

## 2. LANDASAN TEORI

### 2.1 *Firm Performance*

#### 2.1.1 *Pengertian Firm Performance*

Menurut Seijts *et al.*, (2004), *firm performance* adalah hasil kerja dari suatu perusahaan keluarga secara umum terhadap penetapan strategi dan kebijakan sesuai dengan keputusan bersama (dalam Razzak *et al.*, 2019). Adapun menurut Kafetzopoulos *et al.*, (2019) mendefinisikan *firm performance* sebagai penilaian terhadap suatu perusahaan untuk mengetahui tingkat keberhasilan yang mampu dicapai. Selain itu, Nandakumar *et al.*, (2009) menegaskan bahwa *firm performance* adalah kemampuan perusahaan dalam mencapai seberapa banyak tujuan bisnis yang telah ditetapkan berhasil dicapai (dalam Gošnik & Stubelj, 2021). Dengan demikian, pengertian *firm performance* adalah penilaian terhadap suatu perusahaan untuk mengetahui tingkat keberhasilan yang mampu dicapai.

#### 2.1.2 *Dimensi Firm Performance*

Kafetzopoulos *et al.*, (2019) menjelaskan bahwa terdapat tiga dimensi dari *firm Performance* yaitu sebagai berikut:

##### 1. *Financial Performance*

*Financial performance* mengacu pada segala sesuatu yang berhubungan dengan aspek keuangan dan prinsip dasar akuntansi. *Financial performance* melibatkan *revenue*, keuntungan yang diperoleh perusahaan, perputaran kas perusahaan, dan pengembalian atas modal.

##### 2. *Production and Operational Performance*

*Production and operational performance* mengacu pada segala sesuatu yang berhubungan aspek produksi dan operasional pada suatu perusahaan. *Production and operational performance* melibatkan kegiatan operasional perusahaan, hubungan dengan *supplier* dan *distributors*, kecepatan dalam melakukan pengiriman produk.

##### 3. *Market performance*

*Market performance* mengacu pada kemampuan perusahaan untuk memasuki target pasar baru, penjualan atas produk atau jasa dan bagaimana reputasi perusahaan di mata konsumen.

### 2.1.3 Indikator *Firm Performance*

Indikator yang digunakan untuk mengukur *firm performance* menurut Kafetzopoulos *et al.*, (2019) yaitu sebagai berikut:

#### 1. *Financial Performance*

Perusahaan yang memiliki *financial performance* yang baik merupakan pertanda bahwa kinerja yang dimiliki oleh perusahaan tersebut dinilai baik. Hal ini memberi pertanda yang logis bahwa keberadaan *financial performance* pada suatu perusahaan menandakan adanya kinerja perusahaan. Semakin baik *financial performance* dari suatu perusahaan, tidak mengakibatkan semakin baik kinerja perusahaan. Hal ini tidak memiliki hubungan kausalitas yang logis, melainkan hanyalah pertanda. Oleh karena itu, indikator ini logis dan dapat diterima untuk mengukur kinerja perusahaan.

#### 2. *Production and Operational Performance*

Perusahaan yang memiliki *production and operational performance* yang baik merupakan pertanda bahwa kinerja yang dimiliki oleh perusahaan tersebut dinilai baik. Hal ini memberi pertanda yang logis bahwa keberadaan *production and operational performance* pada suatu perusahaan menandakan adanya kinerja perusahaan. Semakin baik *production and operational performance* dari suatu perusahaan, tidak mengakibatkan semakin baik kinerja perusahaan. Hal ini tidak memiliki hubungan kausalitas yang logis, melainkan hanyalah pertanda. Oleh karena itu, indikator ini logis dan dapat diterima untuk mengukur kinerja perusahaan.

#### 3. *Market performance*

Perusahaan yang memiliki *market performance* yang baik merupakan pertanda bahwa kinerja yang dimiliki oleh perusahaan tersebut dinilai baik. Hal ini memberi pertanda yang logis bahwa keberadaan *market performance* pada suatu perusahaan menandakan adanya kinerja perusahaan. Semakin baik *market performance* dari suatu perusahaan, tidak mengakibatkan semakin baik kinerja perusahaan. Hal ini tidak memiliki hubungan kausalitas yang logis, melainkan hanyalah pertanda. Oleh karena itu, indikator ini logis dan dapat diterima untuk mengukur kinerja perusahaan.

## **2.2 Entrepreneurial Orientation**

### **2.2.1 Pengertian *Entrepreneurial Orientation***

Naldi *et al.*, (2007), mendefinisikan *entrepreneurial orientation* sebagai perilaku yang dilakukan perusahaan untuk mengambil keputusan penting didalam bisnis dengan mempertimbangkan kesiapan perusahaan dalam menghadapi resiko-resiko yang mungkin akan terjadi (dalam Rachmawati *et al.*, 2020). Menurut Miller dan Friesen (1983), *entrepreneurial orientation* adalah serangkaian proses yang dijalankan oleh suatu perusahaan yang terdiri dari penemuan baru dan cara yang dilakukan perusahaan untuk beradaptasi dengan adanya penemuan baru dengan resiko kegagalan yang mungkin terjadi dan bertujuan untuk mengungguli kompetitor (dalam Hernández-Perlines & Ibarra Cisneros, 2017). Selain itu, Lumpkin dan Dess (1996) juga menjelaskan bahwa *entrepreneurial orientation* merupakan tindakan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh suatu perusahaan dan bertujuan untuk mencapai keberhasilan perusahaan tersebut (dalam Hughes & Morgan, 2007). Dengan demikian, pengertian *entrepreneurial orientation* adalah tindakan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh suatu perusahaan dan bertujuan untuk mencapai keberhasilan perusahaan tersebut.

### **2.2.2 Dimensi *Entrepreneurial Orientation***

Menurut Lumpkin dan Dess (1996), terdapat lima dimensi *entrepreneurial orientation* (dalam Hughes & Morgan, 2007) yaitu sebagai berikut:

#### **1. *Innovativeness***

*Innovativeness* adalah kebaruan dalam seluruh aspek bisnis seperti produk, jasa, kegiatan bisnis, teknologi yang digunakan dan sebagainya yang belum pernah ditemukan sebelumnya. Inovasi yang dilakukan oleh suatu perusahaan juga dianggap sebagai solusi atas permasalahan yang dihadapi oleh konsumen yaitu permasalahan mengenai kebutuhan konsumen yang selalu berubah-ubah.

#### **2. *Proactiveness***

*Proactiveness* adalah pandangan perusahaan melihat ke depan dimana perusahaan mampu menggunakan peluang yang ada untuk melakukan pengembangan dan pengenalan produk baru terhadap konsumen. Tujuan sikap proaktif ini terdiri dari dua tujuan utama yaitu tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang. Dalam jangka pendek, sikap proaktif bertujuan untuk mengamankan keuntungan, sementara dalam

jangka panjang bertujuan untuk membentuk pangsa pasar. Selain itu, perusahaan yang bersikap proaktif dapat memberikan manfaat berupa pertumbuhan pendapatan perusahaan dan mampu mengetahui kebutuhan konsumen yang selalu berubah-ubah.

3. *Risk taking*

*Risk taking* adalah kemampuan perusahaan untuk memanfaatkan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan tersebut dengan kemungkinan resiko kegagalan yang akan terjadi karena lingkungan bisnis yang selalu berubah-ubah dan persaingan yang semakin kompetitif dalam dunia bisnis. Ketika suatu perusahaan telah siap menerima resiko yang akan terjadi, maka perusahaan tersebut juga harus siap menerima kemungkinan kegagalan yang disebabkan oleh takut mengambil resiko dan kemungkinan kehilangan kesempatan yang disebabkan karena perusahaan lambat dalam merespon perubahan yang terjadi. Perusahaan yang berani dalam menghadapi resiko yang akan terjadi mampu memberikan peluang keberhasilan bagi perusahaan tersebut untuk memperluas target pasar.

4. *Autonomy*

*Autonomy* adalah kebebasan yang diberikan oleh perusahaan kepada setiap karyawannya untuk mencapai peluang yang ada, melakukan penemuan-penemuan baru, meningkatkan kreatifitas karyawan yang mampu memberikan sumbangsih bagi suatu perusahaan. Dengan *autonomy*, perusahaan harus memfasilitasi setiap karyawannya untuk menjalin komunikasi yang terbuka antara karyawan dengan perusahaan, dan memberikan kebebasan kepada setiap karyawan untuk mencari informasi yang diperlukan. Selain itu, otonomi juga mendorong karyawan untuk menjadi agen perubahan dalam perusahaan yang bermanfaat untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

5. *Competitive aggressiveness*

*Competitive aggressiveness* mengacu pada bagaimana cara yang akan dilakukan oleh suatu perusahaan agar perusahaan tersebut lebih unggul dari segala aspek bisnis dibandingkan dengan pesaing. Dengan adanya *competitive aggressiveness*, suatu perusahaan menganggap bahwa pesaing merupakan musuh yang harus dikalahkan agar perusahaan tersebut dapat lebih unggul dibandingkan pesaing.

### 2.2.3 Indikator *Entrepreneurial Orientation*

Menurut Lumpkin dan Dess (1996), indikator yang digunakan untuk mengukur *entrepreneurial orientation* (dalam Hughes & Morgan, 2007) yaitu sebagai berikut:

#### 1. *Innovativeness*

Perusahaan yang menunjukkan perilaku *innovativeness* merupakan pertanda bahwa perusahaan tersebut menerapkan *entrepreneurial orientation* dalam kegiatan bisnisnya. Hal ini memberi pertanda yang logis bahwa keberadaan *innovativeness* menandakan adanya penerapan *entrepreneurial orientation* pada suatu perusahaan. Semakin tinggi penerapan *innovativeness* dalam suatu perusahaan, tidak mengakibatkan semakin tinggi *entrepreneurial orientation* dalam suatu perusahaan. Hal ini tidak memiliki hubungan kausalitas yang logis, melainkan hanyalah pertanda. Oleh karena itu, indikator ini logis dan dapat diterima untuk mengukur *entrepreneurial orientation*.

#### 2. *Proactiveness*

Perusahaan yang menunjukkan perilaku *proactiveness* merupakan pertanda bahwa perusahaan tersebut menerapkan *entrepreneurial orientation* dalam kegiatan bisnisnya. Hal ini memberi pertanda yang logis bahwa keberadaan *proactiveness* menandakan adanya penerapan *entrepreneurial orientation* pada suatu perusahaan. Semakin tinggi penerapan *proactiveness* dalam suatu perusahaan, tidak mengakibatkan semakin tinggi *entrepreneurial orientation* dalam suatu perusahaan. Hal ini tidak memiliki hubungan kausalitas yang logis, melainkan hanyalah pertanda. Oleh karena itu, indikator ini logis dan dapat diterima untuk mengukur *entrepreneurial orientation*.

#### 3. *Risk taking*

Perusahaan yang menunjukkan perilaku *risk taking* merupakan pertanda bahwa perusahaan tersebut menerapkan *entrepreneurial orientation* dalam kegiatan bisnisnya. Hal ini memberi pertanda yang logis bahwa keberadaan *risk taking* menandakan adanya penerapan *entrepreneurial orientation* pada suatu perusahaan. Semakin tinggi penerapan *risk taking* dalam suatu perusahaan, tidak mengakibatkan semakin tinggi *entrepreneurial orientation* dalam suatu perusahaan. Hal ini tidak memiliki hubungan kausalitas yang logis, melainkan hanyalah pertanda. Oleh karena itu, indikator ini logis dan dapat diterima untuk mengukur *entrepreneurial orientation*.

#### 4. *Autonomy*

Perusahaan yang menunjukkan perilaku *autonomy* merupakan pertanda bahwa perusahaan tersebut menerapkan *entrepreneurial orientation* dalam kegiatan bisnisnya. Hal ini memberi pertanda yang logis bahwa keberadaan *autonomy* menandakan adanya penerapan *entrepreneurial orientation* pada suatu perusahaan. Semakin tinggi penerapan *autonomy* dalam suatu perusahaan, tidak mengakibatkan semakin tinggi *entrepreneurial orientation* dalam suatu perusahaan. Hal ini tidak memiliki hubungan kausalitas yang logis, melainkan hanyalah pertanda. Oleh karena itu, indikator ini logis dan dapat diterima untuk mengukur *entrepreneurial orientation*.

#### 5. *Competitive Aggressiveness*

Perusahaan yang menunjukkan perilaku *competitive aggressiveness* merupakan pertanda bahwa perusahaan tersebut menerapkan *entrepreneurial orientation* dalam kegiatan bisnisnya. Hal ini memberi pertanda yang logis bahwa keberadaan *competitive aggressiveness* menandakan adanya penerapan *entrepreneurial orientation* pada suatu perusahaan. Semakin tinggi penerapan *competitive aggressiveness* dalam suatu perusahaan, tidak mengakibatkan semakin tinggi *entrepreneurial orientation* dalam suatu perusahaan. Hal ini tidak memiliki hubungan kausalitas yang logis, melainkan hanyalah pertanda. Oleh karena itu, indikator ini logis dan dapat diterima untuk mengukur *entrepreneurial orientation*.

### 2.3 *Family Involvement*

#### 2.3.1 *Pengertian Family Involvement*

*Family involvement* adalah ciri khas yang hanya dimiliki oleh bisnis keluarga dan ditandai dengan adanya pengawasan anggota keluarga terhadap perusahaan, komitmen anggota keluarga terhadap perusahaan, proses pewarisan perusahaan kepada generasi berikutnya, dan kolaborasi yang terjadi antara anggota keluarga dan bisnis dalam suatu perusahaan (Ahmad *et al.*, 2020). Menurut Liang *et al.*, (2013), *family involvement* adalah partisipasi aktif dari anggota keluarga terhadap kepemilikan dan pengelolaan suatu perusahaan (dalam Madanoglu *et al.*, 2016). Selain itu, Dyer (2006) menjelaskan bahwa *family involvement* adalah pengelolaan suatu bisnis yang melibatkan satu atau beberapa generasi seperti kakek atau nenek, ayah atau ibu, anak dan cucu untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan (dalam Rachmawati *et al.*, 2020). Dari pandangan lain, Sciascia *et al.*, (2015)

juga menjelaskan bahwa *family involvement* adalah hadirnya satu atau lebih anggota keluarga dalam pengelolaan suatu bisnis yang didalamnya terdapat kombinasi antara keluarga dan bisnis (dalam Martínez-Alonso *et al.*, 2020). Dengan demikian, pengertian *family involvement* adalah ciri khas yang hanya dimiliki oleh bisnis keluarga dan ditandai dengan adanya pengawasan anggota keluarga terhadap perusahaan, komitmen anggota keluarga terhadap perusahaan, proses pewarisan perusahaan kepada generasi berikutnya, dan kolaborasi yang terjadi antara anggota keluarga dan bisnis dalam suatu perusahaan.

### **2.3.2 Dimensi *Family Involvement***

Menurut Ahmad *et al.*, (2020), terdapat tiga dimensi dari *family involvement* yaitu sebagai berikut:

1. *Family control*

Mengacu pada bagaimana anggota keluarga melakukan pengawasan dan kontrol penuh terhadap suatu perusahaan

2. *Family commitment*

*Family commitment* adalah komitmen konkrit yang akan dilakukan oleh anggota keluarga untuk mengembangkan suatu perusahaan.

3. *Family continuity*

*Family continuity* berhubungan dengan suksesi perusahaan keluarga yaitu tentang bagaimana cara yang akan dilakukan oleh anggota keluarga yang terlibat dalam perusahaan agar perusahaan tersebut dapat dikelola dan diteruskan oleh generasi berikutnya seperti anak dan cucu.

4. *Family enrichment*

Mengacu pada adanya kolaborasi yang terjadi antara keluarga dan bisnis dalam suatu perusahaan.

### **2.3.3 Indikator *Family Involvement***

Indikator yang digunakan untuk mengukur *family involvement* Ahmad *et al.*, (2020) yaitu sebagai berikut:

1. *Family control*

Anggota keluarga yang melakukan pengawasan dan kontrol penuh terhadap suatu perusahaan merupakan pertanda bahwa *family involvement* yang tinggi. Hal ini memberi

pertanda yang logis bahwa keberadaan pengawasan dan kontrol penuh yang dilakukan oleh anggota keluarga menandakan adanya penerapan *family involvement* pada suatu perusahaan. Semakin tinggi pengawasan dan kontrol penuh yang dilakukan oleh anggota keluarga terhadap perusahaan, tidak mengakibatkan semakin tinggi *family involvement*. Hal ini tidak memiliki hubungan kausalita yang logis, melainkan hanyalah pertanda. Oleh karena itu, indikator ini logis dan dapat diterima untuk mengukur *family involvement*.

2. *Family commitment*

Anggota keluarga yang memiliki komitmen konkrit yang akan dilakukan untuk mengembangkan suatu perusahaan merupakan pertanda bahwa *family involvement* yang tinggi. Hal ini memberi pertanda yang logis bahwa keberadaan komitmen konkrit yang akan dilakukan oleh anggota keluarga terhadap suatu perusahaan menandakan adanya penerapan *family involvement*. Semakin tinggi komitmen konkrit dari anggota keluarga yang akan dilakukan untuk mengembangkan suatu perusahaan, tidak mengakibatkan semakin tinggi *family involvement*. Hal ini tidak memiliki hubungan kausalitas yang logis, melainkan hanyalah pertanda. Oleh karena itu, indikator ini logis dan dapat diterima untuk mengukur *family involvement*.

3. *Family continuity*

Anggota keluarga yang menerapkan proses suksesi agar perusahaan tersebut bisa diteruskan oleh generasi berikutnya seperti anak dan cucu merupakan pertanda bahwa *family involvement* yang tinggi. Hal ini memberi pertanda yang logis bahwa penerapan proses suksesi dalam suatu perusahaan menandakan adanya penerapan *family involvement* dalam suatu perusahaan. Semakin tinggi proses suksesi yang dilakukan anggota keluarga, tidak mengakibatkan semakin tinggi *family involvement*. Hal ini tidak memiliki hubungan kausalitas yang logis, melainkan hanyalah pertanda. Oleh karena itu, indikator ini logis dan dapat diterima untuk mengukur *family involvement*.

4. *Family enrichment*

Adanya kolaborasi antara anggota keluarga dan bisnis dalam suatu perusahaan merupakan pertanda bahwa *family involvement* yang tinggi. Hal ini memberi pertanda yang logis bahwa kolaborasi yang terjadi antara anggota keluarga dan bisnis menandakan adanya penerapan *family involvement* dalam suatu perusahaan. Semakin tinggi kolaborasi yang terjadi antara anggota keluarga dan bisnis, tidak mengakibatkan semakin tinggi *family involvement*. Hal ini tidak memiliki hubungan kausalitas yang logis,

melainkan hanyalah pertanda. Oleh karena itu, indikator ini logis dan dapat diterima untuk mengukur *family involvement*.

## **2.4 Hubungan antar Konsep dan Hipotesis Penelitian**

### **2.4.1 *Entrepreneurial Orientation* terhadap *Firm Performance***

Lumpkin dan Dess (1996) mengungkapkan bahwa terdapat lima jenis dari *entrepreneurial orientation* yang terdiri dari *innovativeness*, *proactive*, *risk taking*, *autonomy*, dan *competitive aggressiveness* (dalam Monteiro *et al.*, 2017). Cassilas *et al.*, (2011) mengidentifikasi bahwa kelima dimensi dari *entrepreneurial orientation* ini memiliki pengaruh terhadap *firm performance* (dalam Rachmawati *et al.*, 2020). Hal itu didukung dengan pernyataan yang disampaikan Jantunen *et al.*, (2005) yang menjelaskan bahwa suatu perusahaan yang siap mempraktikkan *entrepreneurial orientation* ini mampu memberikan manfaat positif bagi perusahaan tersebut berupa peningkatan kinerja perusahaan secara umum. Hal mendasar yang melatarbelakangi pernyataan tersebut karena sumber keuntungan yang diperoleh dari kegiatan bisnis berasal dari pelaksanaan *entrepreneurial orientation* itu sendiri (Hernandez-Perlines, 2018).

Naldi (2007) juga mengatakan bahwa perusahaan yang tidak mampu menerapkan *entrepreneurial orientation* dalam kegiatan bisnisnya akan mengalami kesulitan dalam menghadapi persaingan yang semakin tinggi dalam dunia bisnis sehingga penurunan kinerja perusahaan juga pasti akan terjadi (dalam Monteiro *et al.*, 2017). Dari pandangan lain menyatakan bahwa perusahaan yang mengacu pada *entrepreneurial orientation* dapat mengetahui peluang yang ada dan memanfaatkan peluang tersebut demi kemajuan perusahaan (Rachmawati *et al.*, 2020). Hasil penelitian ini juga didukung oleh Arzubiaga *et al.*, (2018); Campopiano *et al.*, (2020) yang membuktikan bahwa *entrepreneurial orientation* memiliki pengaruh positif terhadap *firm performance*. Oleh karena itu, hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

H<sub>1</sub> : *Entrepreneurial orientation* berpengaruh terhadap *firm performance* pada *family business* di Jawa Timur

#### 2.4.2 *Entrepreneurial Orientation* terhadap *Family Involvement*

Penelitian yang dilakukan oleh Rachmawati dan Suhartanti (2020); Rachmawati *et al.*, (2020) membuktikan bahwa *family involvement* dapat menjadi variabel mediasi dari pengaruh *entrepreneurial orientation* terhadap *firm performance*. Hal ini sesuai dengan perspektif *agency theory* (teori keagenan) yang menyatakan bahwa adanya keterlibatan anggota keluarga dalam suatu perusahaan keluarga mampu menimbulkan terjadinya kesenjangan antara anggota keluarga dengan perusahaan (Rachmawati & Suhartanti (2020); Rachmawati *et al.*, (2020)). Adanya kesenjangan antara anggota keluarga dengan perusahaan mampu menimbulkan terjadinya asimetri informasi atau perbedaan informasi yang dimiliki oleh anggota keluarga dalam mengelola suatu perusahaan sehingga pandangan yang dimiliki oleh setiap anggota keluarga dalam melakukan pengambilan keputusan penting dalam suatu perusahaan juga berbeda. Peristiwa asimetri informasi yang terjadi dalam suatu perusahaan keluarga dapat dilihat dalam suatu *case study* dari kisah perusahaan keluarga Sages (KPMG International, 2018). Dalam kisah perusahaan keluarga Sages tersebut diceritakan bahwa Thomas merupakan *owner* perusahaan yang kurang berani dalam mengambil resiko dan melakukan inovasi dalam mengembangkan suatu perusahaan. Hal itu bertolak belakang dengan adanya pandangan dari kedua anaknya yang sudah terlibat dalam pengelolaan *family business* bernama Caroline dan Timothy yang selalu mencoba hal-hal baru dalam kegiatan bisnis yang justru beresiko mengalami kegagalan. Perbedaan pandangan antar anggota keluarga dalam mengambil keputusan penting di suatu perusahaan dapat disebabkan karena Thomas telah berusia lanjut sehingga lebih menunjukkan perilaku konservatif atau bertahan dengan tradisi lama dalam mengembangkan suatu perusahaan, sedangkan kedua anaknya yang terlibat dalam pengelolaan bisnis keluarga seperti Caroline dan Timothy masih berusia muda sehingga lebih cenderung mencoba hal-hal yang baru dalam mengembangkan suatu perusahaan. Adanya kesenjangan antara anggota keluarga dengan perusahaan dapat menimbulkan permasalahan keagenan yaitu ketidaksesuaian antara kebutuhan bisnis dengan kebutuhan keluarga. Maka dari itu, dalam penelitian ini akan dilakukan eksplorasi lebih lanjut mengenai pengujian empiris untuk mengetahui pengaruh langsung dari variabel *entrepreneurial orientation* terhadap *family involvement*. Oleh karena itu, hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

H<sub>2</sub> : *Entrepreneurial orientation* berpengaruh terhadap *family involvement* pada *family business* di Jawa Timur.

### 2.4.3 *Family Involvement* terhadap *Firm Performance*

Dyer dan Whetten (2006) 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). Dengan adanya pengawasan dari anggota keluarga secara langsung terhadap suatu perusahaan mampu mengurangi resiko terjadinya praktik bisnis dalam perusahaan yang tidak beretika (dalam Taras *et al.*, 2018). Selain itu Bonilla *et al.*, (2010) menyatakan bahwa syarat mutlak yang harus dipenuhi apabila suatu perusahaan ingin memasuki keuntungan yang tinggi yaitu dengan melibatkan anggota keluarga dalam pengelolaan suatu perusahaan (dalam Gallucci *et al.*, 2015). Adapun menurut Barney *et al.*, (2001), anggota keluarga yang terlibat secara langsung dalam pengelolaan bisnis keluarga mampu membuat suatu perusahaan menciptakan suatu keunggulan yang tidak dimiliki oleh perusahaan pesaing atau sering disebut dengan *competitive advantage* sehingga juga akan berdampak pada peningkatan kinerja perusahaan secara signifikan (dalam Gallucci *et al.*, 2015).

Di sisi lain, Lumpkin dan Brigham (2011) menjelaskan bahwa keterlibatan anggota 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). Adapun pendapat menurut Ward (1987) mengungkapkan bahwa kesejahteraan anggota keluarga bersumber dari kesejahteraan bisnis keluarga dengan melibatkan campur tangan anggota keluarga dalam pengelolaan bisnis tersebut (dalam Gallucci *et al.*, 2015). Hasil penelitian ini juga didukung oleh Powell dan Eddleston, (2016); Revilla *et al.*, (2016) yang membuktikan *family involvement* berpengaruh positif terhadap *firm performance*. Oleh karena itu, hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

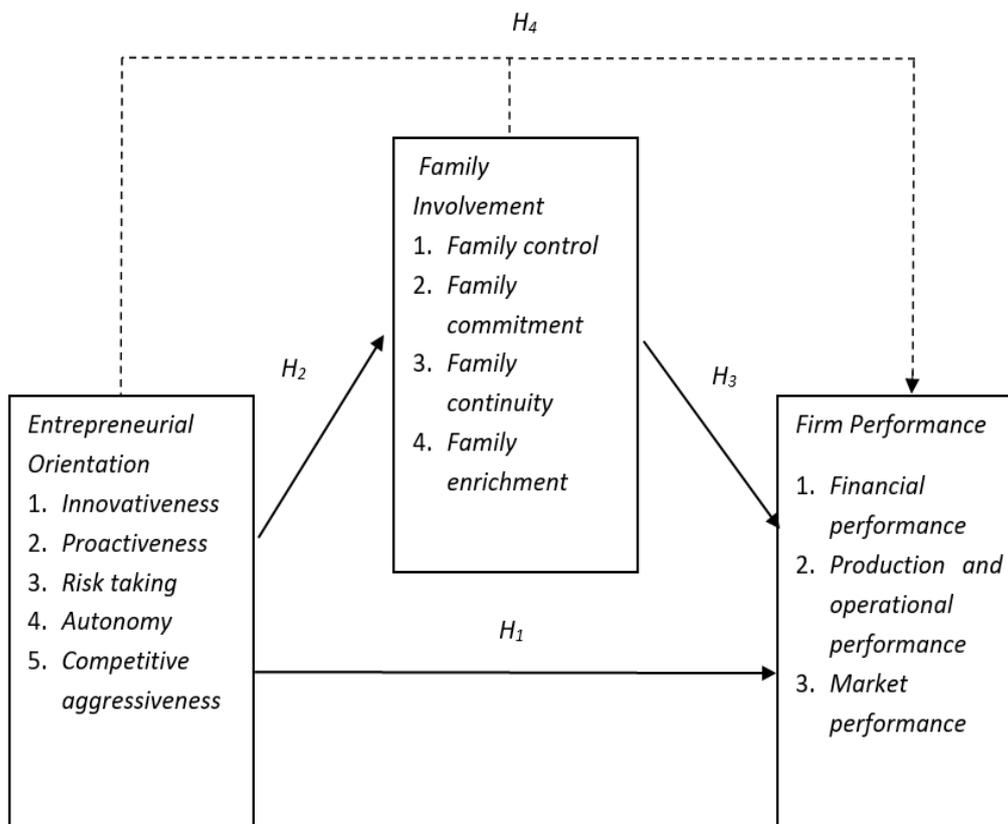
H<sub>3</sub> : *Family involvement* berpengaruh terhadap *firm performance* pada *family business* di Jawa Timur

#### 2.4.4 Entrepreneurial Orientation terhadap Firm Performance melalui Family Involvement

Penelitian oleh Rachmawati dan Suhartanti (2020); Rachmawati *et al.*, (2020) mampu membuktikan bahwa keterlibatan anggota keluarga pada suatu perusahaan keluarga mampu menjadi mediasi dari variabel *entrepreneurial orientation* terhadap *firm performance*. Penerapan *entrepreneurial orientation* yang tinggi dalam suatu perusahaan keluarga akan mengakibatkan tingginya keterlibatan anggota keluarga dalam suatu perusahaan sehingga dengan tingginya keterlibatan anggota keluarga dalam suatu perusahaan dapat memicu untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara signifikan. Oleh karena itu, hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

H<sub>4</sub> : *Entrepreneurial orientation* berpengaruh terhadap *firm performance* melalui *family involvement* pada *family business* di Jawa Timur.

#### 2.5 Kerangka Penelitian



Sumber: (Gallucci *et al.*, 2015; Monteiro *et al.*, 2017; Rachmawati *et al.*, 2020; Rachmawati & Suhartanti, 2020; Taras *et al.*, 2018; Yeon *et al.*, 2021)