerja saat ini dan selanjutnya (Simons, 1995). Simons (1994) menyatakan bahwa *levers of control* adalah salah satu alat untuk mencapai keunggulan bersaing melalui inovasi. Pengendalian manajemen mendorong inovasi dalam organisasi yang pada akhirnya meningkatkan keunggulan bersaing (Radianto, 2016). Penelitian lain menunjukkan bahwa orientasi inovasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja (Dibrell *et al.*, 2008; Manu, 1992; Siguaw *et al.*, 2006) namun ada juga penelitian yang menyatakan orientasi inovasi tidak memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karena tidak terkait dengan masalah bisnis (Tjahjaningsih, 2013).

Budaya organisasi yang merupakan sistem makna, nilai, dan keyakinan dalam suatu organisasi, juga berpengaruh terhadap keberhasilan UMKM berbasis *online*. Dalam sebuah perusahaan, budaya inovasi adalah budaya yang telah membawa hasil bagi perusahaan dan memberikan daya tarik serta karakter untuk terlibat dalam bisnis yang dijalankan (Putri & Arifiani, 2022).

## II. KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

### 2.1 Konsep Sistem Pengendalian Manajemen (SPM)

Konsep *Levers of Control* menurut Simons (1995) menggabungkan *beliefs system*, *interactive control system*, *boundary system*, dan *diagnostic control system*. Menurut Kimura & Mourdoukoutas (2000) efektivitas SPM tercapai ketika *diagnostic control system* diterapkan bersama *boundary control system*, *interactive control system*, dan *beliefs system*. *Diagnostic control system* meningkatkan efisiensi operasional namun membatasi kreativitas, sementara *boundary system* justru mendorong kreativitas. Penggabungan *beliefs system* dan *interactive control system*

memberdayakan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi dan berpikir strategis dalam persaingan.

Herbert (2006) menemukan bahwa penerapan pemberdayaan oleh manajemen dan individu berhasil mentransformasi birokrasi, budaya sektor publik, dan meningkatkan partisipasi. Baird *et al.*, (2019) menyimpulkan bahwa kombinasi *levers of control* meningkatkan kinerja organisasi, dengan *beliefs system* dan *interactive control system* memiliki hubungan positif terhadap kinerja, serta *boundary* dan *diagnostic control system* berkontribusi melalui teknik manajemen baru. Temuan ini sejalan dengan penelitian Junita *et al.* (2018) dan Bandiyono & Augustine (2019) yang menunjukkan hubungan positif antara *levers of control* dan kinerja organisasi (Eka, 2021).

## 2.2 Budaya Organisasi

Edison (2017) mendefinisikan budaya organisasi sebagai hasil dari proses meleburkan gaya budaya dan perilaku individu ke dalam norma dan filosofi baru, yang mengandung energi dan kebanggaan kelompok dalam mencapai tujuan tertentu. Robbins & Molan (2008) menggambarkan budaya organisasi sebagai sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi, membedakannya dari organisasi lain. Schein (2010) menyatakan budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang disebarkan oleh sekelompok orang setelah mempelajari dan menyakini kebenarannya sebagai cara menyelesaikan masalah organisasi. Oleh karena itu, budaya organisasi mencakup keyakinan, nilai, norma, dan perilaku yang dianut bersama oleh seluruh kelompok dan diteruskan ke individu atau kelompok baru untuk menghadapi persoalan dan mencapai tujuan organisasi (Morina *et al.*, 2022).

## 2.3 Inovasi

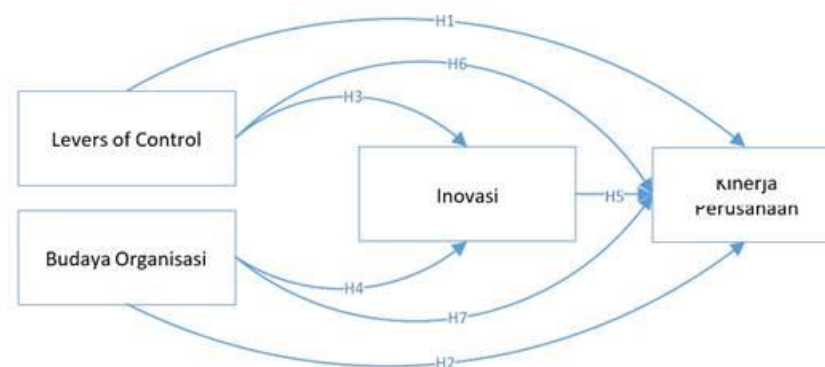
Inovasi merujuk pada sikap wirausahawan yang secara kreatif terlibat dalam menguji gagasan baru, yang menghasilkan metode produksi baru dan produk atau jasa baru untuk pasar saat ini atau mendatang (Sedarmayanti, 2007). Secara luas, inovasi mencakup pengembangan proses baru, produk baru, atau perbaikan organisasi dalam suatu industri. Inovasi biasanya melibatkan tindakan atau ide kreatif untuk menciptakan perbedaan yang nyata dan spesifik. Inovasi bermanfaat dalam perusahaan untuk menciptakan nilai proposisi baru melalui rangkaian kegiatan seperti menawarkan produk atau jasa baru, mengadopsi praktek organisasi dan operasional baru, memberi solusi terhadap teknologi (Ofori *et al.*, 2015). Inovasi teknologi membantu perusahaan untuk membangun keunggulan kompetitif,

layanan dan proses yang lebih efektif, bisnis yang baru, dan sebagainya (Fatimah & Azlina, 2021).

## 2.4 Kinerja Organisasi

Untuk dapat mengubah sebuah organisasi agar dapat berhasil dalam persaingan yang demikian ketat, diperlukan sebuah inisiatif perbaikan. Perbaikan tersebut dapat dimulai dengan melakukan pengukuran atas kinerja organisasi saat ini, untuk menjamin apakah perusahaan tersebut berjalan dengan benar sebagai upaya untuk mencapai tujuan (Witanti & Hadiana, 2016). *Balanced scorecard* (BSC) merupakan suatu pengukuran kinerja yang memandang perusahaan dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan untuk memperbaiki keputusan strategis dalam mencapai tujuan perusahaan serta memberikan pemahaman kepada manajer atau pelaku UMKM terhadap kinerja bisnis.

## 2.5 Pengembangan Hipotesis



**Gambar 1. Kerangka Pemikiran**

Pengaruh *levers of control* (LoC) terhadap kinerja perusahaan melibatkan penggunaan SPM untuk memandu perilaku individu agar sesuai dengan tujuan organisasi. LoC terdiri dari *belief system*, *boundary system*, *diagnostic control*, dan *interactive control* yang berperan dalam mengarahkan perilaku karyawan agar selaras dengan tujuan organisasi (Simons, 2000). Penelitian menunjukkan bahwa LoC berdampak positif pada kinerja perusahaan (Adiputra, *et al.*, 2019). Selain itu, penggunaan LoC yang seimbang dan sesuai dengan kebutuhan organisasi akan mendorong kinerja yang lebih baik, dengan meningkatkan koordinasi dan akuntabilitas dalam organisasi (Widener, 2007). Frow *et al.*, (2010) menemukan bahwa penggunaan sistem LoC dapat meningkatkan fleksibilitas serta responsivitas terhadap perubahan lingkungan, yang pada gilirannya berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Henri (2006) menunjukkan bahwa elemen LoC dapat

dioptimalkan untuk memperbaiki kinerja perusahaan dengan mengarahkan perhatian pada pemantauan yang lebih fleksibel dan berbasis strategi. Dengan demikian, hipotesis pertama dapat diajukan:

**H<sub>1</sub>: Levers of control berpengaruh terhadap kinerja perusahaan**

Selain itu, budaya organisasi mempengaruhi kinerja perusahaan dengan mendorong perilaku positif dan inovatif di kalangan karyawan. Budaya yang kuat mendorong kinerja optimal dengan meningkatkan interaksi dan praktik kualitas organisasi (Ababneh, 2020). Budaya organisasi yang kuat, adaptif, mendukung kolaborasi, inovasi, dan pemberdayaan karyawan berkontribusi positif terhadap kinerja organisasi (Filho *et al.*, 2021), oleh karena itu, perusahaan harus memperhatikan pengembangan budaya organisasi sebagai bagian dari strategi jangka panjang untuk mencapai kinerja yang lebih baik (Yesil & Kaya, 2013). Zhao *et al.* (2018) menemukan bahwa budaya perusahaan yang kuat dan mendukung inovasi, kepemimpinan efektif, dan orientasi pelanggan dapat berkontribusi positif terhadap kinerja Perusahaan. Oleh karena itu, hipotesis kedua adalah:

**H<sub>2</sub>: Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja perusahaan**

*Levers of control* juga berpengaruh terhadap inovasi, karena SPM membantu membentuk model kognitif, komunikasi, dan tindakan yang mendukung inovasi (Davila *et al.*, 2009). Dengan penggunaan yang tepat dari keempat sistem kontrol LoC, inovasi dalam organisasi dapat meningkat (Ratmono & Nahartyo, 2012). Speklé *et al.*, (2017) menemukan bahwa penggunaan sistem LoC dapat memengaruhi inovasi dalam organisasi, sehingga dapat memfasilitasi peningkatan kreativitas dan inovasi. Namun demikian, kontrol yang terlalu ketat dapat menghambat kreativitas, sementara kontrol yang seimbang antara kebebasan dan batasan memungkinkan karyawan untuk berinovasi lebih efektif, sehingga dapat menciptakan lingkungan yang mendukung kreativitas dan inovasi (Amabile *et al.*, 1996). Hipotesis ketiga yang diajukan adalah:

**H<sub>3</sub>: Levers of control berpengaruh terhadap inovasi**

Demikian pula, budaya organisasi yang kuat mendorong adopsi perilaku inovatif dan dapat memfasilitasi perubahan dan inovasi dalam perusahaan (Putri & Arifiani, 2022; Shahzad *et al.*, 2013). Menurut Schein (2010) budaya organisasi yang konsisten dan mendalam dapat mendorong inovasi, selain itu pemimpin yang dapat memfasilitasi dan menumbuhkan budaya yang mendukung kerjasama dan eksperimen dapat menciptakan lingkungan yang subur untuk inovasi. Budaya yang

mendukung kreativitas dan kebebasan dalam mengambil keputusan berhubungan erat dengan peningkatan kemampuan inovasi dalam perusahaan (Shahzad *et al.*, 2012). Penjelasan ini melandasi hipotesis keempat, yaitu:

**H<sub>4</sub>: Budaya organisasi berpengaruh terhadap inovasi.**

Selanjutnya, inovasi bertindak sebagai mediator antara LoC dan kinerja perusahaan. Inovasi yang dihasilkan dari penerapan LoC akan berdampak positif pada kinerja perusahaan (Ningrum *et al.*, 2017). Desain organisasi yang berfokus pada sistem kontrol yang efektif akan mengarah pada peningkatan inovasi, yang pada akhirnya memperbaiki kinerja perusahaan. Sistem kontrol seperti *diagnostic* dan *interactive control* menjadi kunci dalam menciptakan inovasi (Nadler *et al.*, 1997). Penggunaan LoC, termasuk *belief systems* dan *boundary systems* membantu organisasi mengelola perubahan dengan mendorong inovasi sebagai kunci keberhasilan dalam mencapai tujuan kinerja perusahaan (Simons, 1999). Oleh karena itu, hipotesis kelima adalah:

**H<sub>5</sub>: Inovasi memediasi pengaruh levers of control terhadap kinerja perusahaan**

Begitu pula, inovasi dapat memediasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja perusahaan. Budaya yang kuat mendorong inovasi, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja (Putri & Arifiani, 2022). Budaya organisasi yang berbasis pada nilai-nilai seperti keterbukaan, fleksibilitas, dan kreativitas dapat menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi. Inovasi yang berkembang dalam budaya yang kuat ini selanjutnya dapat meningkatkan kinerja organisasi (Alvesson, 2002). Maka, hipotesis keenam adalah:

**H<sub>6</sub>: Inovasi memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja perusahaan**

Akhirnya, inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Penerapan inovasi secara terus-menerus berkontribusi terhadap daya saing dan peningkatan kinerja (Bannay *et al.*, 2020). Menurut Naqbi *et al.*, (2020) inovasi, baik berupa inovasi produk maupun proses, memiliki peran yang signifikan dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Inovasi dapat berkontribusi langsung pada kinerja perusahaan dengan meningkatkan kualitas produk, mengurangi biaya operasional, dan meningkatkan responsivitas pasar. Wellalage & Fernandez (2019) menemukan bahwa perusahaan yang melakukan inovasi secara intensif melaporkan

hasil yang lebih baik dalam hal pertumbuhan dan profitabilitas. Oleh karena itu, hipotesis terakhir yang dapat diajukan adalah:

**H<sub>7</sub>: Inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan**

### III. METODE PENELITIAN

#### 3.1 Objek Penelitian

Objek penelitian mengacu pada subjek yang diteliti dan dianalisis, yaitu sistem pengendalian manajemen dengan menggunakan kerangka *levers of control*, budaya organisasi, dan inovasi sebagai mediasi untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Fokus penelitian ini pada UMKM berbasis *online (online shop)*.

#### 3.2 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah survei dengan menggunakan instrumen kuesioner dan dokumentasi dengan responden adalah pengelola UMKM berbasis *online* di wilayah DKI Jakarta. Teknik pemberian skor yang digunakan dalam kuesioner penelitian ini adalah skala *Likert*.

#### 3.3 Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah UMKM berbasis *Online* yang ada di DKI Jakarta, yang memiliki *Online shop* di *platform e-commerce* seperti *shopee*, *whatsapp business* dan *Instagram*. *Shopee* dipilih karena merupakan *platform e-commerce* teratas di Indonesia, sementara *whatsapp business* dan *Instagram* juga populer (Evandio, 2021). Menurut (Widayat, 2002) jumlah sampel minimum dalam penelitian deskriptif adalah 100 responden. Dalam penelitian ini, terdapat empat variabel, sehingga ukuran sampel minimal adalah 40 responden dan teknik *purposive random sampling* digunakan dengan kriteria: UMKM sudah berdiri minimal selama 2 tahun, memiliki setidaknya 1 orang karyawan, memiliki toko fisik atau *offline*, dan berlokasi di wilayah DKI Jakarta.

#### 3.4 Operasionalisasi Variabel

**Tabel 1.**  
**Operasionalisasi Variabel Penelitian**

Variabel	Indikator	Sub Indikator	Skala
<i>Levers of Control (Simons, R, 2000)</i>	<i>Belief system</i>	Nilai-nilai Inti	Likert
		Komunikasi	
		Motivasi	
	<i>Boundary System</i>	Batasan Etis	Likert
Penegakan Aturan			



Variabel	Indikator	Sub Indikator	Skala
	Diagnostic Control System	Pengendalian Risiko	Likert
		Evaluasi Kinerja	
		Indikator Kinerja Utama	
	Interactive Control System	Pelaporan Kinerja	Likert
		Feedback	
		Diskusi Strategis	
Budaya Organisasi (Fajari, 2021)	Inovasi dan Pengambilan Risiko	Keterlibatan Karyawan	Likert
		Komunikasi Dua Arah	
	Berorientasi Kepada Hasil	Dorongan untuk Berinovasi	Likert
		Perilaku Pengambilan Risiko	
		Pencapaian Target	
		Akuntabilitas	
	Perhatian Terhadap Detail	Metode Penilaian	Likert
		Evaluasi Kinerja	
		Kualitas Kerja	
		Penilaian Kinerja Individu	
Kerjasama Tim			
Agresivitas	Ketahanan terhadap Perubahan	Likert	
	Kompetitif		
Inovasi (Handari, N., 2011)	Inovasi Proses	Kualitas Produk	Likert
		Peningkatan Kecepatan	
		Efisiensi Operasional	
		Penggunaan Teknologi Baru	
	Inovasi Pasar	Diversifikasi Produk	Likert
		Strategi Pemasaran Baru	
Kinerja (Kaplan dan Norton, 1996)	Perspektif Keuangan	Pertumbuhan Pendapatan	Likert
		Profitabilitas	
		Biaya Operasional	
	Perspektif Pelanggan	Kualitas Layanan	Likert
		Waktu Respons Pelanggan	
		Kepuasan Pelanggan	
	Perspektif Proses Internal Bisnis	Pengendalian Kualitas	Likert
		Inovasi Proses	
		Produktivitas	
	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	Kesejahteraan Karyawan	Likert
		Sistem Teknologi	
		Kemampuan Adaptasi	

### 3.5 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan *Partial Least Square* (PLS), yaitu model *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *variance* atau *component-based SEM*. Menurut (Ghozali, 2012), PLS-SEM bertujuan untuk mengembangkan atau membangun teori (orientasi prediksi) dan menjelaskan

hubungan antar variabel laten (*prediction*). Analisis PLS-SEM mencakup dari dua sub model yaitu model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*).

#### **IV. HASIL DAN PEMBAHASAN**

##### **4.1 Gambaran Umum Responden**

Responden dalam penelitian ini adalah pemilik atau karyawan *Online shop* yang menggunakan *platform e-commerce* (*Shopee, Instagram, atau WhatsApp Business*); memiliki toko di DKI Jakarta; sudah berdiri kurang lebih 2 tahun atau lebih. Penyebaran kuesioner dilakukan menggunakan *link google form*. Jumlah sampel yang digunakan berjumlah 65, dengan pertimbangan jumlah populasi tidak diketahui. Diketahui persentase tertinggi (60%) merupakan UMKM dengan jenis usaha *fashion* dan kecantikan (pakaian, hijab, aksesoris, produk kecantikan, dan perawatan rambut), alat tulis kantor (21%), sedangkan sisanya bergerak dalam bidang usaha makanan, hobi, serta peralatan rumah tangga (19%).

Mayoritas *online shop* menggunakan *marketplace* tertinggi pada *Shopee* (61%), *WhatsApp Business* (16%), dan *Instagram* (23%). Jumlah penggunaan media sosial/*marketplace* oleh *online shop* total sebanyak 86 dari 65 sampel/responden. Hal ini dikarenakan banyak dari responden menggunakan lebih dari 1 media sosial/*marketplace* untuk menjangkau pangsa pasar yang lebih luas. *Shopee* merupakan posisi nomor satu *platform e-commerce* yang paling banyak memiliki *followers* dan jumlah terinstal tertinggi pada kuartal 1, 2022 (iPrice, 2022).

##### **4.2 Analisis Deskriptif**

Variabel *levers of control* memiliki skor rata-rata 3,559, menunjukkan responden setuju bahwa *online shop* mengomunikasikan nilai perusahaan, memiliki kode etik, serta pentingnya komunikasi dalam pengambilan keputusan dan penilaian kinerja. Variabel budaya organisasi memiliki skor rata-rata 3,743, mengindikasikan responden setuju bahwa *online shop* menuntut inovasi, kerja optimal, kerjasama, dan kejujuran dari karyawan. Untuk variabel kinerja perusahaan, dengan skor rata-rata 3,549, menunjukkan responden setuju bahwa *online shop* mengalami penurunan pendapatan dan penjualan selama pandemi, tetapi tetap dapat menjaga kualitas produk dan hubungan pelanggan. Terakhir, variabel inovasi memiliki skor rata-rata 3,544, menggambarkan bahwa responden setuju dengan penggunaan media sosial, fitur pembayaran, dan pembaruan produk untuk bersaing di pasar.

### 4.3 Analisis Verifikatif

Analisis verifikatif adalah menguji seberapa jauh tujuan yang sudah dibuat tercapai dengan harapan teori sudah baku. Dalam metode *Partial Least Square* (PLS) terdiri dari dua sub model yaitu pengukuran outer model, evaluasi model struktural (Inner model), dan pengujian hipotesis (Ghozali & Latan, 2015).

### 4.4 Model Pengukuran (*Outer Model*)

*Convergent validity* diuji dengan melihat nilai *outer loading*. Indikator dikatakan valid jika nilai *loading factor* > 0.7 (Ghozali & Latan, 2015). Nilai *outer loading* berdasarkan data dari pengujian empat indikator variabel independen atau *levers of control* (X), yaitu *belief system* (LoC 1-3), *boundary system* (LoC 4-6), *diagnostic control system* (LoC 7-9), *interactive control system* (LoC 10-13). Sebanyak 7 indikator budaya organisasi terdiri dari inovasi dan pengambilan risiko (BO1-2), berorientasi terhadap hasil (BO3-8), perhatian terhadap detail (BO9), orientasi individu (BO10), orientasi kelompok (BO11), stabilitas (BO12), dan agresivitas (BO13). Sebanyak empat indikator variabel dependen atau kinerja perusahaan (Y), yaitu perspektif keuangan (K 1-3), perspektif pelanggan (K 4-7), perspektif proses internal bisnis (K 8-11), perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (K 12-14). Sebanyak dua indikator dari variabel *intervening* atau inovasi (Z), yaitu inovasi proses (I 1-4) dan inovasi pasar (I 5-6).

Menurut Ghozali & Latan (2015) suatu angket dikatakan valid jika nilai *outer loading* > 0.7. Dari hasil pengujian, empat indikator pengukuran *levers of control*, empat indikator pengukuran kinerja perusahaan, dan dua indikator pengukuran inovasi menunjukkan nilai > 0.7. Menurut (Zhao *et al.*, 2018), jika nilai *loading factor* 0.5 – 0.6 dianggap sudah cukup untuk tahap awal penelitian. Karena nilai *outer loading* dalam penelitian ini terdapat nilai kurang dari 0.5, maka sebanyak 5 nilai dari masing-masing indikator yaitu 2 variabel LoC dan 3 variabel Inovasi dihapus dan dilakukan pengujian ulang dengan hasil pada Tabel 5. Nilai *outer loading* setelah pengujian ulang menghasilkan indikator > 0.5 (sudah memenuhi syarat yang diharapkan), maka pengujian selanjutnya dapat dilakukan.

Nilai dari *discriminant validity* dapat ditemukan dalam *cross loading*. *Cross loading* data dilihat antara indikator dan konstruksinya dan nilainya harus > 0.7 untuk semua variabelnya. Nilai *cross loading* yang didapatkan dari hasil penelitian ini memiliki nilai > 0.7 artinya *construct validity* dalam penelitian ini sesuai dengan yang diharapkan (Ghozali & Latan, 2015).

Nilai *average variance extracted* (AVE) dapat dikatakan baik jika setiap konstruksinya memiliki nilai  $> 0.5$  (Ghozali & Latan, 2015). Berdasarkan hasil nilai *average variance extracted* (AVE) yang diolah dengan SmartPLS, setiap konstruksinya memiliki nilai  $> 0.5$ . Nilai *average variance extracted* (AVE) untuk variabel *levers of control* adalah sebesar 0.699, budaya organisasi sebesar 0.545, inovasi sebesar 0.544, dan variabel kinerja perusahaan sebesar 0.613. Nilai *average variance extracted* (AVE) ini sudah sesuai dengan kriteria dan dapat dikatakan valid.

#### **4.5 Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)**

Model struktural (*inner model*) digunakan untuk melihat hubungan sebab akibat setiap variabel laten dan keakuratan. Jika variabel endogen (variabel yang dipengaruhi) memiliki nilai *r-square* diatas 0.67, maka mengisyaratkan adanya pengaruh baik antara variabel eksogen (variabel yang memengaruhi) pada variabel endogen. Jika hasil *r-square* sebesar 0.33 – 0.67 termasuk dalam pengaruh sedang, sedangkan jika nilai *r-square* 0.19 – 0.33 termasuk pengaruh lemah melalui beberapa tahapan untuk menganalisis model struktural.

Koefisien jalur atau juga dapat disebut *path coefficient* digunakan untuk melihat seberapa kuat hubungan antar variabel (Ghozali & Latan, 2015). Hasil dari nilai *path coefficient* dimana variabel *levers of control* (X1) terhadap kinerja perusahaan (Y) memiliki pengaruh positif sebesar 0.479. Untuk variabel *levers of control* (X1) terhadap variabel inovasi (Z) memiliki pengaruh positif sebesar 0.628. Variabel inovasi (Z) terhadap variabel kinerja perusahaan (Y) memiliki pengaruh positif sebesar 0.340, sedangkan variabel budaya organisasi (X2) terhadap variabel inovasi memiliki pengaruh positif sebesar 0,066, dan variabel inovasi (Z) terhadap kinerja perusahaan (Y) memiliki pengaruh negatif sebesar 0,141.

*Adjusted R Square* untuk variabel kinerja perusahaan sebesar 0.493, artinya 49,3% variasi nilai kinerja perusahaan dapat dijelaskan oleh variabel *levers of control*, budaya organisasi, dan inovasi, sedangkan sisanya sebesar 50,7% dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Selanjutnya untuk variabel inovasi memperoleh nilai *R Square Adjusted* sebesar 0.401, artinya 40,1% variasi nilai inovasi dapat dijelaskan oleh variabel *levers of control* dan budaya organisasi, sedangkan sisanya sebesar 59,9% dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

Uji *Q-Square* (*predictive relevance*) digunakan untuk mengetahui besarnya variabel eksogen memprediksi relevansi untuk variabel endogen. Nilai *Q-Square*

dapat dikatakan kuat jika nilainya 0.35, moderat 0.15 dan lemah 0.02 (Ghozali & Latan, 2015). Nilai Q-Square pada variabel kinerja perusahaan sebesar 0.189 artinya *levers of control*, budaya organisasi, dan inovasi memiliki relevansi dan dalam kategori yang moderat (nilainya > 0.15), oleh karena itu *levers of control*, budaya organisasi, dan inovasi memiliki relevansi terhadap kinerja perusahaan sebesar 0.189. Nilai Q-Square pada variabel inovasi sebesar 0.194 bermakna *levers of control* dan budaya organisasi memiliki relevansi dan dalam kategori moderat (> 0.15), oleh karena itu *levers of control* dan budaya organisasi dapat memprediksi relevansi inovasi sebesar 0.194.

#### **4.7 Pengaruh *Levers of Control* terhadap Kinerja Perusahaan ( $H_1$ )**

Hasil uji *levers of control* terhadap kinerja perusahaan memperoleh *p-value* sebesar  $0.000 < 0.05$ , berarti *levers of control* memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja perusahaan (nilai *original sample* 0.479). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa UMKM berbasis *Online (online shop)* merasakan pentingnya memiliki *beliefs system* berupa nilai-nilai organisasi dan kode etik organisasi yang dikomunikasikan serta dipatuhi oleh seluruh karyawan. Selain itu adanya peraturan di *online shop (boundary system)* menjadi batasan untuk menghindari hal-hal negatif atau mengantisipasi terjadinya pelanggaran dan atau risiko lainnya.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa *online shop* melakukan penilaian kinerja karyawan, memantau dan mengevaluasi laporan penjualan (*diagnostic system*), serta terjadi komunikasi antara atasan dan bawahan di dalam pengambilan keputusan (*interactive control system*) sehingga karyawan termotivasi untuk mengembangkan ide-ide baru dan memiliki inisiatif tinggi. Komunikasi yang baik juga dapat memberikan kepastian bahwa seluruh organisasi bekerja secara efisien untuk mencapai tujuan bersama, sehingga berdampak positif terhadap kinerja *online shop*. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Junita, D. dkk., (2018) yang menyatakan bahwa *levers of control* berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

#### **4.8 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Perusahaan ( $H_2$ )**

Hasil uji budaya organisasi terhadap kinerja perusahaan memperoleh *p-value* sebesar  $0.333 > 0.05$ , artinya budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan (dengan nilai *original sample* -0.141). Data penelitian menunjukkan mayoritas *online shop* menjual jenis produk komoditas, seperti alat tulis kantor (ATK) dan pakaian, yang kemungkinan kurang dipengaruhi oleh budaya organisasi

dibandingkan dengan *online shop* yang menjual produk yang berharga tinggi atau berfokus pada pengalaman pelanggan. Budaya organisasi yang tidak selaras dengan tuntutan lingkungan eksternal, seperti kebutuhan pelanggan dan perubahan pasar, kemungkinan dapat menyebabkan perusahaan kehilangan relevansi dan daya saingnya, dengan demikian, budaya yang tidak fleksibel dapat memperlambat respon terhadap peluang dan ancaman pasar, yang pada akhirnya menurunkan kinerja perusahaan (Kotter, 2011).

#### **4.9 Pengaruh *Levers of control* Terhadap Inovasi (H<sub>3</sub>)**

Hasil uji *levers of control* terhadap inovasi memperoleh *p-value* sebesar  $0.000 < 0.05$ , artinya *levers of control* berpengaruh signifikan dan positif terhadap inovasi (nilai *original sample* 0.628). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kemampuan *online shop* dalam memperbaiki cara kerja dan mempermudah proses operasional berdampak pada kinerja perusahaan yang meningkat. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Barawidjaja (2020) yang menyatakan bahwa *levers of control* berpengaruh positif secara signifikan terhadap inovasi.

#### **4.10 Budaya Organisasi Terhadap Inovasi (H<sub>4</sub>)**

Hasil uji budaya organisasi terhadap inovasi memperoleh *p-value* sebesar  $0.606 > 0.05$ , artinya budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap inovasi (nilai *original sample* 0.066). Inovasi seringkali memerlukan alokasi sumber daya, baik dalam hal modal, waktu, atau sumber daya manusia (SDM), namun terbatasnya jumlah ini serta budaya yang menekankan efisiensi dan penghematan, dapat mengurangi dorongan untuk berinovasi pada UMKM. Kurangnya waktu dan tenaga kerja yang didedikasikan untuk inovasi bisa menjadi penghalang utama UMKM untuk berinovasi (Woschke *et al.*, 2017).

#### **4.11 Pengaruh *Levers of control* Terhadap Kinerja Perusahaan dengan Inovasi sebagai Mediasi (H<sub>5</sub>)**

Hasil *P Value* sebesar  $0.006 < 0.05$ , artinya inovasi mampu memediasi pengaruh *levers of control* terhadap kinerja perusahaan. Bisnis *online shop* sebenarnya beroperasi dalam lingkungan yang cepat berubah, sehingga adanya inovasi memungkinkan perusahaan untuk lebih responsif terhadap perubahan tren pasar, kebutuhan pelanggan, atau persaingan yang meningkat. Selain itu, Inovasi dalam hal perbaikan proses operasional dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas bisnis *online shop*, seperti penggunaan teknologi baru, misal otomatisasi, analitik data, atau kecerdasan buatan. Dengan mengadopsi inovasi, perusahaan

dapat meningkatkan kinerja secara keseluruhan, karena inovasi dapat mendorong pertumbuhan pendapatan, meningkatkan profitabilitas, dan memperkuat posisi pasar (Ngo & O'Cass, 2013).

#### **4.12 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Perusahaan Dengan Inovasi Sebagai Mediasi (H<sub>6</sub>)**

Hasil *P Value* sebesar  $0.622 > 0.05$ , artinya inovasi tidak mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja perusahaan. Hal ini dapat terjadi mengingat proses inovasi bervariasi di antara organisasi dan industri, sehingga faktor budaya dan keterbatasan sumber daya yang dimiliki oleh UMKM, dapat mempengaruhi bagaimana inovasi dikelola. Hal ini kemungkinan dapat menghasilkan efek yang tidak konsisten dalam mediator inovasi. Selain itu, variabilitas dalam proses inovasi dan penerapannya dapat menyebabkan hasil yang bervariasi, yang mungkin tidak selalu berkontribusi positif terhadap kinerja perusahaan. Inovasi yang tidak terencana atau tidak didukung dengan baik oleh budaya organisasi yang kondusif dan sumber daya yang memadai mungkin tidak memberikan hasil yang diharapkan (Damanpour & Aravind, 2012).

#### **4.13 Pengaruh Inovasi Terhadap Kinerja Perusahaan (H<sub>7</sub>)**

Hasil uji inovasi terhadap kinerja perusahaan memperoleh *p-value* sebesar  $0.002 < 0.05$ , artinya inovasi berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja perusahaan (dengan nilai original sample 0.340). Inovasi menurut (Sundbo & Fuglsang, 2022) dalam (Noor *et al.*, 2019) dibagi menjadi 3 dimensi, yaitu inovasi produk, inovasi proses, dan inovasi pasar. *Online shop* yang menjadi responden dalam penelitian ini hampir tidak melakukan produksi secara langsung atau sebagai *reseller*, sehingga banyak dari mereka melakukan inovasi dengan memperbaiki mekanisme kerja untuk dapat bertahan dan meningkatkan kinerja. Sebagai contoh Toko Beli ATK memiliki beberapa sosial media/*e-commerce* untuk mempromosikan dan menjual produknya. Penelitian ini sejalan dengan penelitian Afqarina & Dihan, (2019) yang menyatakan inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

## **V. SIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN**

### **5.1 Kesimpulan**

Kesimpulan dari penelitian ini adalah *levers of control* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja UMKM berbasis *online*. Budaya organisasi

tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja UMKM. Selain itu, *levers of control* berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi, sementara budaya organisasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap inovasi. Inovasi terbukti memediasi pengaruh *levers of control* terhadap kinerja UMKM berbasis *online*, namun tidak memediasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja. Terakhir, inovasi sendiri memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja UMKM berbasis *online*.

## 5.2 Keterbatasan

Keterbatasan dari penelitian ini: pertama, penelitian dilakukan pada UMKM berbasis *online* di wilayah DKI Jakarta dengan jumlah responden 65, sehingga tidak sepenuhnya mewakili populasi *online shop* secara nasional; kedua waktu penelitian dilakukan dalam periode tertentu sehingga hasilnya bisa berbeda jika dilakukan pada waktu yang berbeda; ketiga data diperoleh melalui kuesioner, yang mungkin menghasilkan bias responden karena persepsi pribadi terhadap pernyataan yang diberikan, dan penelitian ini tidak mempertimbangkan faktor eksternal lain seperti regulasi pemerintah, kondisi ekonomi makro, atau tren pasar global yang juga dapat mempengaruhi kinerja UMKM berbasis *online*.

## 5.3 Saran

Saran yang dapat diajukan dalam penelitian ini, yaitu UMKM berbasis *online* sebaiknya mengembangkan program pelatihan dan pengembangan yang fokus pada peningkatan kemampuan inovasi dan adaptasi karyawan agar siap menghadapi perubahan. Kedua, meningkatkan dukungan terhadap inisiatif inovasi dengan berinvestasi dalam teknologi, penelitian dan pengembangan, serta memberikan insentif untuk mendorong inovasi, baik finansial maupun non-finansial seperti pengakuan publik, peluang pengembangan profesional, atau tanggung jawab lebih besar. Ketiga, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, agar karyawan merasa nyaman berbagi ide dan pendapat tanpa takut akan kritik negatif. Terakhir, melakukan studi longitudinal guna mengamati perubahan hubungan antara budaya organisasi, inovasi, dan kinerja perusahaan seiring berjalannya waktu.



## DAFTAR PUSTAKA

- Ababneh, O. M. A. (2020). The impact of organizational culture archetypes on quality performance and total quality management: the role of employee engagement and individual values. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 38(6), 1387–1408. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-05-2020-0178/FULL/XML>.
- Afqarina, R., & Dihan, F. N. (2019). PENGARUH KNOWLEDGE MANAGEMENT DAN ORGANIZATIONAL LEARNING TERHADAP KINERJA ORGANISASI MELALUI INOVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING. *Kajian Bisnis Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Wiwaha*, 27(1), 73–91. <https://doi.org/10.32477/JKB.V27I1.96>.
- Alvesson, M. (2002). *Understanding Organizational Culture*. SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781446280072>.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154–1184. <https://doi.org/10.2307/256995>.
- Baird, K., Su, S., & Munir, R. (2019). Levers of control, management innovation and organisational performance. *Pac. Acc. Rev.*, 31(3), 358–375. <https://doi.org/10.1108/par-03-2018-0027>.
- Bandiyono, A., & Augustine, Y. (2019). ORGANIZATIONAL PERFORMANCE AS A MEDIATION ON THE EFFECT OF LEVERS OF CONTROL AND LEARNING ORGANIZATION ON TAX COMPLIANCE. *International Journal of Business, Economics and Law*, 19(5).
- Barawidjaja, B. (2020). LEVER'S OF CONTROL DAN JEJARING SOSIAL SEBAGAI MEKANISME SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN DALAM PENERAPAN STRATEGI DIFERENSIASI PRODUK. *AJAR*, 3(01), 88–113. <https://doi.org/10.35129/ajar.v3i01.102>.
- Damanpour, F., & Aravind, D. (2012). Managerial innovation: Conceptions, processes and antecedents. *Manag. Organ. Rev.*, 8(2), 423–454. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2011.00233.x>.
- Davila, A., Foster, G., & Li, M. (2009). Reasons for management control systems adoption: Insights from product development systems choice by early-stage entrepreneurial companies. *Account. Organ. Soc.*, 34(3–4), 322–347. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2008.08.002>.
- Dibrell, C., Davis, P. S., & Craig, J. (2008). Fueling Innovation through Information Technology in SMEs\*. *Journal of Small Business Management*, 46(2), 203–218. <https://doi.org/10.1111/J.1540-627X.2008.00240.X>.
- Edison, E. (2017). *Manajemen sumber daya manusia : strategi dan perubahan dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai dan organisasi* (2nd ed.). Alfabeta.
- Eka, S. D. (2021). Transformational leadership style, levers of control, and university performance. *JOURNAL OF ACCOUNTING, ENTREPRENEURSHIP AND FINANCIAL TECHNOLOGY (JAEF)*, 3(1), 33–50. <https://doi.org/10.37715/jaef.v3i1.2221>.
- Evandio, Ak. (2021). *Shopee Kukuhkan Posisi Sebagai E-commerce Peringkat Atas di Indonesia*. <https://teknologi.bisnis.com/read/20211008/266/1452223/shopee-kukuhkan-posisi-sebagai-e-commerce-peringkat-atas-di-indonesia>.
- Falih Bannay, D., Jabbar Hadi, M., & Abdullah Amanah, A. (2020). The impact of inclusive leadership behaviors on innovative workplace behavior with an emphasis on the mediating role of work engagement. *Probl. Perspect. Manag.*, 18(3), 479–491. [https://doi.org/10.21511/ppm.18\(3\).2020.39](https://doi.org/10.21511/ppm.18(3).2020.39).

- Fatimah, S., & Azlina, N. (2021). Pengaruh Teknologi informasi dan inovasi terhadap kinerja usaha kecil dan menengah (UKM) (studi Pada UKM berbasis online di Kota Dumai). *Riset Akuntansi Dan Perbankan*, 15(1), 444–459. <http://ojs.ekuitas.ac.id/index.php/jrap/article/view/372>.
- Filho, J. S., Silva, P. A., & Costa, S. R. (2021). Organizational Culture and Performance: A Critical Review of the Literature. *IOSR Journal of Business and Management*, 24(2), 43–47.
- Frow, N., Marginson, D., & Ogden, S. (2010). “Continuous” budgeting: Reconciling budget flexibility with budgetary control. *Accounting, Organizations and Society*, 35(4), 444–461. <https://doi.org/10.1016/J.AOS.2009.10.003>.
- Ghozali, I. (2012). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS*. Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares : Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0*. Badan Penerbit UNDIP.
- Henri, J. F. (2006). Management control systems and strategy: A resource-based perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 31(6), 529–558. <https://doi.org/10.1016/J.AOS.2005.07.001>.
- Herbert, S. (2006). *Citizens, cops, and power: Recognizing the limits of community*. University of Chicago Press.
- iPrice.co.id. (2022). *Peta E-Commerce Indonesia*. <https://iprice.co.id/insights/mapofecommerce/>
- Junita, D., Sari, R. N., & Kurnia, P. (2018). Pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja perusahaan dengan strategi bisnis sebagai variabel intervening : Studi Pada perusahaan manufaktur terdaftar Di bursa efek Indonesia. *Jurnal Akuntansi (Media Riset Akuntansi & Keuangan)*, 6(2), 204–220. <https://ja.ejournal.unri.ac.id/index.php/JA/article/view/5270/>.
- Kimura, S., & Mourdoukoutas, P. (2000). Effective integration of management control systems for competing in global industries. *Eur. Bus. Rev.*, 12(1), 41–45. <https://doi.org/10.1108/09555340010307558>.
- Kotter, J. P. (2011). *Corporate Culture and Performance*. Free Press.
- Manu, F. A. (1992). Innovation orientation, environment and performance: A comparison of U.s. and European markets. *J. Int. Bus. Stud.*, 23(2), 333–359. [https://econpapers.repec.org/article/paljintbs/v\\_3a23\\_3ay\\_3a1992\\_3ai\\_3a2\\_3ap\\_3a333-359.htm](https://econpapers.repec.org/article/paljintbs/v_3a23_3ay_3a1992_3ai_3a2_3ap_3a333-359.htm).
- Morina Irma H.P, Santoso, H. T., & Achmad Daengs GS. (2022). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DANNBUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN: Studi kasus pada PT.MAKMUR JAYA Surabaya. *Jurnal Mahasiswa Manajemen Dan Akuntansi*, 1(1), 111–131. <https://doi.org/10.30640/jumma45.v1i1.204>.
- Nadler, D. A., Tushman, M. L., & Nadler, M. B. (1997). Competing by Design: The Power of Organizational Architecture. *Competing by Design: The Power of Organizational Architecture*, 1–252. <https://doi.org/10.1093/ACPROF:OSO/9780195099171.001.0001>.
- Naqbi, E., Alshurideh, M., Alhamad, A., & Al Kurdi, B. (2020). *The Impact of Innovation on Firm Performance: A Systematic Review*.
- Ngo, L. V., & O’Cass, A. (2013). Innovation and business success: The mediating role of customer participation. *J. Bus. Res.*, 66(8), 1134–1142. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.03.009>.
- Ningrum, I. S., Sari, R. N., & Susilatri, S. (2017). Pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja perusahaan: Pembelajaran organisasi Dan inovasi sebagai variabel intervening (studi Pada bank perkreditan rakyat (bpr) Kota

- pekanbaru). *Jurnal Akuntansi (Media Riset Akuntansi & Keuangan)*, 6(1), 65–82. <https://ja.ejournal.unri.ac.id/index.php/JA/article/view/4528>.
- Noor, L. S., Derriawan, & Soebagyo. (2019). Inovasi UMKM Boga Tradisional Dalam Mencapai Keunggulan Bersaing. *Jrb-Jurnal Ris Bisnis*. <https://doi.org/10.35592/JRB.V2I1.258>.
- Ofori, D. (2015). Innovation and knowledge sharing: A new competitive advantage in the mobile telecommunication industry in Ghana. *Sci. J. Bus. Manag.*, 3(5), 157. <https://doi.org/10.11648/j.sjbm.20150305.14>.
- Putri, V. P., & Arifiani, R. S. (2022). ORIENTASI PASAR DAN BUDAYA ORGANISASI DALAM MEMPENGARUHI INOVASI DAN KINERJA PEMASARAN. *Mga*, 10(1), 11–21. <https://doi.org/10.35829/magma.v10i1.157>.
- Ratmono, D., & Nahartyo, E. (2012). Examining mediating and moderating models on the relationship among management control systems, innovations, and performance. *The Indonesian Journal of Accounting Research*, 15(1). <https://doi.org/10.33312/ijar.249>.
- Robbins, Stephen. P., & Molan, B. (2008). *Perilaku Organisasi* (10th ed.).
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey Bass Wiley.
- Sedarmayanti, P. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Sedayu, M. A., & Suseno, S. H. (2020). Pengembangan UMKM Berbasis Online untuk Meningkatkan Jangkauan Pemasaran di Desa Bubulak Kecamatan Bogor Barat. *Jurnal Pusat Inovasi Masyarakat*, 2(3), 402–406–402–406. <https://journal.ipb.ac.id/index.php/pim/article/view/31301>.
- Shahzad, F., Iqbal, Z., & Gulzar, M. (2013). Impact of organizational culture on employees job performance: An empirical study of software houses in Pakistan. *J. Bus. Stud. Q.*, 5(2), 56–64. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJCoMA-07-2012-0046/full/html>.
- Shahzad, F., Luqman, R. A., & Shabbir, L. (2012). Impact of organizational culture on organizational performance: An overview. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(9), 975–985.
- Siguaw, J. A., Simpson, P. M., & Enz, C. A. (2006). Conceptualizing innovation orientation: A framework for study and integration of innovation research\*. *J. Prod. Innov. Manage.*, 23(6), 556–574. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2006.00224.x>.
- Simons, R. (1999). *Performance measurement and control systems for implementing strategy text and cases*. Pearson.
- Simons, R. (1995). How new top managers use control systems as levers of strategic renewal. *Southern Medical Journal*, 15(3), 169–189. <https://doi.org/10.1002/SMJ.4250150301>.
- Sobirin, A. (2002). Budaya: Sumber Kekuatan Sekaligus Kelemahan Organisasi. *Jurnal Siasat Bisnis*, 1(7). <https://journal.uin.ac.id/JSB/article/view/1024>.
- Speklé, R. F., van Elten, H. J., & Widener, S. K. (2017). Creativity and Control: A Paradox-Evidence from the Levers of Control Framework. *Behavioral Research in Accounting*, 29(2), 73–96. <https://doi.org/10.2308/BRIA-51759>.
- Sundbo, J., & Fuglsang, L. (2022). Managing employee empowerment and engagement to foster service innovation. In *The Palgrave Handbook of Service Management* (pp. 595–612). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-91828-6\\_30](https://doi.org/10.1007/978-3-030-91828-6_30).

- Utari, T., & Sariwaty, Y. (2023). Pemanfaatan marketplace shopee sebagai media komunikasi pemasaran toko putri indah. *Jurnal Cahaya Mandalika ISSN 2721-4796 (Online)*, 4(2), 65–74. <https://doi.org/10.36312/jcm.v4i2.1416>.
- Wellalage, N. H., & Fernandez, V. (2019). Innovation and SME finance: Evidence from developing countries. *International Review of Financial Analysis*, 66, 101370. <https://doi.org/10.1016/J.IRFA.2019.06.009>.
- Widayat. (2002). *Riset Bisnis*. Graha Ilmu Yogyakarta.
- Widener, S. K. (2007). An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting, Organizations and Society*, 32(7–8), 757–788. <https://doi.org/10.1016/J.AOS.2007.01.001>.
- Witanti, W., & Hadiana, A. I. (2016). PENGUKURAN KINERJA PADA USAHA MIKRO KECIL DAN MENENGAH (UMKM) DENGAN BALANCED SCORECARD (BSC). *Jurnal Manajemen Informatika (JAMIKA)*, 6(2). <https://doi.org/10.34010/jamika.v6i2.624>.
- Woschke, T., Haase, H., & Kratzer, J. (2017). Resource scarcity in SMEs: effects on incremental and radical innovations. *Manag. Res. Rev.*, 40(2), 195–217. <https://doi.org/10.1108/mrr-10-2015-0239>.
- Yesil, S., & Kaya, A. (2013). The Effect of Organizational Culture on Firm Financial Performance: Evidence from a Developing Country. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 81, 428–437. <https://doi.org/10.1016/J.SBSPRO.2013.06.455>.
- 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>.