

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Usaha Kecil dan Menengah**

Menurut Peraturan Pemerintah (PP) No. 7 Tahun 2021 definisi dan karakteristik dari berbagai usaha dilihat dari modal usaha atau hasil penjualan tahunan dibagi menjadi (Pemerintah Pusat, 2021):

1. Usaha Mikro, yaitu usaha produktif milik orang perorangan dan/ atau badan usaha perorangan yang memenuhi kriteria yakni:
  - a. Memiliki modal usaha sampai dengan paling banyak Rp 1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha.
  - b. Memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp 2.000.000.000,00 (dua miliar rupiah).
2. Usaha Kecil, yaitu usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari usaha menengah atau usaha besar yang memenuhi kriteria yakni:
  - a. Memiliki modal usaha lebih dari Rp 1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah) sampai dengan paling Rp 5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau

- b. Memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp 2.000.000.000,00 (dua miliar rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 15.000.000.000,00 (lima belas miliar rupiah).
3. Usaha Menengah, yaitu usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dengan usaha kecil atau usaha besar yang memenuhi kriteria:
  - a. Memiliki modal usaha lebih dari Rp 5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 10.000.000.000,00 (sepuluh miliar rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau
  - b. Memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp 15.000.000.000,00 (lima belas miliar rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 50.000.000.000,00 (lima puluh milyar rupiah).
4. Usaha Besar, yaitu usaha ekonomi produktif yang dilakukan oleh badan usaha dengan jumlah kekayaan bersih dan hasil penjualan tahunan lebih besar dari usaha menengah. Usaha besar meliputi usaha nasional milik negara, swasta, usaha patungan dan usaha asing yang melakukan kegiatan ekonomi di Indonesia. Modal usaha lebih dari Rp 10.000.000.000,00 (sepuluh milyar rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha, serta hasil penjualan melebihi Rp 50.000.000.000,00 (lima puluh milyar rupiah).

Menurut Badan Pusat Statistik (BPS) memberikan definisi UMKM berdasarkan kuantitas tenaga kerja. Usaha kecil merupakan usaha yang memiliki jumlah tenaga

kerja 5 orang sampai dengan 19 orang, sedangkan usaha menengah merupakan usaha yang memiliki jumlah tenaga kerja 20 orang sampai dengan 99 orang (Badan Pusat Statistik (BPS), 2020).

**Tabel 1. Kriteria UKM**

No.	Uraian	Kriteria		
		Modal Usaha	Omzet	Tenaga Kerja (BPS)
1.	Usaha mikro	Max 1 M	Max 2 M	< 5 orang
2.	Usaha kecil	>1 M– 5 M	>2 M - 15 M	5-19 orang
3.	Usaha menengah	>5M – 10 M	>15M – 50 M	20-99 orang
4.	Usaha besar	>10 M	>50 M	> 99 orang

Sumber: data diolah (2022)

Menurut Rahmana (2009) dalam (Susanto, Isharyadi, & Aliyah, 2016) UKM dapat diklasifikasikan menjadi empat kelompok dari perspektif perkembangannya, yaitu:

1. *Livelihood activities*

UKM yang digunakan sebagai kesempatan kerja untuk mencari nafkah, yang lebih umum dikenal sebagai sektor informal. Contohnya yaitu pedagang kaki lima.

2. *Micro enterprise*

UKM yang memiliki sifat pengrajin tetapi belum memiliki sifat kewirausahaan.

3. *Small dynamic enterprise*

UKM yang telah memiliki jiwa kewirausahaan dan mampu menerima pekerjaan subkontrak dan ekspor.

#### 4. *Fast moving enterprise*

UKM yang telah memiliki jiwa kewirausahaan dan akan melakukan transformasi menjadi Usaha Besar.

UMKM tidak hanya berbeda dengan UB, tetapi di dalam kelompok UMKM itu sendiri juga terdapat perbedaan karakteristik dilihat dari beberapa aspek yakni formalitas, organisasi dan manajemen, sifat dari kesempatan kerja, pola/sifat dari proses produksi, orientasi pasar, profil ekonomi & sosial dari pemilik usaha, sumber-sumber dari bahan baku dan modal, hubungan-hubungan eksternal dan juga aspek pengusaha. Perbedaan karakteristik dari masing-masing kelompok UMKM tersebut yaitu:

**Tabel 2. Ciri Khas Kelompok UMKM**

No.	Aspek	Usaha Mikro	Usaha Kecil	Usaha Menengah
1.	Formalitas	Beroperasi di sektor informal; usaha tidak terdaftar; tidak/jarang bayar pajak	Beberapa beroperasi di sektor formal; beberapa tidak terdaftar; sedikit yang bayar pajak	Semua di sektor formal; terdaftar dan bayar pajak
2.	Organisasi dan Manajemen	Dijalankan oleh pemilik; tidak mengharapkan pembagian tenaga kerja internal (ILD); manajemen & struktur organisasi formal (MOF); sistem pembukuan formal (ACS)	Dijalankan oleh pemilik; tidak ada ILD, MOF, ACS	Banyak yang mengerjakan manajer proporsional dan menerapkan ILD, MOF, ACS.
3.	Sifat dari kesempatan kerja	Kebanyakan menggunakan anggota-anggota keluarga tidak dibayar	Beberapa memakai tenaga kerja (TK) yang digaji	Semua memakai Tk digaji; semua memiliki sistem perekrutan formal
4.	Pola/sifat dari proses produksi	Derajat mekanisasi sangat rendah/ umumnya	Beberapa memakai mesin-mesin terbaru	Banyak yang punya derajat mekanisasi yang tinggi/punya

		manual; tingkat teknologi sangat rendah		akses terhadap teknologi tinggi
5.	Orientasi pasar	Menjual ke pasar lokal untuk kelompok berpendapatan rendah	Banyak yang menjual ke pasar domestik dan ekspor dan melayani kelas menengah ke atas	Semua menjual ke pasar domestik dan banyak yang ekspor dan melayani kelas menengah ke atas
6.	Profil ekonomi & sosial dari pemilik usaha	Pendidikan rendah & dari rumah tangga (RT), miskin motivasi utama	Banyak berpendidikan baik & dari RT non miskin; banyak yang motivasi bisnis/ mencari profit	Sebagian besar berpendidikan baik & dari RT makmur, motivasi utama; profit
7.	Sumber-sumber dari bahan baku dan modal	Kebanyakan pakai bahan baku lokal dan uang sendiri	Beberapa memakai bahan baku impor dan punya akses ke kredit formal	Banyak yang memakai bahan baku impor dan punya akses ke kredit formal
8.	Hubungan-hubungan eksternal	Kebanyakan tidak punya akses ke program-program pemerintah dan tidak punya hubungan-hubungan bisnis dengan UB	Banyak yang punya akses ke program-program pemerintah dan punya hubungan-hubungan bisnis dengan UB (termasuk PMA)	Sebagian besar punya akses ke program-program pemerintah dan banyak yang punya hubungan-hubungan bisnis dengan UP (termasuk PMA)
9.	Aspek pengusaha	Rasio dari wanita terhadap pria sebagai pengusaha sangat tinggi	Rasio dari wanita terhadap pria sebagai pengusaha cukup tinggi	Rasio dari wanita terhadap pria sebagai pengusaha sangat rendah.

Sumber: (Hanim & Noorman, 2018)

Usaha kecil di Indonesia mempunyai potensi yang besar untuk dikembangkan tetapi perlu dicermati beberapa hal seiring besarnya perkembangan usaha kecil rumahan seperti: perkembangan usaha harus diikuti dengan pengelolaan manajemen yang baik, perencanaan yang baik akan meminimalkan kegagalan, penguasaan ilmu pengetahuan akan menunjang keberlanjutan usaha tersebut, mengelola sistem produksi yang efisien dan efektif, serta melakukan terobosan dan inovasi yang

menjadikan pembeda dari pesaing merupakan langkah menuju keberhasilan dalam mengelola usaha tersebut (Anggraeni, Hardjanto, & Hayat, 2016).

Pengembangan Usaha Kecil dan Menengah memiliki beberapa keunggulan komparatif terhadap usaha besar. Keunggulan tersebut dilihat dari berbagai sisi diantaranya: dilihat dari sisi permodalan, pengembangan usaha kecil memerlukan modal usaha yang relatif kecil dibanding usaha besar. Selain itu, teknologi yang digunakan tidak perlu teknologi tinggi, sehingga pendiriannya relatif mudah dibanding usaha besar. Motivasi usaha kecil akan lebih besar, mengingat hidup matinya tergantung kepada usaha satu-satunya, hal ini juga dipengaruhi adanya ikatan emosional yang kuat dengan usahanya akan menambah kekuatan para pengusaha kecil dalam persaingan (Halim A. , 2020).

Memiliki kemampuan tinggi untuk menyesuaikan dengan pola permintaan pasar, bahkan sanggup melayani selera perorangan. Berbeda dengan usaha besar yang umumnya menghasilkan produk dengan standar tertentu (*mass product*), perusahaan kecil dan menengah memiliki produk yang bervariasi sehingga akan mudah menyesuaikan terhadap keinginan konsumen. Selain itu usaha kecil dan menengah memiliki kemampuan untuk melayani permintaan yang sangat spesifik, permintaan yang spesifik ini apabila diterapkan pada perusahaan skala besar akan tidak efisien. Usaha kecil dan menengah juga merupakan tipe usaha yang cocok untuk proyek perintisan. Rata-rata usaha besar yang ada saat ini bermula dari usaha kecil dan menengah yang telah berkembang. Pengusaha pada awalnya akan memulai usahanya dari usaha yang kecil untuk menghindari risiko kerugian yang besar akibat kegagalan

terutama dikarenakan perlunya modal yang besar untuk membangun sebuah usaha yang besar (Nitisusastro, 2013).

Perdagangan bebas saat ini telah memberikan peluang kepada para pengusaha di dalam negeri untuk dapat menjual produknya ke luar negeri. Dibukanya perdagangan bebas, membuka penghambat untuk masuk ke suatu negara. Hal ini menimbulkan pergerakan barang dari suatu negara ke negara lain menjadi mudah. Peluang ini merupakan peluang yang baik bagi UKM agar dapat mengekspor barang hasil produksinya namun UKM dituntut untuk melakukan proses produksi dengan produktif dan efisien, serta dapat menghasilkan produk yang sesuai dengan frekuensi pasar global dengan standar kualitas seperti ISO 9000, ISO 14.000 dan sebagainya (Adam, Rumapea, & Rumawas, 2016).

Dibalik peluang-peluang tersebut, UKM juga memiliki kelemahan serta hambatan yang perlu diatasi agar dapat meraih peluang yang ada. Beberapa hambatan yang dialami oleh Usaha Kecil dan Menengah diantaranya yakni kendala dari segi struktur permodalan yang relatif lemah dan juga akses pada sumber permodalan seringkali terbentur masalah agunan sebagai salah satu syarat perolehan kredit. Hambatan lainnya adalah keterampilan teknis yang rendah serta teknologi produksi yang digunakan masih sederhana. Hal ini mengakibatkan sulitnya menentukan standarisasi produk karena mutu dari produk yang dihasilkan menjadi bervariasi (Fitriana, Noor, & Hayat, 2015).

Kebanyakan usaha kecil dan menengah dikelola oleh keluarga, sehingga dalam perekrutan pekerja dan juga proses manajemen perusahaan lebih ditekankan pada aspek kekeluargaan yang lebih mementingkan kedekatan hubungan dibandingkan

dengan keahlian yang dimiliki. Dalam manajemen seringkali tidak ada spesialisasi dan bahkan seringkali pemilik menangani sendiri proses pengerjaan maupun masalah yang terjadi karena tidak terdapat *job description* yang jelas. Tingkat perputaran tenaga kerja yang tinggi juga menjadi hambatan bagi usaha kecil dan menengah karena menjadi sulit untuk menemukan tenaga yang benar-benar ahli di bidangnya (Kristiyanti, 2012). UKM memiliki kelemahan tidak hanya dari segi sumber daya manusia tetapi juga lemah dalam administrasi keuangan. Hal ini mengakibatkan perusahaan sulit untuk mengajukan kredit kepada pihak ketiga, karena para investor baru mau menanamkan uangnya apabila keamanan terjamin yakni jika uang yang ditanamkan dijamin akan kembali dan sekaligus memperoleh keuntungan. Kelemahan administrasi keuangan juga mengakibatkan sulitnya melakukan penilaian kelayakan dari segi keuangan perusahaan (Audina, 2021).

Kesulitan memperoleh ijin usaha juga menjadi salah satu kesulitan bagi UKM. Birokrasi yang ditempuh untuk mengurus perijinan seringkali cukup panjang sehingga menyebabkan lamanya waktu yang diperlukan hingga perusahaan memperoleh perijinan. Seringkali beberapa usaha melewatkan kesempatan hanya karena waktu yang diperoleh untuk memperoleh ijin usaha sangat panjang hal ini tentu dapat merugikan pengusaha (Lukito, Pradana, Ellitan, & Wiwiek, 2018). Iklim usaha juga belum sepenuhnya kondusif, hal ini dapat dilihat dari kebijaksanaan Pemerintah dalam menumbuhkembangkan Usaha Kecil dan Menengah. Walaupun terus disempurnakan dari tahun ke tahun, tetapi kebijakakan tersebut dirasa belum sepenuhnya kondusif. Hal ini dapat dilihat dari masih terjadinya persaingan yang kurang sehat antara pengusaha-pengusaha kecil dan pengusaha-pengusaha besar dan pada praktiknya di

lapangan pengusaha-pengusaha kecil yang selalu dirugikan (Wuryandani & Meilani, 2013).

## 2.2 Inovasi

Menurut Rogers (1983) Inovasi adalah suatu ide, gagasan, praktek atau objek/benda yang disadari dan diterima sebagai suatu hal yang baru oleh seseorang atau kelompok untuk diadopsi (Septiani, Ma'arif, & Arkeman, 2013). OECD (1997) mendefinisikan inovasi sebagai semua ilmu pengetahuan, teknologi, organisasi, keuangan dan kegiatan komersial yang diperlukan untuk membuat, menerapkan dan memasarkan produk maupun proses yang baru atau lebih baik (Tampubolon, 2020). Inovasi merupakan suatu proses yang tidak hanya sebatas menciptakan ide atau pemikiran baru. Ide tersebut harus diimplementasikan melalui sebuah proses adopsi yakni keputusan untuk menggunakan inovasi secara keseluruhan sebagai cara tindakan yang terbaik. Proses adopsi inovasi inilah yang harus mendapat perhatian utama oleh perusahaan. Inovasi merupakan sebuah perubahan, baik perubahan produk atau jasa maupun perubahan dalam proses. Dilihat dari sifat perubahannya, inovasi dibedakan menjadi inovasi bertahap (*incremental*) dan inovasi radikal (*radical*) atau perubahan bentuk (*transformation*) (Sumual, 2013).

Oslo OECD (2005) mengidentifikasi dan membedakan empat jenis utama dari inovasi, diantaranya (Suhaeni, 2018):

### 1. Inovasi Produk

Inovasi produk mengacu pada pengenalan barang dan jasa yang baru atau yang mengalami peningkatan secara signifikan dalam penggunaannya termasuk spesifikasi teknis, komponen dan bahan, *software* atau karakteristik lain yang

tertanam di dalamnya. Peningkatan yang terjadi juga termasuk pengetahuan atau teknologi baru atau bahkan kombinasi dari pengetahuan dan teknologi yang ada. Inovasi produk berupa jasa dapat mencakup perbaikan yang signifikan dalam cara pelayanannya (dalam hal efisiensi atau kecepatan), penambahan fungsi atau karakteristik baru untuk layanan yang sudah ada, atau pengenalan layanan yang baru.

## 2. Inovasi Proses

Inovasi proses adalah penerapan dari metode produksi atau pengiriman atau metode dalam aktivitas penunjang lainnya yang bersifat baru atau yang secara signifikan mengalami peningkatan. Hal ini termasuk perubahan signifikan seperti memperkenalkan teknik, peralatan atau perangkat lunak yang digunakan selama fase inovasi. Seringkali, digunakan dalam rangka mengurangi biaya unit produksi atau pengiriman, untuk meningkatkan kualitas atau untuk menghasilkan produk/jasa yang baru atau produk/jasa yang dimodifikasi. Elemen yang digunakan untuk memproduksi produk maupun jasa yang dilakukan perusahaan dapat mengubah cara produksi. Inovasi proses juga mencakup teknik yang baru atau teknik yang secara signifikan mengalami peningkatan/perbaikan, peralatan dan perangkat lunak dalam kegiatan pendukung tambahan seperti pembelian, akuntansi, komputasi dan pemeliharaan.

## 3. Inovasi Pemasaran

Inovasi pemasaran merupakan implementasi dari metode pemasaran baru yang melibatkan perubahan signifikan dalam desain produk atau kemasan,

penempatan produk, promosi produk atau harga. Inovasi pemasaran bertujuan untuk memperluas pasar, meningkatkan konsumsi, membuka pasar baru dan memposisikan produk di pasar dan tujuan akhirnya yaitu meningkatkan penjualan. Fitur yang membedakan inovasi pemasaran dibanding dengan perubahan lain dalam instrumen pemasaran suatu perusahaan adalah implementasi dari metode pemasaran yang sebelumnya tidak digunakan oleh perusahaan. Hal ini harus menjadi bagian dari konsep baru pemasaran atau strategi yang merupakan awal yang signifikan dari metode pemasaran perusahaan yang ada.

#### 4. Inovasi Organisasi

Inovasi organisasi adalah implementasi dari sebuah metode organisasi baru dalam praktik bisnis perusahaan, organisasi kerja atau hubungan eksternal. Inovasi organisasi dapat dimaksudkan untuk meningkatkan suatu kinerja perusahaan dengan mengurangi biaya administrasi atau biaya transaksi, meningkatkan kepuasan kerja (sehingga produktivitas kerja meningkat), mendapatkan akses ke *non-tradable assets* (pengetahuan eksternal yang tidak dapat dikodifikasi) atau mengurangi biaya persediaan. Fitur yang membedakan suatu inovasi organisasi dibandingkan perubahan organisasi lain dalam perusahaan adalah implementasi dari metode organisasi (dalam praktik bisnis, organisasi atau tempat kerja hubungan eksternal) yang belum pernah digunakan sebelumnya dalam perusahaan dan hasilnya berupa keputusan strategis yang diambil oleh manajemen.

## **2.3 Kinerja Perusahaan**

Menurut Muhammad (2008) dalam (Nugrahayu & Retnani (2015) Kinerja merupakan istilah yang digunakan untuk menunjukkan sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode. Kinerja perusahaan merupakan kemampuan perusahaan untuk meraih tujuannya melalui pemakaian sumber daya secara efisien dan efektif dan menggambarkan seberapa jauh suatu perusahaan mencapai hasilnya setelah dibandingkan dengan kinerja terdahulu (*previous performance*) dan kinerja organisasi lain (*benchmarking*), serta sampai seberapa jauh meraih tujuan dan target yang telah ditetapkan (Utama, 2021). Kinerja perusahaan merupakan suatu gambaran atau kondisi perusahaan dimana kondisi tersebut merupakan hasil yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam manfaat sumber daya yang dimiliki dari dalam suatu periode tertentu (Pratiwi & Laksito, 2014).

### **2.3.1 Pengukuran Kinerja**

Pengukuran kinerja merupakan tolak ukur bagi pencapaian kinerja manajemen, selain itu untuk mengetahui pula seberapa jauh perjalanan organisasi dalam mencapai visi dan misi yang diraih (Simbolon, 2015). Menurut Moehariono (2012) dalam (Wiyati, Thamrin, & Liviawati, 2016) pengukuran kinerja merupakan proses yang objektif dan sistematis dalam mengumpulkan, menganalisis dan menggunakan informasi untuk menentukan seberapa efektif dan efisien pelayanan yang disediakan dan sasaran yang dicapai. Penilaian kinerja merupakan hasil dari kegiatan atau kinerja setiap karyawan dengan standar kualitas, kuantitas, maupun kriteria yang telah ditetapkan oleh suatu perusahaan. Penilaian kinerja harus dilakukan untuk mengetahui

seberapa baik prestasi yang telah dicapai oleh setiap karyawan. Penilaian tersebut penting dan berguna untuk perusahaan dalam mengambil keputusan serta menetapkan suatu kebijakan untuk periode selanjutnya (Evita, Muizu, & Atmojo, 2017).

Salah satu alat yang umum digunakan untuk melakukan pengukuran kinerja adalah *Balanced scorecard*. Menurut Pearce dan Robinson (2007) dalam (Dewi, 2015) *balanced scorecard* merupakan satu kumpulan dari empat ukuran yang berkaitan langsung dengan strategi suatu perusahaan yaitu: 1) kinerja keuangan, 2) pengetahuan mengenai pelanggan, 3) proses bisnis internal, serta 4) pembelajaran dan pertumbuhan yang mengarahkan suatu perusahaan untuk mengaitkan strategi jangka panjangnya dengan sasaran dan tindakan yang nyata. Penilaian kinerja menggunakan *balanced scorecard* tidak hanya menilai aspek keuangan saja, namun juga menilai aspek non-keuangan, hal ini dikarenakan kinerja keuangan juga merupakan akibat dari kinerja non-keuangan. *Balanced scorecard* merupakan alat kontrol strategi lengkap yang harus diterapkan di perusahaan dan mungkin dipercaya untuk membawa perspektif lain untuk perusahaan (Pramudita & Saraswati, 2016).

Menurut Kaplan dan Norton (2000) *balanced scorecard* mempunyai empat perspektif sebagai komponen dalam melakukan pengukuran kinerja perusahaan, hal tersebut dapat memberikan keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang, antara hasil yang diinginkan dengan faktor pendorong serta antara ukuran obyektif yang keras dengan ukuran subyektif yang lunak. Perspektif dalam metode *balanced scorecard* tersebut diantaranya (Sari & Retnani, 2015):

## 1. Perspektif Keuangan

Hal yang harus dilakukan ketika perusahaan melakukan pengukuran kinerja secara finansial adalah mendeteksi dimana keberadaan industri perusahaan. Beberapa tahap untuk melihat perkembangan industri perusahaan diantaranya: tahap berkembang (*growth*), tahap bertahan (*sustain*) dan tahap panen (*harvest*). Berdasarkan ketiga tahap tersebut penentuan strategi yang diperlukan juga berbeda-beda. Terdapat tiga aspek dari strategi yang diterapkan oleh perusahaan berdasarkan perspektif finansial atau keuangan yaitu pertumbuhan pendapatan dan kombinasi pendapatan yang dimiliki suatu perusahaan, penurunan biaya dan peningkatan produktifitas, serta penggunaan aset dan strategi investasi.

## 2. Perspektif Pelanggan (*Customer*)

Perspektif ini melakukan identifikasi terhadap kondisi pelanggan dan segmen pasar yang telah dipilih oleh perusahaan untuk menghadapi berbagai persaingan bisnis dengan ukuran kinerja unit di dalam sasaran masing-masing. Jika perusahaan ingin mencapai kinerja keuangan yang memuaskan dan unggul dalam jangka panjang, maka mereka harus menciptakan dan menjanjikan suatu produk atau jasa yang bernilai bagi konsumen. Lima aspek utama pengukuran dari perspektif pelanggan, diantaranya:

### a. Pangsa pasar

Pengukuran ini mencerminkan proporsi bisnis dalam suatu area bisnis tertentu yang diungkapkan dalam bentuk uang, jumlah pelanggan dan setiap unit produk yang terjual.

b. Retensi pelanggan

Mengukur seberapa banyak perusahaan dapat mempertahankan pelanggan. Pengukuran ini dapat dilakukan dengan mengukur besarnya persentase bisnis dengan jumlah customer yang saat ini dimiliki oleh perusahaan. Hal ini dilakukan untuk mempertahankan hubungan antara perusahaan dan pelanggan.

c. Akuisisi pelanggan

Mengukur seberapa besar perusahaan dapat menarik perhatian pelanggan baru terhadap produk perusahaan. Pengukuran akuisisi pelanggan menunjukkan apakah perusahaan sudah menyediakan barang dan jasa sesuai dengan keinginan dan kebutuhan pelanggan

d. Kepuasan pelanggan

Terdapat dua teknik untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan yaitu survei dengan menyebarkan kuisioner dan melakukan wawancara. Kepuasan pelanggan adalah suatu keadaan dimana keinginan dan kebutuhan pelanggan telah terpenuhi. Pengukuran kepuasan pelanggan sangat penting dalam perusahaan untuk terus memberikan atau menyediakan yang lebih baik, efektif dan efisien.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Pengukuran kinerja dilakukan oleh manajer maupun karyawan untuk memberikan perhatian penting pada berbagai aktivitas serta proses bisnis yang membawa pengaruh besar terhadap kepuasan pelanggan. Terdapat tiga fokus proses bisnis utama yang dilakukan oleh suatu perusahaan, yakni:

a. Proses inovasi

Proses ini terdiri dari dua komponen yaitu 1) manajer melakukan penelitian pasar untuk mengenali ukuran pasar, bentuk preferensi pelanggan dan tingkat harga produk dan jasa sasaran dan 2) memenuhi kebutuhan pelanggan, memiliki informasi yang akurat dan dapat diandalkan untuk membayangkan peluang dan pasar baru bagi produk dan jasa yang dapat disediakan perusahaan.

b. Proses operasional

Bagaimana upaya pelayanan dalam perusahaan untuk memberikan solusi kepada pelanggan dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan.

c. Proses pelayanan

Perusahaan menyediakan layanan bagi pelanggan setelah produk dan jasanya diberikan kepada pelanggan.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perusahaan melakukan proses identifikasi infrastruktur yang harus dibangun untuk meningkatkan pertumbuhan dan kinerja jangka panjang, yang termasuk pada perspektif ini adalah pelatihan karyawan dan budaya perusahaan yang terkait dengan perbaikan individu dan organisasi.

## **2.4 Perusahaan Keluarga**

Menurut pendapat Rock (1991) *“family business defined as a firm where the family holds a majority of voting shares; where a proportion of the senior management post are held by members of one family and where their children are expected to follow suit”* yang dapat diartikan bahwa bisnis keluarga adalah suatu perusahaan dimana

keluarga menjadi pemegang saham mayoritas dan menduduki sebagian posisi manajemen serta keturunan keluarga tersebut diharapkan nantinya dapat mengikuti jejak mereka. John L. Ward dan Craig E. Arnoff menyatakan bahwa perusahaan dikatakan perusahaan keluarga apabila terdiri dari dua atau lebih anggota keluarga yang mengawasi keuangan perusahaan. Menurut Robert G. Donnelley dalam bukunya yang berjudul "*The Family Business*", suatu organisasi disebut perusahaan keluarga apabila paling sedikit terdapat keterlibatan dua generasi dalam keluarga tersebut dan mereka mempengaruhi kebijakan perusahaan (Tjipto, 2015).

Berdasarkan survei dari PwC (2014), sebuah perusahaan dapat disebut sebagai perusahaan keluarga bila:

1. Mayoritas "suara" berada di tangan pendiri atau orang yang mengakuisisi perusahaan (atau pasangan, orang tua, anak atau ahli waris).
2. Setidaknya ada satu perwakilan keluarga yang terlibat di dalam manajemen atau administrasi perusahaan.
3. Untuk perusahaan publik (tbk.), pendiri atau orang yang mengakuisisi perusahaan (atau keluarganya) memiliki 25% hak atas perusahaan melalui penanaman modal dan ada setidaknya satu orang anggota keluarga dalam manajemen (*board*).
4. Dengan PDB setara dengan Turki dan Belanda, serta tingkat pertumbuhan tahunan Indonesia yang berada pada kisaran 5.8-6.4%, Indonesia diprediksikan sebagai kekuatan ekonomi terbesar ke-4 di dunia pada 2050.
5. Lebih dari 95% bisnis di Indonesia dimiliki keluarga.

Di Asia Tenggara, 60% perusahaan terbuka (tbk.) merupakan perusahaan keluarga. Pewarisan kepemimpinan dianggap sebagai salah satu prioritas perusahaan ([pwc.com/id/surveybisniskeluarga2014](http://pwc.com/id/surveybisniskeluarga2014)).

Menurut Susanto (2007) dalam (Bani & Mustamu, 2013) terdapat beberapa karakteristik *family business*, yaitu:

1. Keterlibatan anggota keluarga

Keterlibatan anggota keluarga dimulai apabila anak-anak atau generasi kedua sudah mulai masuk ke manajemen, pada saat mulai banyak isu yang harus diperhatikan.

2. Lingkungan pembelajaran yang saling berbagi

Generasi penerus sering mempunyai kurva pembelajaran yang cepat. Anggota keluarga sudah magang atau belajar sejak dini, sudah menjaga toko, dan sudah tahu apa yang dibicarakan di meja makan. Hal yang diberikan oleh masing-masing anggota keluarga dalam keseharian adalah pembicaraan dan pembelajaran mengenai bisnis.

3. Tingginya keterandalan antara satu anggota keluarga dengan anggota lainnya.

Perusahaan keluarga juga ditandai dengan tingginya saling keterandalan di antara sesama anggota keluarga yang ikut mengelola perusahaan.

4. Kekuatan emosi

Perusahaan keluarga dikelola secara kekeluargaan sehingga ikatan emosional di dalamnya tinggi. Hubungan di antara mereka dalam sebuah organisasi sangat memberi warna, baik saat rukun maupun saat terjadi konflik. Kultur ini sangat berpengaruh pada profesional. Perusahaan keluarga lebih stabil dan

konservatif karena keluarga memiliki komitmen jangka panjang terhadap bisnisnya, dan cenderung menjadi loyal terhadap visi, misi, dan nilai-nilai pendiri.

#### 5. Kepemimpinan ganda

Terdapat seseorang yang menjadi pimpinan di setiap fungsi dan divisi tertentu.

Terdapat dua jenis suksesi di dalam *family business*, yaitu *Family Owned Enterprise (FOE)* dan *Family Business Enterprise (FBE)*. Berikut ini adalah penjelasan singkat mengenai dua jenis suksesi *family business* (Remiasa & Wijaya, 2014):

##### 1. *Family Owned Enterprise (FOE)*

Perusahaan yang dimiliki keluarga, tetapi dikelola oleh eksekutif profesional. Kebijakan tersebut membuat anggota keluarga yang berperan sebagai pemilik dapat menjalankan perannya lebih optimal dalam mengawasi, mengendalikan, dan mengambil keputusan karena kegiatan operasional di lapangan telah ditangani oleh profesional yang bertugas.

##### 2. *Family Business Enterprise (FBE)*

Perusahaan yang dimiliki dan dikelola oleh anggota keluarga pendirinya. Baik kepemilikan maupun pengelolaan dipegang oleh pihak yang sama, yaitu keluarga. Tipe perusahaan keluarga ini dicirikan oleh posisi kunci yang dipegang oleh anggota keluarga.

#### **2.4.1 Keterlibatan Keluarga**

Pada perusahaan keluarga, anggota keluarga seringkali terlibat tidak hanya dalam kepemilikan tetapi juga di dalam manajemen pengelolaan perusahaan (Songini &

Gnan, 2015). Keterlibatan keluarga dalam kepemilikan perusahaan mengacu pada proporsi ekuitas yang dimiliki oleh anggota keluarga, sedangkan di dalam manajemen, keterlibatan keluarga tercermin pada partisipasi keluarga dalam pengambilan keputusan strategis, yang biasanya diukur dengan proporsi anggota keluarga dalam tim manajemen puncak (De Massis et al, 2015), pengambilan keputusan strategis juga diukur dari proporsi karyawan yang merupakan anggota keluarga dan apakah anggota keluarga adalah manajer senior. Keterlibatan keluarga memberi keluarga kemampuan dan kekuatan untuk mempengaruhi keputusan inovasi perusahaan dengan membentuk tujuan, strategi dan perilaku perusahaan (Chrisman et al, 2012). Menurut Chen dan Chen (2014) semakin banyak keterlibatan keluarga di dalam manajemen perusahaan dapat memperkuat pengaruh anggota keluarga terhadap penetrasi perusahaan, meningkatkan kemampuan untuk mengembangkan keputusan inovasi perusahaan.

Anggota keluarga memiliki motivasi yang kuat untuk mendorong inovasi. Hal ini dikarenakan inovasi berhubungan positif dengan penjualan dan kinerja saham, sehingga meningkatkan reputasi perusahaan. Oleh karena itulah anggota keluarga memiliki motivasi yang kuat untuk mendorong inovasi. Dengan demikian, semakin besar keterlibatan keluarga, semakin positif sikap perusahaan terhadap inovasi. Selanjutnya, konsentrasi kepemilikan yang tinggi dapat mendiversifikasi risiko perusahaan keluarga dengan menerapkan strategi inovatif dan menjelajahi area bisnis baru, yang mengarah pada motivasi positif untuk inovasi (Tan, Liu, & Geng, 2021). Zhu et al (2016) menyatakan alasan lain yakni bahwa anggota keluarga menganggap bisnis sebagai aset keluarga dan memiliki keinginan yang kuat untuk mewarisi bisnis

keluarga sehingga warisan perusahaan membuat perusahaan keluarga lebih memperhatikan pembangunan berkelanjutan dan inovasi aktif (Shao et al, 2021).

Kekuatan keluarga dapat terus meningkat dengan tingkat keterlibatan keluarga, yang memungkinkan keluarga untuk membentuk tingkat kohesi dan kepercayaan yang tinggi, sehingga komunikasi dan kerja sama antar anggota akan lebih baik dengan demikian inovasi perusahaan dapat terfasilitasi dengan baik pula. Perusahaan dengan tingkat keterlibatan keluarga yang tinggi, terutama dalam manajemen, dapat menciptakan suasana budaya keluarga sehingga dapat mendorong anggota keluarga untuk membentuk komitmen yang kuat terhadap perusahaan (Sun, Wickramasekera, & Tan, 2022). Menurut Sirmon dan Hitt (2003) keluarga cenderung berpartisipasi secara bersamaan dalam hubungan bisnis dan keluarga dalam kehidupan pribadi dan profesional mereka. Dualitas hubungan ini dapat meningkatkan keragaman sumber daya manusia dalam menciptakan sistem pendukung yang unik untuk modal intelektual dan modal sosial, yang dibutuhkan perusahaan keluarga untuk kegiatan inovasi (Czakov, Hajdas, & Radomska, 2022).

Dibalik semua keuntungan adanya keterlibatan keluarga, keterlibatan keluarga juga merupakan sebuah pedang bermata dua. Hal ini dikarenakan peningkatan keterlibatan keluarga dapat menjadi hambatan bagi inovasi perusahaan (Classen et al, 2014). Contoh pertama adalah adanya strategi yang bertentangan dengan tujuan keluarga. Pada perusahaan keluarga, kekayaan sosioemosional memiliki peran utama di dalam konflik pertentangan antar anggota keluarga (Kong & Tang, 2020). Menurut teori kekayaan sosioemosional, peningkatan keterlibatan keluarga mengarah pada hubungan yang lebih dekat antara keluarga dan bisnis, dan ketergantungan psikologis

yang lebih tinggi dari anggota keluarga pada perusahaan. Contoh berikutnya yakni, inovasi dapat memberikan manfaat bagi pengembangan jangka panjang perusahaan, tetapi terdapat ketidakpastian terkait hasil keuangan karena diperlukan investasi yang tinggi pada R&D, yang dapat menimbulkan ancaman besar bagi kepentingan keluarga (Cucculelli, Breton-Miller, & Miller, 2016). Perusahaan keluarga dengan keterlibatan keluarga yang lebih besar tidak berani mengambil risiko untuk terlibat di dalam kegiatan inovatif tersebut sehingga cenderung konservatif dan berhati-hati dalam proses pengembangan strategi dan pemilihan rencana investasi (Duran et al, 2016).

Kelemahan lain terkait dengan keterlibatan keluarga adalah kurangnya bakat inovatif. Hal ini dikarenakan kebanyakan perusahaan keluarga memiliki tingkat ketidakpercayaan yang tinggi terhadap orang luar (Price, Stoica, & Boncella, 2013). Akibatnya, pengendali sebenarnya lebih bersedia untuk menunjuk anggota keluarga yang terpercaya, bahkan jika mereka tidak kompeten, untuk bekerja di perusahaan (Carney et al, 2019). Peningkatan keterlibatan keluarga membubarkan, sampai batas tertentu, antusiasme bakat yang inovatif. Ketika kekuatan keluarga di perusahaan tumbuh, pengaruh budaya keluarga, budaya yang pada dasarnya berorientasi pada hubungan, secara bertahap semakin dalam. Dipengaruhi oleh budaya keluarga, bukan aturan dan peraturan yang menilai dan membatasi perilaku pengontrol yang sebenarnya, tetapi hubungan interpersonal. Apabila hubungan interpersonal terlalu ditekankan, maka akan mengakibatkan kurangnya mekanisme insentif bakat yang efektif dan menghilangkan antusiasme kerja profesional. Sehingga, tingkat keterlibatan keluarga yang tinggi mengarah pada budaya yang berorientasi pada

hubungan dan insentif yang tidak efektif bagi para profesional yang inovatif (Tan, Liu, & Geng, 2021).

## 2.5 Peneliti Terdahulu

Penelitian ini dilakukan dengan didasari oleh peneliti terdahulu. Penelitian terdahulu yang menjadi dasar adalah penelitian yang dilakukan oleh Martinez-Alonso et al (2019) dimana penelitian yang dilakukan adalah untuk melihat apakah inovasi yakni inovasi produk dan inovasi proses berpengaruh terhadap kinerja perusahaan dan apakah keterlibatan keluarga dapat memoderasi hubungan antara variabel inovasi dan kinerja tersebut. Hasil yang didapatkan adalah inovasi produk tidak memberikan efek signifikan sedangkan inovasi proses berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja serta variabel inovasi produk tidak memiliki dampak signifikan terhadap kinerja keuangan tetapi variabel inovasi proses memiliki dampak signifikan ketika variabel tersebut dimoderasi oleh variabel keterlibatan keluarga.

Penelitian terdahulu juga dijadikan acuan dalam penelitian saat ini. Maldonado-Guzman (2018) meneliti tentang pengaruh inovasi (inovasi produk, inovasi proses dan inovasi sistem manajemen) terhadap kinerja perusahaan dilihat dari keuangan (*return on investment*, laba dibandingkan dengan kompetitor), penelitian dilakukan dengan metode analisis *structural equation model* (SEM). Hasil dari penelitian ini adalah inovasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja bisnis usaha kecil keluarga di Amerika Latin. Penelitian terkait hubungan antara inovasi terhadap kinerja perusahaan terutama UKM juga dilakukan oleh Exposito dan Sanchis-Llopis (2018), kinerja perusahaan dilihat dari kinerja keuangan dan kinerja operasi sedangkan inovasi dilihat dari inovasi produk, inovasi proses dan inovasi organisasi. Penelitian dilakukan

dengan analisis ekonometrika dengan hasil penelitian terdapat perbedaan pada dampak signifikansi terhadap kedua kinerja bisnis. Hubungan antara pilihan inovasi di UKM dan kinerja bisnis harus dianalisis dari pendekatan multi-dimensi. Inovasi produk menunjukkan efek negatif dalam hal peningkatan biaya produksi tetapi berdampak positif pada indikator keuangan. Inovasi proses memberikan dampak terbatas pada indikator kinerja keuangan dan tidak terdapat efek signifikan.

Karabulut (2015) mengeksplorasi pengaruh dari inovasi terhadap kinerja perusahaan. Variabel inovasi dilihat dari inovasi produk, inovasi proses, inovasi pemasaran dan inovasi organisasi. Variabel kinerja dilihat dari kinerja keuangan, kinerja konsumen, kinerja proses bisnis internal dan kinerja pembelajaran dan pertumbuhan. Penelitian dilakukan dengan *multiple regression analysis*. Penelitian yang dilakukan oleh Karabulut (2015) ini kemudian dilanjutkan oleh Susdiani (2020) yang menganalisa efek dari inovasi terhadap kinerja perusahaan, inovasi dilihat dari inovasi produk, inovasi proses, inovasi pemasaran dan inovasi organisasi, sedangkan kinerja perusahaan dilihat dari kinerja keuangan, kinerja konsumen, kinerja proses bisnis internal dan kinerja pembelajaran dan pertumbuhan. Penelitian dilakukan dengan analisis regresi berganda dengan hasil inovasi produk, inovasi proses dan inovasi pemasaran tidak berpengaruh terhadap kinerja keuangan. Inovasi organisasi berpengaruh terhadap kinerja konsumen tetapi inovasi produk, inovasi proses dan inovasi pemasaran tidak berpengaruh terhadap kinerja konsumen UMKM industri kreatif di Kota Padang. Inovasi produk dan inovasi proses tidak berpengaruh terhadap kinerja proses bisnis internal tetapi inovasi pemasaran dan inovasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja proses bisnis internal UMKM industri kreatif

di Kota Padang. Inovasi proses tidak berpengaruh terhadap kinerja pembelajaran dan pertumbuhan sedangkan inovasi produk, inovasi pemasaran dan inovasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pembelajaran dan pertumbuhan UMKM industri kreatif di Kota Padang. Terdapat perbedaan hasil antara penelitian yang dilakukan oleh Karabulut (2015) dan Susdiani (2020).

Penelitian terkait keterlibatan keluarga sebagai variabel moderasi dapat dilihat melalui penelitian yang dilakukan oleh Martinez-Alonso, Martinez-Romero dan Rojo-Ramirez (2019) variabel yang dilihat dalam penelitian adalah inovasi proses dan inovasi produk terhadap kinerja ekonomi berkelanjutan dengan keterlibatan keluarga sebagai variabel moderasi penelitian dilakukan dengan metode analisis ekonometrik dengan hasil manajemen keluarga memperkuat hubungan positif antara inovasi produk dan inovasi proses pada kinerja ekonomi berkelanjutan. Penelitian mengenai keterlibatan keluarga dalam memoderasi hubungan antara inovasi dan kinerja juga dilakukan oleh Ruiz-Palomo, Dieguez-Soto dan Durendez-Santos (2019) dengan hasil terdapat hubungan positif dan signifikan antara keterlibatan keluarga terhadap inovasi teknologi dan kinerja perusahaan. Variabel yang diteliti adalah inovasi dilihat dari inovasi teknologi (inovasi produk dan inovasi proses) serta kinerja yang dilihat dari kinerja perusahaan (pertumbuhan pangsa pasar, perkembangan laba dan perkembangan produktivitas).

Terdapat beberapa perbedaan antara penelitian yang dilakukan dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti terdahulu, yaitu dari objek penelitian, variabel penelitian dan teknik analisis data. Penelitian ini meneliti tentang inovasi pada perusahaan keluarga pada skala UKM sedangkan objek penelitian Exposito, Sanchis-Llopis (2018)

dan Susdiani (2020) adalah UMKM secara keseluruhan (non keluarga maupun keluarga) selain itu penelitian ini meneliti variabel yang berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Martinez-Alonso et al (2019) dimana variabel yang digunakan adalah intensitas di dalam penelitian dan pengembangan, intensitas di luar penelitian dan pengembangan, inovasi produk dan inovasi proses untuk variabel independen dan kinerja keuangan (ROA/EBIT) sebagai variabel dependen, kemudian penelitian Guzman, Aguilar dan Vidales (2018) yang menggunakan inovasi produk, proses dan sistem manajemen sebagai variabel independen dan kinerja perusahaan yang terdiri dari kinerja keuangan dan operasional sebagai variabel dependen, sedangkan pada penelitian ini meneliti inovasi dari segi inovasi produk, inovasi proses, inovasi pemasaran dan inovasi organisasi sesuai dengan Oslo Manual serta kinerja keuangan dan kinerja proses bisnis internal sebagai variabel dependen.

**Tabel 3. Peneliti Terdahulu**

No.	Nama Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian	Tujuan Penelitian	Variabel Penelitian & Alat Analisis	Hasil Penelitian
1.	Massis, Kotlar, Campopiano, Cassia (2013)/ <i>The Impact of Family Involvement on SMEs' Performance: Theory and Evidence</i>	Untuk mengetahui akibat dari keterlibatan keluarga terhadap kinerja sebuah UKM.	<p>Variabel Dependen:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kinerja perusahaan (ROA).</li> <li>2. ROE (pengukuran alternatif – <i>robustness checks</i>)</li> </ol> <p>Variabel Independent</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Family ownership (percentage of the equity of the company held).</i></li> <li>2. <i>Family ownership dispersion (sum of the squared ownership share of each family owner).</i></li> <li>3. <i>Family ratio in the Top Management (TMT).</i></li> </ol> <p>Variabel Kontrol:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ukuran perusahaan.</li> <li>2. Jumlah tenaga kerja.</li> <li>3. Usia perusahaan.</li> </ol>	<p>Hasil penelitian ini melengkapi teori agensi tradisional dengan asumsi perilaku dapat bermanfaat bagi pemahaman kita tentang keuntungan dan kerugian dari keterlibatan keluarga.</p> <p>Adanya hubungan lengkung antara kepemilikan keluarga dan keterlibatan keluarga di TMT, dan kinerja UKM.</p> <p>Efek negatif dari dispersi kepemilikan di antara anggota keluarga dan sifat kontingen keterlibatan keluarga di TMT.</p> <p>Keterlibatan keluarga terdiri dari beberapa dimensi yang saling terkait yang setuju dalam mempengaruhi kinerja perusahaan.</p>

			<p>4. Perbedaan <i>gender</i>.  5. Rasio utang.  6. Indeks likuiditas.  7. <i>Nonfamily ownership dispersion</i>.</p> <p>Analisis regresi.</p>	
2.	Mustikowati, Tysari (2014)/ Orientasi Kewirausahaan, Inovasi, dan Strategi Bisnis Untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan (Studi pada UKM Sentra Kabupaten Malang)	Untuk mengetahui pengaruh langsung dari orientasi kewirausahaan kinerja perusahaan, pengaruh langsung dari inovasi terhadap kinerja perusahaan dan pengaruh langsung dari strategi bisnis terhadap kinerja perusahaan.	<p>Variabel Dependen:  1. Kinerja Perusahaan</p> <p>Variabel Independen:  1. Orientasi Kewirausahaan  2. Inovasi (Inovasi produk)  3. Strategi Bisnis</p> <p>Analisis regresi linier berganda.</p>	<p>1. Orientasi kewirausahaan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.  2. Inovasi berpengaruh secara langsung dan positif terhadap kinerja perusahaan.  3. Strategi bisnis mempengaruhi pencapaian kinerja perusahaan.</p>
3.	Bockova, Zizlavsky (2015)/ <i>Innovation and Financial Performance of a Company: A Study From Czech Manufacturing Industry</i>	Menyelidiki dampak inovasi pada kinerja keuangan perusahaan. Untuk mengeksplorasi hubungan antara inovasi dan kinerja perusahaan besar di industri manufaktur Ceko.	<p>Variabel Dependen:  1. Kinerja Perusahaan (ROA, ROE, EBIT, <i>Value added per employee</i>)</p> <p>Variabel Independen:  1. R&amp;D <i>expenditure</i> (inovasi produk, inovasi proses, inovasi</p>	<p>1. Inovasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.  2. Inovasi meningkatkan kemampuan perusahaan untuk mengatasi krisis ekonomi.  3. R&amp;D <i>expenditure</i> berhubungan positif dengan pertumbuhan cabang industri manufaktur.</p>

			organisasi, inovasi pemasaran) Mann-Whitney U test	
4.	Karabulut (2015)/ <i>Effects on Innovation Types of Performance of Manufacturing Firms in Turkey</i>	Untuk mengeksplorasi pengaruh dari tipe inovasi terhadap kinerja perusahaan.	Variabel Dependen: 1. Kinerja keuangan. 2. Kinerja konsumen. 3. Kinerja proses bisnis internal. 4. Kinerja pembelajaran dan pertumbuhan.  Variabel Independen: 1. Inovasi produk 2. Inovasi proses 3. Inovasi pemasaran 4. Inovasi organisasi  <i>Multiple regression analysis.</i>	1. Inovasi produk, inovasi proses dan inovasi organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja keuangan sedangkan inovasi pemasaran memiliki pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja keuangan. 2. Inovasi produk, inovasi proses dan inovasi organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja konsumen sedangkan inovasi pemasaran berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja konsumen. 3. Inovasi produk, inovasi pemasaran dan inovasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja proses bisnis internal sedangkan inovasi proses berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja proses bisnis internal. 4. Inovasi produk dan inovasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pembelajaran dan

				pertumbuhan, inovasi proses berpengaruh positif tetapi tidak signifikan dan inovasi pemasaran tidak berpengaruh terhadap kinerja pembelajaran dan pertumbuhan.
5.	Sismanoglu, Akcali (2015)/ <i>The Effect of Innovation on Financial Performance of Some Information and Technology Companies in Turkey</i>	Menyelidiki pengaruh R&D expenditure dari beberapa perusahaan informasi dan teknologi di Turki sebagai indikasi terhadap inovasi terhadap kinerja keuangan perusahaan.	Variabel Dependen: 1. Kinerja perusahaan (penjualan)  Variabel Independen: 1. R&D expenditure 2. Total aset  Ekonometrik	1. Total aset berhubungan signifikan dan positif terhadap penjualan. 2. R&D expenditure berdampak positif terhadap penjualan perusahaan untuk periode 2005-2014.
6.	Diéguez-Soto, Manzaneque, Rojo-Ramiréz (2016)/ <i>Technological Innovation Inputs, Outputs, and Performance: The Moderating Role of Family Involvement in Management</i>	Untuk mempelajari peran moderasi manajemen keluarga dalam hubungan antara intensitas penelitian dan pengembangan dan terjadinya inovasi teknologi berkelanjutan dan antara keberadaan hasil inovasi teknologi dan kinerja perusahaan jangka panjang.	Variabel Dependen: 1. Inovasi teknologi berkelanjutan 2. Kinerja perusahaan jangka panjang  Variabel Independen: 1. Inovasi teknologi (inovasi produk dan inovasi proses) 2. R&D intensity 3. Perusahaan yang dikelola oleh keluarga	1. Efek moderasi dari keterlibatan manajemen keluarga signifikan. Akibatnya, efek positif dari R&D intensity pada kemungkinan pencapaian inovasi teknologi berkelanjutan menurun ketika ada keterlibatan manajemen keluarga 2. Inovasi teknologi memiliki dampak positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja jangka panjang. 3. Efek moderasi manajemen keluarga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap hubungan antara

			<p>Variabel Kontrol:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Leverage</i></li> <li>2. Subsidi inovasi yang diterima perusahaan</li> </ol> <p>Ekonometrik</p>	<p>hasil inovasi teknologi dan kinerja jangka panjang.</p> <p>Efek positif inovasi teknologi pada kinerja jangka panjang lebih besar ketika keluarga terlibat dalam manajemen.</p>
7.	<p>Utaminingsih (2016)/ Pengaruh Orientasi Pasar, Inovasi, dan Kreativitas Pemasaran Terhadap Kinerja Pemasaran pada UKM Kerajinan Rotan di Desa Teluk Wetan, Welahan, Jepara</p>	<p>Untuk mengetahui pengaruh dari variabel orientasi pasar, inovasi dan kreativitas terhadap kinerja pemasaran di <i>handycraft</i> rotan pada UKM Teluk Wetan Welahan Jepara.</p>	<p>Variabel Dependen:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kinerja pemasaran</li> </ol> <p>Variabel Independen:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Orientasi Pasar</li> <li>2. Inovasi (Inovasi produk)</li> <li>3. Kreativitas Strategi Pemasaran</li> </ol> <p>Analisis regresi berganda</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran.</li> <li>2. Inovasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pemasaran.</li> <li>3. Kreativitas strategi pemasaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran.</li> </ol>
8.	<p>Maldonado-Guzman et al (2018) / <i>Innovation and Performance in Latin-American Small Family Firms</i></p>	<p>Untuk menyelidiki hubungan antara inovasi dan kinerja bisnis dalam bisnis kecil keluarga di Amerika Latin.</p>	<p>Variabel Dependen:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kinerja perusahaan (<i>return of investment</i> (ROI), laba dibandingkan dengan kompetitor dan partisipasi pasar)</li> </ol> <p>Variabel Independen:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inovasi produk</li> <li>2. Inovasi proses</li> <li>3. Inovasi sistem manajemen</li> </ol>	<p>Inovasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja bisnis usaha kecil keluarga di Amerika Latin.</p>

			Metode analisis <i>structural equation model</i> (SEM)	
9.	Exposito, Sanchis-Llopis (2018) / <i>Innovation and business performance for Spanish SMEs: New evidence from a multi dimensional approach.</i>	Untuk memberikan kontribusi terkait kesenjangan dengan penelitian terdahulu dengan cara memberikan bukti empiris baru terkait hubungan antara inovasi dan kinerja bisnis UKM menggunakan pendekatan analitis multi-dimensi.	<p>Variabel dependen:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kinerja perusahaan. <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Keuangan (Peningkatan penjualan dan pengurangan biaya produksi).</li> <li>b. Operasional (peningkatan kapasitas produksi dan peningkatan kualitas produk atau jasa dari perusahaan).</li> </ol> </li> </ol> <p>Variabel independen:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inovasi produk.</li> <li>2. Inovasi proses.</li> <li>3. Inovasi organisasi.</li> </ol> <p>Variabel kontrol:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Karakteristik perusahaan (usia dan ukuran).</li> <li>2. Karakteristik kewirausahaan (dikelola owner/professional).</li> </ol>	<p>Dampak signifikan inovasi terhadap kedua dimensi kinerja bisnis berbeda. Hubungan antara pilihan inovasi di UKM dan kinerja bisnis harus dianalisis dari pendekatan multi-dimensi. Inovasi produk menunjukkan efek negatif dalam hal peningkatan biaya produksi tetapi berdampak positif pada indikator keuangan. Inovasi proses memberikan dampak terbatas pada indikator kinerja keuangan dan tidak terdapat efek signifikan. Inovasi organisasi memberikan efek signifikan terhadap kinerja perusahaan.</p>

			<p>3. Strategi bisnis (ekspor/impor).</p> <p>4. Penentu lingkungan bisnis (tingkat keengganan dalam melakukan inovasi).</p> <p>Analisis ekonometrika, <i>bivariate specification model (bivariate probit)</i>.</p>	
10.	Gochhait, Bhanja, Modi, Galván, Nagrecha (2018)/ <i>The Role of Innovation in Entrepreneurship in Family Firms: A Case Study on Developed and Developing Countries</i>	<p>Mengidentifikasi indikator inovatif berdasarkan kerangka kerja 4A di perusahaan keluarga dari negara berkembang dan negara maju.</p> <p>Untuk memperluas pemahaman tentang pengaruh keluarga atau 'kekeluargaan' mempengaruhi inovasi dalam perusahaan milik keluarga</p>	<p>Inovasi dinilai dari <i>actor</i> dan aktivitas yang dilakukan masing-masing perusahaan, sehingga dapat disimpulkan inovasi yang dilakukan yaitu:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inovasi produk</li> <li>2. Inovasi proses</li> </ol> <p>Penelitian kualitatif – <i>Semi structured interviews</i></p>	<p>Perusahaan keluarga besar dari negara maju dan berkembang menyadari kegagalan dalam fase transisi dan membangun rencana jangka panjang untuk generasi berikutnya dengan memperhatikan nilai-nilai keluarga bersama dengan penguatan modal keluarga.</p> <p>Perusahaan keluarga menengah di negara maju dan berkembang kurang menyadari kegagalan dalam fase transisi dan membangun rencana jangka pendek dengan lebih fokus pada keuntungan jangka pendek.</p>
11.	Chege, Wang, Suntu (2019)/ <i>Impact of Information Technology Innovation on Firm</i>	<p>Untuk menguji hubungan antara inovasi teknologi dan kinerja perusahaan di Kenya dengan mempertimbangkan</p>	<p>Variabel Dependen:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kinerja perusahaan</li> </ol> <p>Variabel Independen:</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Konteks teknologi (teknologi informasi) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.</li> </ol>

	<i>Performance in Kenya</i>	dampak wirausahawan asosiasi ini. inovasi pada	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Konteks teknologi (teknologi informasi)</li> <li>2. Inovasi teknologi (inovasi produk, inovasi proses, inovasi pasar)</li> <li>3. Struktur organisasi</li> <li>4. Lingkungan bisnis</li> </ol> <p>Variabel Kontrol:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inovasi wirausahawan</li> <li>2. Tahap perkembangan perusahaan</li> </ol> <p><i>Structural Equation Modeling (SEM)</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Inovasi teknologi (produk, proses dan pasar) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.</li> <li>3. Struktur organisasi tidak memiliki peran penting diantara inovasi teknologi dan kinerja perusahaan.</li> <li>4. Inovasi wirausaha berpengaruh positif terhadap hubungan antara inovasi teknologi dan kinerja perusahaan.</li> <li>5. Lingkungan binsis tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap hubungan antara inovasi teknologi dan kinerja perusahaan.</li> </ol>
12.	Martinez-Alonso et al (2019)/ <i>Examining the Impact of Innovation Forms on Sustainable Economic Performance: The Influence of Family Management.</i>	Untuk mengeksplorasi pengaruh inovasi, sebagai sumber potensial keunggulan kompetitif berkelanjutan dan pertumbuhan perusahaan, terhadap pencapaian kinerja ekonomi yang berkelanjutan. Secara khusus tujuan penelitian untuk menguji secara empiris bentuk inovasi terhadap kinerja ekonomi	<p>Variabel Dependen:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kinerja ekonomi (ROA/EBIT)</li> </ol> <p>Variabel Independen:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Intensitas di dalam penelitian dan pengembangan.</li> <li>2. Intensitas di luar penelitian dan pengembangan.</li> <li>3. Inovasi produk.</li> <li>4. Inovasi proses.</li> </ol>	<p>Ukuran perusahaan memberikan efek positif dan signifikan pada kinerja jangka panjang.</p> <p>Ukuran perusahaan dan utang (<i>leverage</i>) memberikan pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja jangka panjang.</p> <p>Perusahaan berukuran besar, usia lebih mudah dan tingkat hutang yang lebih rendah memperoleh kinerja ekonomi berkelanjutan yang lebih tinggi.</p> <p>Daya tawar pelanggan berpengaruh negatif terhadap kinerja ekonomi.</p>

		<p>berkelanjutan perusahaan, dengan mempertimbangkan efek moderasi dan keterlibatan keluarga dalam manajemen.</p>	<p>Variabel moderasi:  1. Keterlibatan keluarga dalam manajemen.</p> <p>Variabel kontrol:  1. Ukuran perusahaan (total penjualan).  2. Usia perusahaan (berapa tahun perusahaan berdiri).  3. Utang perusahaan (<i>leverage</i>).  4. Daya tawar pelanggan.</p> <p>Metode analisis ekonometrik, analisis regresi efek acak.</p>	<p>Dilihat dari hubungan antara keempat variabel independen dengan variabel dependen dapat disimpulkan bahwa kegiatan inovasi yang berbeda tidak dapat dilakukan secara bersamaan.</p> <p>Intensitas di dalam penelitian dan pengembangan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja ekonomi berkelanjutan.</p> <p>Intensitas di luar penelitian dan pengembangan berpengaruh negatif terhadap kinerja ekonomi berkelanjutan. Inovasi produk tidak memberikan efek signifikan terhadap kinerja ekonomi berkelanjutan sedangkan inovasi proses memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja ekonomi berkelanjutan.</p> <p>Manajemen keluarga sebagai variabel moderasi memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja ekonomi berkelanjutan.</p> <p>Variabel independen intensitas di dalam penelitian dan pengembangan, intensitas di luar penelitian dan pengembangan serta inovasi produk tidak memiliki dampak signifikan terhadap kinerja keuangan berkelanjutan saat dimoderasi oleh manajemen keluarga sedangkan inovasi</p>
--	--	---	---	---

				proses memberikan hubungan positif dan signifikan.
13.	Oliveira, Basso, Kimura, Sobreiro (2019)/ <i>Innovation and Financial Performance of Companies Doing Business in Brazil</i>	Untuk menganalisa hubungan antara upaya inovasi, dampak inovasi dan kinerja keuangan perusahaan di Brazil.	<p>Variabel Dependen:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Kinerja keuangan Ekspor produk baru, ROA, ROS, <i>operating margin</i></li> </ol> <p>Variabel Independen:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><i>Innovation Efforts</i> Biaya R&amp;D, pelatihan, mesin dan peralatan, proses, perubahan strategi pemasaran, perubahan produk, dsb</li> <li><i>Innovation Impact</i> Persentase penjualan domestik, persentase penjualan domestik untuk produk baru</li> </ol> <p><i>Structural Equation Modeling (SEM)</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li><i>Innovation efforts</i> memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap dampak inovasi.</li> <li>Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara dampak inovasi (<i>innovation impact</i>) dan kinerja keuangan.</li> </ol>

14.	Ruiz-Palomo, Dieguez-Soto, Durendez, Santos (2019)/ <i>Family Management and Firm Performance in Family SMEs: The Mediating Roles of Management Control Systems and Technological Innovation.</i>	Untuk menganalisis peran mediasi penggunaan sistem pengendalian manajemen (MCS) dan pencapaian inovasi teknologi dalam hubungan antara manajemen keluarga dan kinerja perusahaan pada usaha kecil dan menengah keluarga.	<p>Variabel Dependen:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kinerja Perusahaan (pertumbuhan pangsa pasar, perkembangan laba dan perkembangan produktivitas)</li> </ol> <p>Variabel Independen:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Manajemen Keluarga (CEO anggota keluarga atau CEO professional)</li> </ol> <p>Penggunaan sistem pengendalian manajemen (MCS)</p> <p>Variabel Dependen:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kinerja Perusahaan (pertumbuhan pangsa pasar, pertumbuhan produktivitas, pertumbuhan laba).</li> <li>2. Inovasi Teknologi (inovasi produk terkini, pengembangan produk baru, inovasi proses)</li> </ol> <p>Variabel Independen:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Manajemen Keluarga</li> </ol>	<p>Keterlibatan keluarga dalam mengelola bisnis berdampak negatif dan signifikan terhadap penggunaan MCS dan inovasi teknologi tetapi pengaruhnya terhadap kinerja negatif tetapi tidak signifikan. Koefisien jalur dari penggunaan MCS hingga pentingnya inovasi teknologi dan kinerja keduanya positif dan signifikan. Koefisien jalur dari inovasi teknologi ke kinerja positif dan signifikan.</p>
-----	---	--	---	--

			<p>Variabel Moderasi:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sistem Pengendalian Manajemen/MCS (QC, audit internal, rencana strategis, analisa laporan keuangan, penganggaran modal, manajemen akuntansi, penggunaan ERP/BSC,</li> </ol> <p>Metode analisis <i>Partial Least Square</i> (PLS) – <i>Structural Equation Modelling</i> (SEM).</p>	
15.	Jannah (2019)/ Pengaruh Orientasi Kewirausahaan dan Inovasi Produk Terhadap Kinerja UMKM Batik Gedog Khas Tuban	Untuk menentukan pengaruh orientasi kewirausahaan, inovasi produk berpengaruh terhadap kinerja UMKM Batik Gedog Khas Tuban dan pengaruh kewirausahaan dan inovasi produk secara simultan berpengaruh terhadap kinerja UMKM Batik Gedog Khas Tuban.	<p>Variabel Dependen:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kinerja Perusahaan</li> </ol> <p>Variabel Independen:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Orientasi Kewirausahaan</li> <li>2. Inovasi Produk</li> </ol> <p>Analisis regresi linear berganda.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja UMKM batik khas Tuban.</li> <li>2. Inovasi produk berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja UMKM batik khas Tuban.</li> <li>3. Orientasi kewirausahaan dan inovasi produk secara simultan berpengaruh terhadap kinerja UMKM batik khas Tuban.</li> <li>4. Orientasi kewirausahaan berpengaruh dominan terhadap kinerja UMKM batik khas Tuban.</li> </ol>

16.	Frank & Kessler, Bachner, Fuetsch & Suess-Reyes (2019)/ <i>Principles for Innovation Management in Family Firms: An Analysis of Long-term Successful Good Practices With a Practitioner Validation of the Principles</i>	Untuk memastikan prinsip-prinsip perilaku inovasi yang sukses dalam perusahaan keluarga yang sukses dalam jangka panjang dan untuk berkontribusi menjembatani kesenjangan teori praktik.	Inovasi diteliti berdasarkan masing-masing perusahaan. Inovasi tersebut diantaranya: 1. Inovasi model bisnis 2. Inovasi produk 3. Inovasi proses 4. Inovasi pemasaran 5. Invoasi <i>design</i> 6. Inovasi pasar 7. Inovasi <i>socio-ecological</i>  Penelitian Kualitatif melalui <i>narrative interviews</i>	Bisnis keluarga memiliki pengaruh besar terhadap perilaku inovasi perusahaan keluarga. Peran bisnis keluarga berkisar dari menetapkan kerangka strategis untuk inovasi hingga terlibat secara langsung dan operasional dalam kegiatan inovasi.
17.	Lubis & Lubis (2019)/ Pengaruh Pekerja Keluarga dan Peran Inovasi Terhadap Produktivitas Usaha di Indonesia	Untuk mengetahui pengaruh keterlibatan keluarga melalui kepemilikan usaha (modal sendiri) dan keterlibatan anggota keluarga (pekerja keluarga) dalam perusahaan/ usaha mikro dan kecil di Indonesia terhadap produktivitas usahanya.	Variabel Dependen: 1. <i>Total factor productivity</i> (TFP)  Variabel Independen: 1. Kepemilikan usaha 2. Rasio pekerja keluarga  Variabel Moderasi: 1. Bimbingan teknis/usaha  Variabel Kontrol: 1. Alokasi pemasran 2. Umur perusahaan	1. Koefisien kepemilikan modal sendiri bernilai negatif dan signifikan terhadap TFP dapat diartikan bahwa perusahaan akan memiliki produktivitas yang cenderung lebih rendah. 2. Koefisien rasio pekerja keluarga bernilai negatif dan signifikan terhadap TFP dapat diartikan bahwa perusahaan yang memiliki rasio pekerja keluarga yang makin besar akan membuat produktivitasnya cenderung menurun. 3. Variabel bimbingan teknis sebagai variabel moderasi memperlemah hubugnan negatif dari keterlibatan

			<p>3. Jenis kelamin pengusaha  4. Tingkat pendidikan pengusaha</p> <p>Analisis regresi sederhana menggunakan metode OLS.</p>	<p>keluarga sehingga akan cenderung meningkatkan produktivitas.</p> <p>4. Variabel distribusi dan alokasi pemasaran bernilai positif dan signifikan sehingga perusahaan yang memiliki orientasi pasar lebih besar memiliki produktivitas yang lebih tinggi.</p> <p>5. Variabel umur perusahaan menggunakan proksi selisih tahun bernilai negatif dan signifikan sehingga dapat dikatakan makin bertambah umur perusahaan, produktivitasnya cenderung mengalami penurunan.</p> <p>6. Variabel jenis kelamin pemilik perusahaan bernilai negatif dan signifikan dapat diartikan jika memiliki perusahaan adalah laki-laki maka produktivitas perusahaan cenderung lebih tinggi.</p> <p>7. Variabel tingkat pendidikan pengusaha bernilai positif dan signifikan, dapat diartikan bahwa tingkat pendidikan pengusaha mempunyai hubungan meningkatkan produktivitas perusahaan industri mikro dan kecil.</p>
--	--	--	--	--

18.	Susdiani (2020)/ <i>Analysis the Influence of Innovations to Micro, Small and Medium Enterprise Performance of Creative Industry in Padang City</i>	Untuk menganalisa efek dari inovasi terhadap kinerja perusahaan.	<p>Variabel Dependen:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kinerja keuangan.</li> <li>2. Kinerja konsumen.</li> <li>3. Kinerja proses bisnis internal.</li> <li>4. Kinerja pembelajaran dan pertumbuhan.</li> </ol> <p>Variabel Independen:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inovasi produk</li> <li>2. Inovasi proses</li> <li>3. Inovasi pemasaran</li> <li>4. Inovasi organisasi</li> </ol> <p>Analisis regresi berganda.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inovasi produk, inovasi proses dan inovasi pemasaran tidak berpengaruh terhadap kinerja keuangan UMKM industri kreatif di Kota Padang.</li> <li>2. Inovasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan UMKM industri kreatif di Kota Padang.</li> <li>3. Inovasi organisasi berpengaruh terhadap kinerja konsumen UMKM industri kreatif di Kota Padang.</li> <li>4. Inovasi produk, inovasi proses dan inovasi pemasaran tidak berpengaruh terhadap kinerja konsumen UMKM industri kreatif di Kota Padang.</li> <li>5. Inovasi produk dan inovasi proses tidak berpengaruh terhadap kinerja proses bisnis internal</li> <li>6. Inovasi pemasaran dan inovasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja proses bisnis internal UMKM industri kreatif di Kota Padang.</li> <li>7. Inovasi proses tidak berpengaruh terhadap kinerja pembelajaran dan pertumbuhan UMKM industri kreatif di Kota Padang.</li> </ol>
-----	--	--	--	--

				8. Inovasi produk, inovasi pemasaran dan inovasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pembelajaran dan pertumbuhan UMKM industri kreatif di Kota Padang.
19.	Tan, Liu, Geng (2021)/ <i>Family Involvement, Family Member Composition and Firm Innovation</i>	<p>Untuk menyelidiki dampak keterlibatan keluarga pada inovasi perusahaan dan efek moderasi komposisi anggota keluarga berdasarkan data perusahaan keluarga yang terdaftar di China dari 2008-2016.</p> <p>Untuk menganalisa pengaruh keterlibatan keluarga pada tiga jenis aplikasi paten dan peran moderasi komposisi anggota keluarga.</p>	<p>Variabel Dependen:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Innovation input</i></li> <li>2. <i>Innovation output</i></li> </ol> <p>Variabel Independen:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Keterlibatan keluarga</li> </ol> <p>Variabel Moderasi:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Komposisi anggota keluarga</li> </ol> <p>Variable Kontrol:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ukuran perusahaan</li> <li>2. Usia perusahaan</li> <li>3. <i>Leverage</i></li> <li>4. <i>Profitability</i></li> <li>5. <i>Ownership concentration</i></li> <li>6. <i>CEO duality</i></li> <li>7. <i>Board independence</i></li> <li>8. <i>Separation of two rights</i></li> <li>9. <i>Marketization index</i></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Peningkatan keterlibatan keluarga secara signifikan mengurangi input dan output inovasi.</li> <li>2. Ketika kekayaan kekerabatan anggota keluarga yang terlibat dalam manajemen meningkat, dampak negatif dari keterlibatan keluarga terhadap aplikasi paten melemah.</li> <li>3. Komposisi keluarga tidak memiliki pengaruh moderasi yang signifikan terhadap hubungan antara keterlibatan keluarga dan paten invensi.</li> <li>4. Terdapat hubungan negatif yang signifikan antara keterlibatan keluarga dengan permohonan paten invensi.</li> <li>5. Pengaruh negatif keterlibatan keluarga terhadap <i>innovation output</i> berkontribusi pada pengurangan permohonan <i>invention patent</i>.</li> <li>6. Keterlibatan keluarga memiliki efek yang tidak signifikan pada paten</li> </ol>

			<p>Penelitian terhadap hukum mengenai paten. Terdapat tiga paten, yaitu:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Invention patent</i></li> <li>2. <i>Utility model patent</i></li> <li>3. <i>Design patent</i></li> </ol> <p>Analisis Regresi</p>	<p>model utilitas dan aplikasi <i>design patent</i>.</p> <p>7. Hasil regresi <i>invention patent</i> menunjukkan koefisien interaksi positif dan signifikan sehingga dapat disimpulkan bahwa efek negatif dari keterlibatan keluarga pada aplikasi paten invensi melemah ketika kekerabatan komposisi anggota keluarga lebih kaya.</p>
20.	Antori (2021)/ Strategi Inovasi Perusahaan Keluarga Skala UKM Studi Kasus Industri Batik Daerah Istimewa Yogyakarta	Untuk menggali langkah-langkah strategis usaha keluarga skala kecil dalam industri batik berbasis strategi inovasi.	<p>Inovasi yang dilakukan:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inovasi produk</li> <li>2. Inovasi proses/ teknis</li> <li>3. Inovasi administrasi/organisasi</li> <li>4. Inovasi distribusi/<i>marketing chanel</i>/pemasaran</li> </ol> <p>Kualitatif</p>	Dari sepuluh pelaku usaha semua lebih memperhatikan pada inovasi produk, lima pada inovasi distribusi dan sedikit yang memberi perhatian pada inovasi proses dan inovasi administrasi/ organisasi.
21.	Oktafiyani, Miranda, Tristiarini, Utomo (2021)/ Pengaruh Kepemilikan Keluarga Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan: Efek Moderasi dari	Untuk menganalisis peran moderasi keterlibatan keluarga terhadap pengaruh kepemilikan keluarga terhadap kinerja keuangan dengan mempertimbangkan	<p>Variabel Dependen:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kinerja Perusahaan</li> </ol> <p>Variabel Independen:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepemilikan Keluarga</li> </ol> <p>Variabel Moderasi:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Keterlibatan Keluarga</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepemilikan keluarga berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan.</li> <li>2. Keterlibatan keluarga secara positif memoderasi hubungan antara kepemilikan keluarga dan kinerja keuangan perusahaan.</li> </ol>

	Keterlibatan Keluarga	karakteristik perusahaan ( <i>size</i> ).	Variabel Kontrol: 1. Ukuran Perusahaan  <i>Moderated Regression Analysis</i>	
22.	Yopie, Chrislin (2022)/ Analisis Pengaruh Keterlibatan Keluarga Terhadap Kinerja Perusahaan di Indonesia	Untuk mengetahui kemungkinan pengaruh yang disebabkan oleh kehadiran keluarga, pemegang saham non-keluarga, direktur utama profesional, dan perusahaan yang dikelola pendiri terhadap kinerja perusahaan, serta hubungan antara kehadiran keluarga dan kinerja perusahaan ketika reputasi perusahaan keluarga diperhitungkan.	Variabel Dependen: 1. Kinerja Perusahaan (ROA, ROE, <i>Sales Growth</i> , <i>Tobin's Q</i> )  Variabel Independen: 1. Kehadiran Keluarga (Keterlibatan keluarga, kepemilikan keluarga, presiden direktur keluarga, perusahaan yang dikelola penerus) 2. Pemegang Saham non-keluarga 3. Presiden Direktur Profesional 4. Perusahaan yang dikelola pendiri  Variabel Moderasi: 1. Reputasi Perusahaan Keluarga	1. Kehadiran keluarga berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. 2. Pemegang saham non-keluarga berpengaruh negatif terhadap kinerja perusahaan. 3. Presiden direktur profesional berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. 4. Perusahaan yang dikelola pendiri berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. 5. Variabel moderasi reputasi perusahaan keluarga mempunyai pengaruh positif terhadap hubungan kehadiran keluarga dan kinerja perusahaan.

			<p>Variabel Kontrol:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Ukuran Perusahaan</li><li>2. Usia Perusahaan</li><li>3. Industri Perusahaan</li><li>4. Lokasi Perusahaan</li><li>5. Edukasi Pemilik</li></ol> <p>Regresi panel.</p>	
--	--	--	---	--

Sumber: data diolah (2022)

## 2.6 Pengembangan Hipotesis

Berdasarkan teori-teori yang telah dilakukan sebelumnya, hipotesis penelitian yang dapat dikembangkan sebagai berikut:

1. Pengaruh Inovasi terhadap Kinerja Keuangan (*Financial Performance*) UKM di Kota Malang.

Penelitian yang dilakukan oleh Karabulut (2015) menunjukkan bahwa Inovasi produk, inovasi proses dan inovasi organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja keuangan sedangkan inovasi pemasaran memiliki pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja keuangan. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa inovasi produk, inovasi proses dan inovasi organisasi meningkatkan kinerja keuangan sedangkan inovasi pemasaran meningkatkan kinerja keuangan tetapi dengan dampak yang kecil. Penelitian Susdiani (2020) menunjukkan bahwa Inovasi produk, inovasi proses dan inovasi pemasaran tidak berpengaruh terhadap kinerja keuangan, sedangkan inovasi organisasi berpengaruh terhadap kinerja keuangan. Hasil penelitian Exposito & Sanchis-Llopis (2018) menunjukkan bahwa variabel inovasi memiliki dampak yang positif terhadap kinerja keuangan dari segi inovasi produk sedangkan inovasi proses memiliki dampak yang terbatas terhadap kinerja keuangan. Penelitian yang dilakukan oleh Maldonado-Guzman et al (2018) menunjukkan bahwa inovasi dilihat dari inovasi produk, inovasi proses dan inovasi sistem manajemen memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis usaha kecil keluarga. Sehingga dapat disimpulkan bahwa:

H1a: Inovasi produk berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan.

H1b: Inovasi proses berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan.

H1c: Inovasi pemasaran berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan.

H1d: Inovasi organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan.

2. Pengaruh Inovasi terhadap Kinerja Proses Bisnis Internal (*Internal Business Process Performance*) UKM di Kota Malang.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Karabulut (2015) inovasi produk, inovasi pemasaran dan inovasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja proses bisnis internal sedangkan inovasi proses berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja proses bisnis internal. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa inovasi produk, inovasi pemasaran dan inovasi organisasi meningkatkan kinerja proses bisnis internal sedangkan inovasi proses meningkatkan kinerja keuangan tetapi dengan dampak yang kecil. Penelitian Susdiani (2020) menunjukkan bahwa inovasi produk dan inovasi proses tidak berpengaruh terhadap kinerja proses bisnis internal tetapi inovasi pemasaran dan inovasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja proses bisnis internal UMKM industri kreatif di Kota Padang. Hasil dari penelitian Exposito & Sanchis-Llopis (2018) menunjukkan bahwa inovasi produk menunjukkan efek negatif dalam hal peningkatan biaya produksi tetapi berdampak positif pada indikator keuangan sedangkan inovasi proses memberikan dampak terbatas pada indikator kinerja keuangan dan tidak terdapat efek signifikan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa inovasi produk menurunkan biaya produksi tetapi dapat meningkatkan indikator kinerja keuangan.

H2a: Inovasi produk berpengaruh positif terhadap kinerja proses bisnis internal.

H2b: Inovasi proses berpengaruh positif terhadap kinerja proses bisnis internal.

H2c: Inovasi pemasaran berpengaruh positif terhadap kinerja proses bisnis internal.

H2d: Inovasi organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja proses bisnis internal.

3. Keterlibatan keluarga dalam manajemen memoderasi hubungan antara Inovasi dan Kinerja Keuangan UKM di Kota Malang.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Martinez-Alonso, Martinez-Romero dan Rojo-Ramirez (2019) manajemen keluarga memperkuat hubungan positif antara inovasi produk dan inovasi proses pada kinerja ekonomi berkelanjutan. Penelitian yang dilakukan oleh Ruiz-Palomo, Dieguez-Soto dan Durendez-Santos (2019) juga menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara keterlibatan keluarga terhadap inovasi teknologi dan kinerja perusahaan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa keterlibatan keluarga memperkuat dalam proses inovasi untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

H3a: Keterlibatan keluarga memperkuat hubungan antara inovasi produk terhadap kinerja keuangan perusahaan keluarga UKM di Kota Malang.

H3b: Keterlibatan keluarga memperkuat hubungan antara inovasi proses terhadap kinerja keuangan perusahaan keluarga UKM di Kota Malang.

H3c: Keterlibatan keluarga memperkuat hubungan antara inovasi pemasaran terhadap kinerja keuangan perusahaan keluarga UKM di Kota Malang.

H3d: Keterlibatan keluarga memperkuat hubungan antara inovasi organisasi terhadap kinerja keuangan perusahaan keluarga UKM di Kota Malang.

4. Keterlibatan keluarga dalam manajemen memoderasi hubungan antara Inovasi dan Kinerja Proses Bisnis Internal UKM di Kota Malang.

Lubis & Lubis (2019) melakukan penelitian terkait keterlibatan keluarga yang dipengaruhi oleh inovasi untuk meningkatkan produktivitas dari perusahaan. Hasil dari penelitian ini yakni bahwa inovasi mempengaruhi keterlibatan keluarga sehingga produktivitas meningkat yang dapat diartikan bahwa apabila pekerja keluarga sebagai indikator variabel keterlibatan keluarga terlibat dalam pelatihan (indikator variabel inovasi), maka produktivitas perusahaan akan cenderung lebih tinggi (indikator kinerja perusahaan).

Penelitian yang dilakukan oleh Ruiz-Palomo, Dieguez-Soto dan Durendez-Santos (2019) juga menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara keterlibatan keluarga terhadap inovasi teknologi dan kinerja perusahaan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa keterlibatan keluarga memperkuat dalam proses inovasi untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

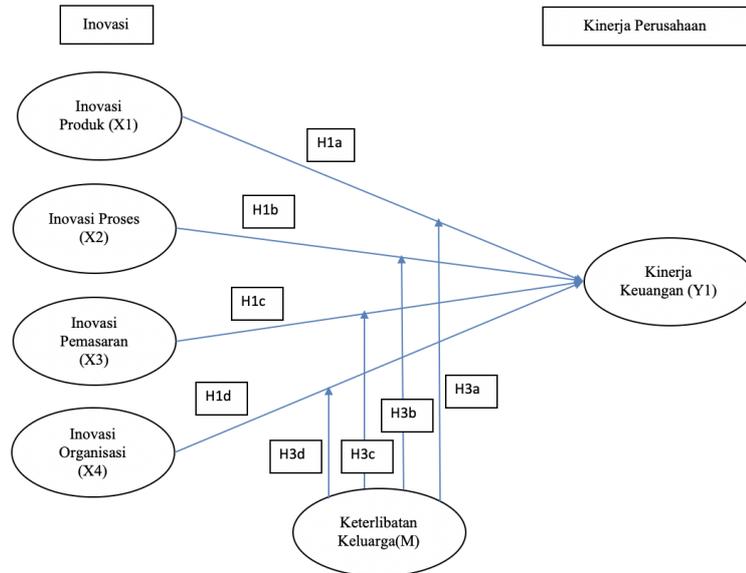
H4a: Keterlibatan keluarga memperkuat hubungan antara inovasi produk dan kinerja proses bisnis internal perusahaan keluarga UKM di Kota Malang.

H4b: Keterlibatan keluarga memperkuat hubungan antara inovasi proses dan kinerja proses bisnis internal perusahaan keluarga UKM di Kota Malang.

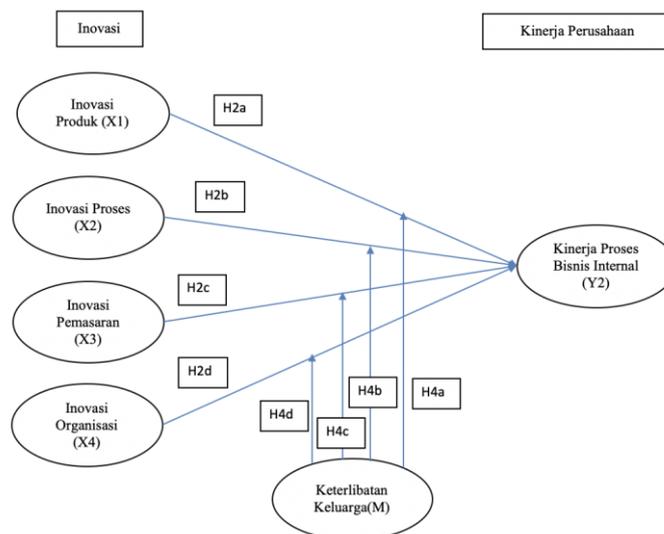
H4c: Keterlibatan keluarga memperkuat hubungan antara inovasi pemasaran dan kinerja proses bisnis internal perusahaan keluarga UKM di Kota Malang.

H4d: Keterlibatan keluarga memperkuat hubungan antara inovasi organisasi dan kinerja proses bisnis internal perusahaan keluarga UKM di Kota Malang.

## 2.7 Hubungan Antar-Variabel Penelitian



**Gambar 1. Hubungan Antar-Variabel Inovasi dan Kinerja Keuangan Dimoderasi Oleh Variabel Keterlibatan Keluarga**  
Sumber: data diolah (2022)



**Gambar 2. Hubungan Antar-Variabel Inovasi dan Kinerja Proses Bisnis Internal dimoderasi Oleh Variabel Keterlibatan Keluarga**  
Sumber: data diolah (2022)

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh inovasi terhadap kinerja perusahaan, dimoderasi oleh keterlibatan keluarga. Variabel dependen yang digunakan yaitu kinerja perusahaan yang terdiri atas kinerja keuangan dan kinerja proses bisnis internal. Variabel independen dalam penelitian ini adalah inovasi yang ditinjau melalui inovasi produk, inovasi proses, inovasi pemasaran dan inovasi organisasi. Terdapat variabel moderasi dalam penelitian yakni keterlibatan keluarga. Penelitian ini dilakukan untuk menguji apakah inovasi yang dilakukan oleh UKM perusahaan keluarga di Kota Malang dapat meningkatkan atau bahkan menurunkan kinerja dari UKM tersebut dan apakah keterlibatan keluarga memberikan pengaruh baik itu memperkuat maupun memperlemah pengaruh yang diberikan oleh inovasi terhadap kinerja UKM perusahaan keluarga di Kota Malang. Pengujian tersebut menggunakan *Structural Equation Model (SEM)* berbasis *Partial Least Square (PLS)*. Hasil pengujian tersebut akan dianalisis dan akan dapat dibandingkan. Hasil penelitian akan menunjukkan pengaruh inovasi terhadap kinerja serta pengaruh dari keterlibatan keluarga sebagai variabel moderasi terhadap pengaruh inovasi terhadap kinerja UKM perusahaan keluarga di Kota Malang. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan metode *structural equation model (SEM)* dengan pendekatan *Partial Least Square (PLS)*. Penelitian ini dilakukan untuk melanjutkan penelitian terdahulu dan untuk memperbarui hasil penelitian apabila nantinya terdapat perbedaan hasil dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti terdahulu.