

PENGARUH ORIENTASI KEWIRAUSAHAAN TERHADAP KINERJA DENGAN KETERLIBATAN KELUARGA SEBAGAI MEDIASI PADA BISNIS KELUARGA

Yoseph Mario Leonard¹, Nony Kezia Marchyta^{2*}, Yanatra Budi Pramana³

^{1,2}*Business Management Program, School of Business and Management, Universitas Kristen Petra*

³*Teknik Industri, Fakultas Teknik dan Sains, Universitas PGRI Adi Buana*

^{1,2}Jl. Siwalankerto No.121–131, Surabaya 60236, Indonesia

³Jl. Dukuh Menanggal XII, Surabaya 60234, Indonesia

e-mail: nonykezia@petra.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja perusahaan dengan keterlibatan keluarga sebagai mediasi pada perusahaan keluarga di Jawa Timur. Sampel penelitian berjumlah 200 orang yang merupakan pemilik/manajemen kunci pada perusahaan keluarga. *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* digunakan untuk menganalisis data penelitian dengan menggunakan *software SmartPLS*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan ($\beta = 0,663$; $p < 0,05$) dan keterlibatan keluarga ($\beta = 0,815$; $p < 0,05$). Keterlibatan keluarga juga berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan ($\beta = 0,280$; $p < 0,05$) serta terdapat *partial mediation* pada pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja perusahaan ($\beta = 0,228$; $p < 0,05$). Nilai R^2 penelitian sebesar 82%, yang berarti model penelitian mampu menjelaskan sebagian besar variasi dengan sangat baik.

Kata kunci : Orientasi Kewirausahaan, Kinerja Perusahaan, Keterlibatan Keluarga, Jawa Timur.

ABSTRACT

This study examines the effect of entrepreneurial orientation on company performance, with family involvement as a mediator, in family businesses in East Java. The research sample included 200 owners or key managers of family businesses. Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) analyzed the research data using SmartPLS software. The results showed that entrepreneurial orientation positively affected company performance ($\beta = 0.663$; $p < 0.05$) and family involvement ($\beta = 0.815$; $p < 0.05$). Family involvement also positively influenced company performance ($\beta = 0.280$; $p < 0.05$). There was partial mediation in the effect of entrepreneurial orientation on company performance ($\beta = 0.228$; $p < 0.05$). The R^2 value is 82%, indicating the research model explains most of the variation well.

Keywords : Entrepreneurial Orientation, Firm Performance, Family Involvement, East Java.

Jejak Artikel

Upload artikel : 20 Oktober 2025

Revisi : 25 Oktober 2025

Publish : 29 Oktober 2025

1. PENDAHULUAN

Secara umum, perusahaan keluarga dapat dibagi menjadi dua jenis yaitu *Family Owned Enterprise (FOE)* dan *Family Business Enterprise (FBE)*. *Family Owned Enterprise (FOE)* merupakan suatu perusahaan yang dimiliki oleh anggota keluarga namun anggota keluarga tidak berperan dalam pengelolaan perusahaan tersebut atau dengan kata lain pengelolaan perusahaan keluarga tersebut diambil alih oleh tenaga profesional yang berasal dari luar anggota keluarga, sementara *Family Business Enterprise (FBE)* merupakan suatu perusahaan yang dimiliki dan dikelola oleh

anggota keluarga sehingga anggota keluarga memegang posisi penting dalam pengelolaan suatu perusahaan keluarga. Di Indonesia persentase jumlah perusahaan keluarga lebih tinggi dibandingkan dengan perusahaan non-keluarga.

Menurut Badan Pusat Statistik (2020), persentase jumlah perusahaan keluarga yang ada di Indonesia yaitu sebesar 90,95% sedangkan sisanya sebesar 9,05% menggambarkan persentase jumlah perusahaan non keluarga yang ada di Indonesia (dalam Rachmawati *et al.*, 2020). Berdasarkan informasi tersebut, dapat diketahui bahwa tingginya persentase

perusahaan keluarga yang ada di Indonesia juga mampu memberikan dukungan positif terhadap pertumbuhan ekonomi di Indonesia (Rachmawati *et al.*, 2020). Menurut Kwon dan Ruef (2017) sumbangsih yang diberikan perusahaan keluarga terhadap pertumbuhan ekonomi di Indonesia berkisar antara 45% sampai dengan 70% (dalam Rachmawati *et al.*, 2020). Astrachan dan Shanker (2003) juga menjelaskan bahwa terdapat dua peran penting lainnya dari perusahaan keluarga, yaitu memberikan kesempatan bagi masyarakat di Indonesia untuk mendapatkan pekerjaan di perusahaan keluarga dan mampu meningkatkan kualitas standar hidup masyarakat setempat kearah yang lebih baik (dalam Mullens, 2018).

Pentingnya peran perusahaan keluarga dalam roda perekonomian suatu negara membuat kinerja perusahaan keluarga menjadi hal yang perlu diprioritaskan. Menurut Kafetzopoulos *et al.*, (2019) mendefinisikan kinerja perusahaan sebagai penilaian terhadap suatu perusahaan untuk mengetahui tingkat keberhasilan yang mampu dicapai. Berdasarkan penelitian terdahulu, kinerja perusahaan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti kekayaan emosional (Razzak & Jassem, 2019), orientasi kewirausahaan (Monteiro *et al.*, 2017), keterlibatan keluarga (Taras *et al.*, 2018), kepemimpinan transformasional (Palalić & Smajić, 2021), dan *corporate social responsibility* (Hernández-Perlines & Ibarra Cisneros, 2017).

Meskipun banyak faktor yang telah diteliti yang dapat berpengaruh terhadap kinerja perusahaan keluarga, menurut Monteiro *et al.* (2017) perusahaan keluarga yang menerapkan orientasi kewirausahaan menunjukkan dampak positif terhadap kinerja perusahaan secara umum. Orientasi kewirausahaan didefinisikan sebagai proses, praktik, dan aktivitas pengambilan keputusan yang mengarah kepada proses memasuki pasar yang baru atau pengembangan produk baru, terdiri atas multi dimensi yaitu inovasi, proaktivitas, pengambilan risiko, otonomi, dan agresivitas kompetitif (Hughes & Morgan, 2007). Perusahaan yang menerapkan orientasi kewirausahaan dapat mengetahui peluang yang ada dan memanfaatkan peluang tersebut demi kemajuan perusahaan (Rachmawati *et al.*, 2020). Hasil penelitian ini juga didukung oleh Arzubagi *et al.*, (2018); Campopiano *et al.*, (2020) yang

membuktikan bahwa orientasi kewirausahaan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

Menurut Rachmawati *et al.*, (2020) keterlibatan keluarga pada perusahaan keluarga mampu menjadi mediasi dari penerapan orientasi kewirausahaan terhadap kinerja perusahaan. Penerapan orientasi kewirausahaan yang tinggi dalam suatu perusahaan keluarga disertai oleh tingginya keterlibatan anggota keluarga dalam perusahaan akan berdampak pada peningkatan kinerja perusahaan secara signifikan. Hal ini dikarenakan anggota keluarga akan memiliki persepektif tujuan jangka panjang guna keberlanjutan perusahaan keluarga.

Ahmad *et al.* (2020) mendefinisikan keterlibatan keluarga sebagai ciri khas yang hanya dimiliki oleh perusahaan keluarga dan ditandai dengan adanya pengawasan anggota keluarga terhadap perusahaan, komitmen anggota keluarga terhadap perusahaan, proses pewarisan kepada generasi berikutnya, dan kolaborasi yang terjadi antara anggota keluarga dan bisnis dalam suatu perusahaan. Lumpkin dan Brigham (2011) menjelaskan bahwa keterlibatan keluarga dalam satu atau beberapa jabatan yang ada dalam perusahaan keluarga mampu memberikan motivasi yang kuat bagi anggota keluarga tersebut untuk mencapai keberhasilan perusahaan dengan cara mencapai visi yang telah ditetapkan (dalam Yeon *et al.*, 2021). Ketika anggota keluarga telah berhasil mencapai visi yang telah ditetapkan sesuai dengan kesepakatan bersama, maka kinerja perusahaan tersebut juga akan meningkat dengan sendirinya (Yeon *et al.*, 2021). Dyer dan Whetten (2006) juga menjelaskan bahwa anggota keluarga yang berpartisipasi dalam kegiatan operasional perusahaan dapat memberikan manfaat dalam meningkatkan kinerja perusahaan dikarenakan anggota keluarga mampu mengawasi kegiatan operasional perusahaan secara langsung (dalam Taras *et al.*, 2018).

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, masih terdapat celah penelitian pada pengaruh orientasi kewirausahaan dan keterlibatan keluarga terhadap kinerja pada perusahaan keluarga. Orientasi kewirausahaan ditemukan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan (Cho & Lee, 2018; Hernandez-Perlines, 2018; Monteiro *et al.*, 2017; Sellappan & Shanmugam, 2020). Namun, terdapat penelitian lain yang mengungkapkan bahwa orientasi kewirausahaan

berpengaruh negatif terhadap kinerja perusahaan (Ireland *et al.*, 2003, dalam Hernández-Perlines *et al.*, 2017). Di samping itu, keterlibatan keluarga berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan (Cherchem, 2017; Gallucci *et al.*, 2015). Namun, terdapat penelitian lain yang mengungkapkan bahwa bahwa keterlibatan keluarga berpengaruh negatif terhadap kinerja perusahaan (Berrone *et al.*, 2010, dalam Taras *et al.*, 2018; Dyer, 2006, dalam Rachmawati *et al.*, 2020).

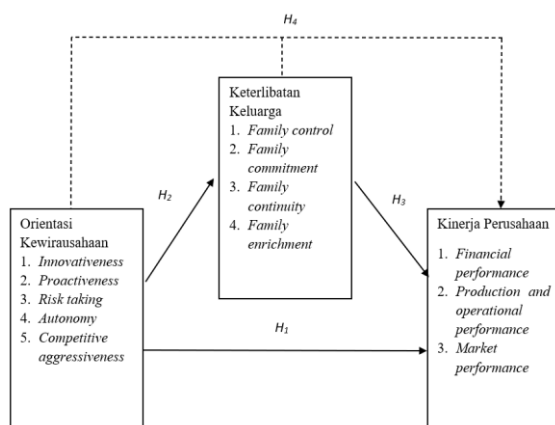
Adanya celah penelitian terdahulu dan pentingnya kinerja perusahaan keluarga menjadikan alasan dilakukannya penelitian ini. Tujuan penelitian ini yaitu untuk menguji pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja pada perusahaan keluarga di Jawa Timur dengan keterlibatan keluarga sebagai variabel mediasi. Gambar 1 menunjukkan kerangka penelitian. Terdapat empat hipotesis penelitian yang akan diuji, yaitu:

H₁: Orientasi kewirausahaan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan pada perusahaan keluarga di Jawa Timur.

H₂: Orientasi kewirausahaan berpengaruh terhadap keterlibatan keluarga pada perusahaan keluarga di Jawa Timur.

H₃: Keterlibatan keluarga berpengaruh terhadap kinerja perusahaan pada perusahaan keluarga di Jawa Timur.

H₄: Orientasi kewirausahaan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan melalui keterlibatan keluarga pada perusahaan keluarga di Jawa Timur.



Gambar 1. Kerangka Penelitian

2. METODOLOGI PENELITIAN

Indikator kinerja perusahaan dalam penelitian ini mengadopsi dari penelitian yang telah dilakukan oleh Kafetzopoulos *et al.* (2019). Indikator orientasi kewirausahaan mengadopsi dari penelitian Hughes & Morgan (2007). Indikator keterlibatan keluarga mengadopsi dari penelitian Ahmad *et al.* (2020).

Populasi dalam penelitian ini adalah perusahaan keluarga yang berada di Jawa Timur. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling*. Sampel dalam penelitian ini melibatkan 200 perusahaan keluarga yang beroperasi di Jawa Timur. Perusahaan keluarga yang akan diteliti dalam penelitian ini yaitu perusahaan keluarga yang termasuk dalam kategori *Family Business Enterprise (FBE)*.

Selain itu, perusahaan keluarga yang diperbolehkan untuk mengisi angket penelitian ini yaitu perusahaan keluarga yang berada di Jawa Timur dan telah beroperasi paling tidak selama 1 tahun. Responden yang diperbolehkan untuk mengisi angket penelitian ini yaitu salah satu perwakilan anggota keluarga yang mewakili satu perusahaan keluarga dimana perwakilan anggota keluarga tersebut terlibat dalam pengelolaan perusahaan keluarga seperti pemilik atau pihak manajemen kunci.

Sumber data dalam penelitian merupakan data primer yang diperoleh dengan cara menyebarkan angket kepada 200 perusahaan keluarga yang beroperasi di Jawa Timur. Angket yang akan dibagikan kepada responden berisi tentang tujuan angket, jaminan kerahasiaan data, pernyataan-pernyataan yang berhubungan dengan variabel yang akan diteliti dalam penelitian ini, dan beberapa pilihan jawaban yang dapat dipilih oleh responden. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu *Structural Equation Model (SEM)* dengan menggunakan *software Smart Partial Least Square (PLS)*.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Sebanyak 115 pria dan 85 wanita yang menjadi responden penelitian ini dan merupakan pemilik/manajemen kunci dari perusahaan keluarga. Rata-rata responden sejumlah 79%

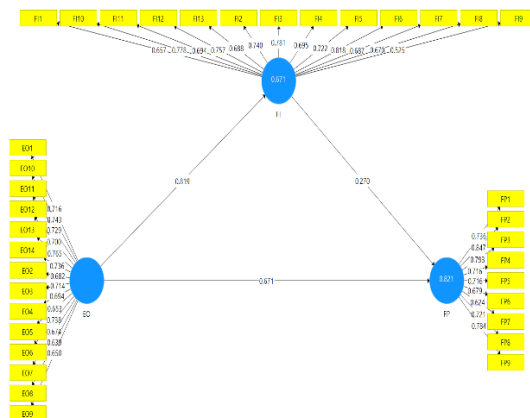
berusia 20 – 30 tahun, 13% berusia 31 – 40 tahun, dan sisanya berusia di atas 40 tahun. Perusahaan keluarga yang menjadi sampel penelitian rata-rata telah berdiri lebih dari 15 tahun sebanyak 106 perusahaan (53%) dan sebanyak 40 perusahaan telah berdiri 10 – 15 tahun, sisanya kurang dari 10 tahun. Perusahaan keluarga yang menjadi sampel rata-rata bergerak di bidang *food and beverage* (18,5%), elektronik (14%), otomotif (11,5%), bahan bangunan (8,5%), dan bidang lainnya. Sebagian besar perusahaan keluarga yang menjadi sampel berada di wilayah Bojonegoro (23,5%), Surabaya (22%), Malang (13,5%), dan wilayah lainnya di Jawa Timur.

Berdasarkan hasil uji *outer model* yang dilakukan dua kali (Gambar 2 dan 3), menunjukkan hasil semua variabel memiliki nilai AVE di atas 0,5 yang menunjukkan variabel valid dan memenuhi syarat uji *convergent validity* (Tabel 1).

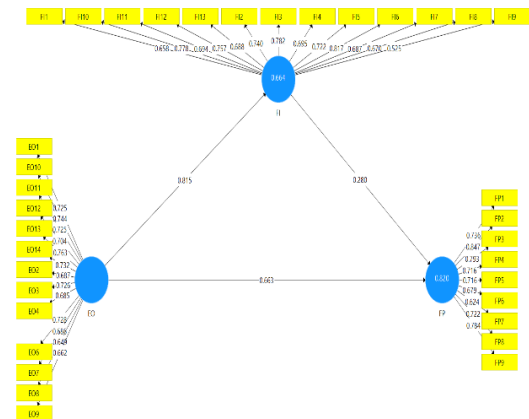
Tabel 1. Nilai AVE

Variabel Penelitian	Nilai AVE	Keterangan
Orientasi Kewirausahaan	0,503	Valid
Keterlibatan Keluarga	0,507	Valid
Kinerja Perusahaan	0,544	Valid

Sumber: olah data



Gambar 2. Outer Model Sebelum Eliminasi Indikator
Sumber: olah data



Gambar 3. Outer Model Sesudah Eliminasi Indikator Variabel Penelitian
Sumber: olah data

Pengujian dengan *discriminant validity* dapat dikatakan *valid* apabila memenuhi syarat nilai *loading* pada variabel itu sendiri lebih besar dibandingkan nilai *loading* pada variabel lainnya. Tabel 2 menjelaskan tentang nilai *cross loading factor* yang menunjukkan terdapat validitas diskriminan yang baik karena telah memenuhi syarat nilai *cross loading factor*.

Terdapat dua metode yang dilakukan dalam melakukan uji reliabilitas antara lain *composite reliability* dan *cronbach's alpha*. Seluruh variabel dalam penelitian ini menunjukkan tingkat reliabilitas yang baik dengan nilai *composite reliability* di atas 0,7 dan nilai *cronbach's alpha* di atas 0,6. Tabel 3 menunjukkan hasil uji reliabilitas.

Evaluasi *inner model* yang dilakukan dalam penelitian ini terdiri dari nilai koefisien determinasi (R^2), nilai relevansi prediktif (Q -square), dan *path coefficient* (koefisien jalur). Nilai koefisien determinasi (R^2) dalam penelitian ini yaitu 82%, yang artinya besarnya persentase variasi kinerja perusahaan dapat dijelaskan oleh orientasi kewirausahaan dan keterlibatan keluarga sebesar 82%, sementara sisanya sebesar 18% dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Nilai Q -square dalam penelitian ini sebesar 94% dimana nilai tersebut sudah lebih besar dari nol, sehingga dapat dikatakan telah memiliki nilai relevansi prediktif yang baik. Tabel 4 menunjukkan hasil nilai koefisien determinasi (R^2).

Tabel 2. Nilai *Cross Loading Factor*

	EO	FI	FP	Ket.
EO1	0,725	0,528	0,640	Valid
EO10	0,744	0,659	0,672	Valid
EO11	0,725	0,579	0,636	Valid
EO12	0,704	0,636	0,670	Valid
EO13	0,763	0,643	0,697	Valid
EO14	0,732	0,655	0,703	Valid
EO2	0,687	0,557	0,625	Valid
EO3	0,726	0,566	0,632	Valid
EO4	0,685	0,544	0,603	Valid
EO6	0,728	0,548	0,651	Valid
EO7	0,686	0,520	0,587	Valid
EO8	0,649	0,500	0,515	Valid
EO9	0,662	0,539	0,552	Valid
FI1	0,534	0,658	0,504	Valid
FI10	0,624	0,778	0,642	Valid
FI11	0,574	0,694	0,603	Valid
FI12	0,598	0,757	0,614	Valid
FI13	0,535	0,688	0,578	Valid
FI2	0,588	0,740	0,584	Valid
FI3	0,656	0,782	0,642	Valid
FI4	0,542	0,695	0,529	Valid
FI5	0,603	0,722	0,609	Valid
FI6	0,686	0,817	0,708	Valid
FI7	0,591	0,687	0,587	Valid
FI8	0,550	0,670	0,518	Valid
FI9	0,409	0,525	0,414	Valid
FP1	0,626	0,590	0,736	Valid
FP2	0,724	0,681	0,847	Valid
FP3	0,681	0,622	0,793	Valid
FP4	0,651	0,613	0,716	Valid
FP5	0,649	0,596	0,716	Valid
FP6	0,646	0,606	0,679	Valid
FP7	0,556	0,503	0,624	Valid
FP8	0,640	0,526	0,722	Valid
FP9	0,723	0,682	0,784	Valid

Sumber: olah data

Tabel 3. Uji Reliabilitas

Variabel	Composite Reliability	Cronbach's Alpha	Ket.
Orientasi Kewirausahaan	0,929	0,918	Valid
Keterlibatan Keluarga	0,930	0,918	Valid
Kinerja Perusahaan	0,914	0,894	Valid

Sumber: olah data

Tabel 4. Nilai Koefisien Determinasi (R^2)

Variabel	R^2
Keterlibatan Keluarga	0,664
Kinerja Perusahaan	0,820

Sumber: olah data

Tabel 5 menunjukkan hasil *path coefficient*. Hipotesis pertama (H_1) menunjukkan orientasi kewirausahaan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan, terlihat dari nilai *t-statistics* 5,700 dan *p-values* lebih kecil dari 0,05. Semakin tinggi penerapan orientasi kewirausahaan yang dilakukan oleh perusahaan keluarga maka semakin tinggi kinerja perusahaan yang mampu dicapai.

Tabel 5. *Path Coefficient*

Hipotesis	Path Coefficient	T-statistics	P-values
H ₁ . Orientasi kewirausahaan → Kinerja Perusahaan	0,663	5,700	0,000
H ₂ . Orientasi kewirausahaan → Keterlibatan Keluarga	0,815	16,301	0,000
H ₃ . Keterlibatan Keluarga → Kinerja Perusahaan	0,280	2,283	0,023
H ₄ . Orientasi Kewirausahaan → Keterlibatan Keluarga → Kinerja Perusahaan	0,228	2,203	0,028

Sumber: olah data

Hal itu dapat disebabkan karena perusahaan yang mampu melakukan inovasi, melihat peluang, mengambil resiko, memberikan kebebasan bagi setiap karyawannya, dan mampu bersaing akan mengalami kemajuan dalam kegiatan bisnisnya yang terlihat dari kinerja perusahaan yang baik. Hasil tersebut didukung oleh Rachmawati *et al.* (2020) dan Monteiro *et al.* (2017), bahwa perusahaan yang menerapkan orientasi kewirausahaan cenderung dapat mengenali peluang yang ada dan memanfaatkan peluang tersebut demi kemajuan perusahaan, sehingga mampu menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat. Hasil penelitian ini juga sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Cho dan Lee (2018), Hernandez-Perlines (2018); Monteiro *et al.* (2017); Sellappan dan Shanmugam (2020); Arzubiaga *et al.* (2018); Campopiano *et al.* (2020) yang menyatakan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

Hipotesis kedua (H_2) yaitu menunjukkan orientasi kewirausahaan berpengaruh positif terhadap keterlibatan keluarga, terlihat dari nilai *t-statistics* 16,301 dan *p-values* $0,000 < 0,05$. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Rachmawati dan Suhartanti (2020) serta Rachmawati *et al.* (2020) yang membuktikan bahwa perusahaan keluarga yang menerapkan orientasi kewirausahaan akan memicu keterlibatan anggota keluarga untuk menjadi lebih aktif ikut serta dalam pengambilan keputusan strategis, pengembangan produk/jasa, atau operasional perusahaan keluarga.

Hipotesis ketiga (H_3) yaitu keterlibatan keluarga berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan, terlihat dari nilai *t-statistics* 2,283 > 1,96 dan *p-values* $0,000 < 0,05$. Semakin tinggi keterlibatan keluarga dalam perusahaan keluarga maka semakin tinggi kinerja perusahaan. Hal itu dapat disebabkan karena banyaknya pandangan yang menyatakan bahwa keberhasilan atau kesuksesan suatu perusahaan keluarga dapat terjadi karena adanya keterlibatan anggota keluarga secara langsung dalam pengelolaan suatu perusahaan keluarga. Didukung oleh pandangan yang dikemukakan oleh Taras *et al.* (2018) bahwa adanya keterlibatan dari anggota keluarga secara langsung terhadap suatu perusahaan keluarga mampu mengurangi resiko terjadinya praktik bisnis dalam perusahaan yang tidak bertanggung jawab. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Cherchem (2017); Gallucci *et al.* (2015); Powell dan Eddleston, (2016); Revilla *et al.* (2016).

Hipotesis keempat (H_4) menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan dengan keterlibatan keluarga sebagai mediasi, terlihat dari nilai *t-statistics* 2,203 dan *p-values* $0,028 < 0,05$. Semakin tinggi penerapan orientasi kewirausahaan yang dilakukan oleh suatu perusahaan maka semakin tinggi keterlibatan anggota keluarga yang juga berpengaruh terhadap tingginya kinerja perusahaan yang mampu dicapai. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Rachmawati *et al.* (2020) serta Rachmawati dan Suhartanti (2020).

Total pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja perusahaan yaitu sebesar 0,891. Pengaruh langsung orientasi kewirausahaan terhadap kinerja perusahaan (0,663) lebih besar

dibandingkan pengaruh tidak langsung (0,228) orientasi kewirausahaan terhadap kinerja perusahaan melalui keterlibatan keluarga. Hal ini menunjukkan peran keterlibatan keluarga sebagai variabel mediasi yang baik (*partial mediation*).

4. KESIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan pada perusahaan keluarga di Jawa Timur, orientasi kewirausahaan berpengaruh positif terhadap keterlibatan keluarga, keterlibatan keluarga berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan, dan orientasi kewirausahaan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan melalui keterlibatan keluarga pada perusahaan keluarga di Jawa Timur.

Guna mendorong penerapan orientasi kewirausahaan, perusahaan keluarga di Jawa Timur perlu memberikan kebebasan kepada setiap karyawannya untuk melakukan sesuatu yang berbeda dari tugas sehari-hari yang bersifat monoton agar karyawan dapat mengembangkan kreativitas demi kemajuan perusahaan, misalnya memperoleh proyek atau dipercayakan tugas tertentu. Peran komunikasi antar karyawan dalam bisnis merupakan hal signifikan yang dapat mendorong penerapan orientasi kewirausahaan. Kebebasan yang diberikan bagi karyawan perusahaan menjadikan perusahaan lebih memiliki ide-ide dan strategi baru, sehingga lebih dapat bersaing dalam dunia bisnis yang semakin ketat.

Keterlibatan keluarga memiliki pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan, khususnya terkait peran aktif anggota keluarga, adanya dukungan penuh untuk bisnis yang dijalankan, dan adanya pertimbangan anggota keluarga dalam pengambilan keputusan. Penting bagi perusahaan keluarga untuk mulai memikirkan suksesi sejak dini agar proses suksesi dapat berjalan dengan lancar untuk menjaga keberlangsungan keterlibatan keluarga pada perusahaan, khususnya pada dimensi keberlanjutan keluarga (*family continuity*). Perusahaan keluarga perlu menjaga pertumbuhan keuntungan, perputaran arus kas yang lancar, dan adanya reputasi perusahaan yang baik di mata konsumen. Hal ini dikarenakan ketiga hal tersebut sangat berdampak pada kinerja perusahaan keluarga.

Pada penelitian selanjutnya sebaiknya dapat menggunakan variabel lain yang belum diteliti seperti peran *dynamic capability* terhadap kinerja perusahaan serta dapat memperluas populasi penelitian untuk memperoleh hasil yang lebih konsisten. Penggunaan metode penelitian kualitatif atau *mixed method* juga dapat memberikan perspektif yang berbeda.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, S., Siddiqui, K. A., & AboAlsamh, H. M. (2020). Family SMEs' survival: the role of owner family and corporate social responsibility. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 27(2), 281–297. <https://doi.org/10.1108/JSBED-12-2019-0406>
- Arzubiaga, U., Kotlar, J., De Massis, A., Maseda, A., & Iturralde, T. (2018). Entrepreneurial orientation and innovation in family SMEs: Unveiling the (actual) impact of the Board of Directors. *Journal of Business Venturing*, 33(4), 455–469. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2018.03.002>
- Campopiano, G., Brumana, M., Minola, T., & Cassia, L. (2020). Does Growth Represent Chimera or Bellerophon for a Family Business? The Role of Entrepreneurial Orientation and Family Influence Nuances. *European Management Review*, 17(3), 765–783. <https://doi.org/10.1111/emre.12351>
- Cherchem, N. (2017). The relationship between organizational culture and entrepreneurial orientation in family firms: Does generational involvement matter? *Journal of Family Business Strategy*, 8(2), 87–98. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2017.04.001>
- Cho, Y. H., & Lee, J.-H. (2018). Entrepreneurial orientation, entrepreneurial education and performance. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12(2), 124–134. <https://doi.org/10.1108/apjie-05-2018-0028>
- Gallucci, C., Santulli, R., & Calabrò, A. (2015). Does family involvement foster or hinder firm performance? The missing role of family-based branding strategies. *Journal of Family Business Strategy*, 6(3), 155–165. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2015.07.003>
- Hernandez-Perlines, F. (2018). Moderating effect of absorptive capacity on the entrepreneurial orientation of international performance of family businesses. *Journal of Family Business Management*, 8(1), 58–74. <https://doi.org/10.1108/JFBM-10-2017-0035>
- Hughes, M., & Morgan, R. E. (2007). Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth. *Industrial Marketing Management*, 36(5), 651–661. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.04.003>
- Kafetzopoulos, D., Gotzamani, K., & Skalkos, D. (2019). The relationship between EFQM enablers and business performance: The mediating role of innovation. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(4), 684–706. <https://doi.org/10.1108/JMTM-06-2018-0166>
- Monteiro, A. P., Soares, A. M., & Rua, O. L. (2017). Linking intangible resources and export performance: The role of entrepreneurial orientation and dynamic capabilities. *Baltic Journal of Management*, 12(3), 329–347. <https://doi.org/10.1108/BJM-05-2016-0097>
- Mullens, D. (2018). Entrepreneurial orientation and sustainability initiatives in family firms. *Journal of Global Responsibility*, 9(2), 160–178. <https://doi.org/10.1108/jgr-03-2017-0020>
- Palalić, R., & Smajić, H. (2021). Socioemotional wealth (SEW) as the driver of business performance in family businesses in Bosnia and Herzegovina: the mediating role of transformational leadership. *Journal of Family Business Management, ahead-of-p*(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/jfbm-07-2021-0067>
- Powell, G. N., & Eddleston, K. A. (2016). *Family Involvement in the Firm , Family-to-Business Support , and Entrepreneurial Outcomes : An Exploration **. 00(00), 1–18. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12252>
- Rachmawati, E., & Suhartanti, P. (2020). *Effect of Entrepreneurial Orientation and Family Involvement on Family Business*

- Performance: Case Study in Hotel Business in Yogyakarta.*
<https://doi.org/10.4108/eai.5-8-2020.2301127>
- Rachmawati, E., Suliyanto, & Suroso, A. (2020). Direct and indirect effect of entrepreneurial orientation, family involvement and gender on family business performance. *Journal of Family Business Management.*
<https://doi.org/10.1108/JFBM-07-2020-0064>
- Razzak, M. R., & Jassem, S. (2019). Socioemotional wealth and performance in private family firms: The mediation effect of family commitment. *Journal of Family Business Management*, 9(4), 468–496.
<https://doi.org/10.1108/JFBM-05-2019-0035>
- Revilla, A. J., Pérez-luño, A., & Nieto, M. J. (2016). *Does Family Involvement in Management Reduce the Risk of Business Failure? The Moderating Role of Entrepreneurial Orientation.*
<https://doi.org/10.1177/0894486516671075>
- Sellappan, P., & Shanmugam, K. (2020). Delineating entrepreneurial orientation efficacy on retailer's business performance. *Management Decision*, 59(4), 858–876.
<https://doi.org/10.1108/MD-01-2019-0062>
- Taras, V., Memili, E., Wang, Z., & Harms, H. (2018). Family involvement in publicly traded firms and firm performance: a meta-analysis. *Management Research Review*, 41(2), 225–251.
<https://doi.org/10.1108/MRR-05-2017-0150>
- Yeon, J., Lin, M. S., Lee, S., & Sharma, A. (2021). Does family matter? The moderating role of family involvement on the relationship between CSR and firm performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, ahead-of-p*(ahead-of-print).
<https://doi.org/10.1108/ijchm-03-2021-0315>