



Pengaruh Lingkungan Keluarga pada Pilihan Strategi Bisnis: Budaya Inovasi sebagai Variabel Mediasi

Antonius Singgih Setiawan*, Delfi Panjaitan

Universitas Katolik Musi Charitas, Palembang

*Corresponding author: singgih@ukmc.ac.id

Abstract: *This study aims to see whether the family environment can have a positive impact on the development of a company's innovation culture and influence the orientation of the company's business strategy choices. However, this study also aims to see whether the culture of innovation can impact the orientation of business strategy choices. Finally, this study also aims to prove the culture of innovation as a variable that mediates the relationship between the family environment and business strategy choices. Using a sample of 178 respondents (response rate 89%) with entrepreneur respondents in the city of Palembang, the research hypothesis was tested using Structural Equation Modeling (SEM), Partial Least Squares (PLS) analysis with Warp PLS software version 5.0. The results concluded that the family environment has a positive effect on the culture of innovation and business strategy choices; on the other hand, the culture of innovation has an effect on business strategy choices, and finally, the culture of innovation mediates the relationship between the family environment and business strategy choices in firms in Palembang.*

Keywords: *Business strategy choices; Family environment; Innovation culture;*

1. Pendahuluan

Diskusi tentang keputusan strategis yang berhubungan dengan masalah keuangan serta praktik akuntansi perusahaan menjadi salah satu tema yang sangat penting saat ini (Shahzad *et al.*, 2018). Pemilik dalam perusahaan keluarga diidentifikasi memainkan peran penting dalam menentukan strategi perusahaan seperti perampingan usaha, keputusan merger, bahkan diversifikasi dari usaha yang dijalankan (Munoz-Bullon *et al.*, 2018; Sari *et al.*, 2019). Untuk itu, sebagai pemangku kepentingan utama dalam pengelolaan perusahaan keluarga dapat mempengaruhi perilaku inovatif organisasi, dan strategi inovasi pada perusahaan keluarga (Basco dan Calobro, 2016). Hal ini juga telah ditunjukkan dengan adanya efek karakteristik keluarga atas pilihan strategi inovasi teknologi, termasuk investasi penelitian dan pengembangan perusahaan (Tsao *et al.*, 2017). Pada sisi lain karakteristik pemilik bisnis keluarga dapat memberikan dampak yang signifikan berbeda dalam praktik strategi dan pengendalian pada perusahaan (Sbarba dan Marelli, 2018). Perkembangan literatur akuntansi manajemen telah menunjukkan dengan jelas bahwa karakteristik pemilik pada perusahaan keluarga memiliki peran yang signifikan dalam menentukan strategi desain dan penggunaan akuntansi manajemen serta implementasi sistem pengendalian terhadap perusahaan yang dimiliki (Quinn *et al.*, 2018).

Dengan persaingan bisnis yang semakin kompleks, pemilik dan pengelola usaha juga harus mampu beradaptasi dan berinovasi dengan lebih banyak lagi. Pelaku usaha kecil dan menengah sering kali harus menghadapi tantangan untuk mencapai tujuan dan mempertahankan kinerja kompetitif yang berkelanjutan. Hal ini karena realitas pasar yang selalu berubah dan kemampuan inovasi pesaing yang cenderung lebih baik. Keadaan ini sering diperparah oleh kurangnya sumber daya strategis yang dimiliki, yang pada akhirnya dapat secara signifikan mengurangi sumber keunggulan kompetitif perusahaan (Fabrizio *et al.*, 2022). Dengan demikian, setiap pengelola usaha

harus memiliki kemampuan untuk membuat keputusan strategi yang tepat untuk bisnis (Senftlechner dan Hiebl, 2015; Helzen *et al.*, 2016). Kemampuan pengambilan keputusan bisnis yang tepat merupakan komponen yang sangat penting untuk menciptakan keberlanjutan usaha (Kallmuenzer *et al.*, 2018; Koziol-Nadolna dan Beyer, 2021). Masalahnya, pilihan dalam pengambilan keputusan bisnis tidak selalu baik dan tepat karena keputusan yang tidak terduga dapat menyebabkan kekacauan, krisis finansial perusahaan, dan pemborosan sumber daya (Kang dan Park, 2019). Oleh karena itu, keputusan strategis pengusaha dapat dipengaruhi oleh indikasi bias psikologis pengelola usaha bisnis (Ahmad *et al.*, 2021). Untuk menghindari bahaya tersebut, pengelola usaha dalam proses pengambilan keputusan harus secara efektif mendeteksi dan memahami sinyal tren dan mengubah visi, model bisnis, dan strategi bisnis untuk mendukung upaya pencapaian tujuan bisnis (Acciarini *et al.*, 2021). Sementara itu, efektifitas dalam pembuatan keputusan bisnis akan sangat dipengaruhi oleh faktor internal perusahaan. Oleh karena itu, lingkungan keluarga menjadi salah satu faktor penting dalam memilih strategi khususnya pada perusahaan keluarga (Shcoles *et al.*, 2021).

Keluarga bertanggung jawab atas perilaku yang terjadi di dalam organisasi dan dapat memainkan peran yang signifikan dalam menentukan strategi perusahaan. Karakteristik pemilik dalam konteks lingkungan bisnis keluarga juga merupakan salah satu faktor yang memiliki peran besar untuk mengarahkan pilihan pendekatan bisnis dalam meningkatkan perilaku inovasi perusahaan (Setiawan dan Iskak, 2023). Untuk itu terdapat implikasi penting dari karakteristik lingkungan keluarga dalam pengelolaan bisnis keluarga, yaitu terkait pilihan implementasi strategi model inovasi dalam bisnis (Soluk *et al.*, 2021). Namun demikian, budaya inovasi juga memiliki peran penting dalam pengambilan keputusan strategis perusahaan (Hadid dan Al-Sayed, 2021). Untuk itu, setiap perusahaan dituntut memiliki kemampuan yang handal untuk mengantisipasi permasalahan melalui pilihan strategi dan inovasi yang tepat (Guo *et al.*, 2020). Pada sisi lain, karakteristik manajemen bisnis keluarga dapat memberikan pengaruh yang berbeda dalam mengembangkan budaya pengelolaan perusahaan (Sbarba dan Marelli, 2018). Hal ini menjelaskan bahwa budaya inovasi perusahaan memiliki peran dalam mentransformasi lingkungan perusahaan yang memicu dampak potensial pada pembentukan model bisnis, proses pengambilan keputusan dan prosedur bisnis organisasi (Acciarini *et al.*, 2022).

Masalah yang sering terjadi dalam pengelolaan bisnis, adalah belum semua pengusaha mampu menunjukkan kemampuan bertahan hidup melalui inovasi dan strategi yang tepat dalam mengelola kompleksitas yang dihadapi oleh bisnisnya (Fabeil *et al.*, 2020). Pada sisi lain, penelitian tentang strategi dan inovasi perusahaan lebih berfokus pada dampak kinerja usaha UMKM (Lanzolla dan Markides, 2021). Aktualnya, tata kelola pada perusahaan kecil dan menengah, keluarga mempunyai peran besar untuk mengarahkan perilaku organisasi yang berpotensi memainkan peran penting dalam pemilihan strategi usaha dan topik ini masih jarang menjadi perhatian bagi para peneliti usaha kecil menengah yang dimiliki oleh keluarga (Shcoles *et al.*, 2021). Untuk itu, studi tentang pengelolaan usaha dalam konteks pilihan strategi dan lingkungan keluarga perlu untuk dilakukan. Selain itu perlu juga melihat seberapa kuat budaya inovasi telah memberikan dampak pada upaya pengelola bisnis keluarga untuk menemukan strategi yang tepat pada implementasi usaha bisnis mereka sebagai hal baru yang akan dikontribusikan dari hasil penelitian ini.

2. Tinjauan Pustaka

2.1. Perspektif Kontingensi

Perspektif kontingensi menjelaskan bahwa sebuah organisasi dalam membuat sebuah keputusan akan dipengaruhi oleh berbagai faktor baik yang berada pada sisi internal maupun eksternal organisasi (Chatterjee, 2024). Oleh sebab itu, teori kontingensi juga menjelaskan bahwa cara terbaik menjalankan aktivitas suatu organisasi akan bergantung pada kondisi lingkungan yang ada disekitar organisasi (Eriksson *et al.*, 2020). Pada sisi lain, teori kontingensi juga membantu untuk memahami peran sifat kewirausahaan dengan menekankan bahwa efektivitas dari sebuah pilihan strategi akan bergantung pada keselarasan dengan kondisi lingkungan organisasi (Sulaiman *et al.*, 2024). Perspektif kontingensi mampu menjelaskan sikap, keputusan, dan tindakan pengelola usaha bisnis dalam menjalankan dan implementasi strategi bisnis yang akan dipengaruhi oleh berbagai faktor lingkungan, seperti budaya, karakteristik industri, serta ketersediaan sumber daya (Hubner *et al.*, 2022). Oleh sebab itu, karakteristik keluarga merupakan salah satu faktor kontekstual yang dapat memberikan implikasi penting dalam pilihan strategi budaya inovasi pada proses bisnis (Soluk *et al.*, 2021).

2.2. Pilihan Strategi Bisnis

Setiap pengelola bisnis memerlukan perencanaan strategis, yang merupakan proses sistematis untuk menetapkan orientasi strategi yang berfokus pada upaya meningkatkan kinerja dan menciptakan keunggulan kompetitif dengan mengantisipasi kondisi lingkungan yang tidak pasti (Wolf & Floyd, 2017). Bisnis harus dapat mengintegrasikan fokus strategis untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dengan pemahaman tentang lingkungan kompetitif dan bagaimana mereka dapat memperoleh keunggulan kompetitif (Brege dan Kindström, 2021).

Keunggulan kompetitif merupakan kunci keberhasilan suatu perusahaan, sedangkan strategi bisnis merupakan rencana jangka panjang untuk mencapai keunggulan kompetitif dengan memengaruhi perilaku keuangan perusahaan (Wang *et al.*, 2021). Strategi bisnis yang tepat dapat meningkatkan daya saing suatu perusahaan secara signifikan (Dvorský *et al.*, 2020). Untuk itu, pilihan strategi bisnis menjadi faktor penting dalam keberhasilan pengelolaan usaha dan mencapai keberlangsungan usaha (Setiawan *et al.*, 2021). Para manajemen puncak yang berorientasi pada strategi inovasi akan berusaha untuk beradaptasi dengan penggunaan teknologi baru (Olanrewaju *et al.*, 2020). Pada sisi lain, semakin banyak perusahaan yang berorientasi pada pilihan strategi inovasi akan berupaya mengimplementasikan strategi pengembangan perusahaan dengan bermigrasi ke teknologi digital (Kang *et al.*, 2021). Merujuk pada literatur terdahulu, dua kutub utama pilihan strategi dapat dilihat dalam konteks, yaitu para prospektor memperoleh keunggulan kompetitif melalui strategi inovasi, sementara para defender memperoleh keunggulan kompetitif dengan meningkatkan strategi efisiensi operasional (Wang *et al.*, 2021).

2.3. Lingkungan Keluarga

Kekayaan sosial-emosional dalam lingkungan keluarga merupakan faktor penting dan krusial untuk pengambilan keputusan di perusahaan keluarga (Umans *et al.*, 2021). Oleh sebab itu, Peran nilai-nilai dan keyakinan keluarga berperan dalam mendorong kapasitas perusahaan keluarga untuk secara bersamaan mengembangkan dan implementasi budaya

inovasi bagi perusahaan. Hal ini juga menjelaskan bahwa pemangku kepentingan dalam bisnis keluarga telah memiliki preferensi untuk mengimplementasikan strategi inovasi perusahaan (Scholes *et al.*, 2021). Hasil penelitian sebelumnya menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif antara karakteristik perusahaan yang mengimplementasikan model bisnis inovatif terhadap budaya inovasi perusahaan (Niemimaa, 2019).

Pada sisi lain, pilihan strategi inovasi sangat penting bagi keberlanjutan bisnis keluarga (Cesaroni *et al.* 2021). Hal ini dibuktikan dari hasil studi pada pengusaha UMKM yang menyimpulkan, bahwa pilihan strategi inovasi diyakini akan memberikan pengaruh signifikan terhadap keberlanjutan bisnis dari generasi ke generasi (Ahmad *et al.*, 2021). Oleh sebab itu, lingkungan keluarga telah dianggap memiliki peran yang sangat besar dalam menciptakan kemampuan terpenting bagi pengelola perusahaan, yaitu untuk memilih strategi pengelolaan bisnis keluarga yang tepat guna menciptakan keunggulan kompetitif dan mendorong pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan (Glyptis *et al.*, 2021). Pada hasil penelitian yang lain telah menyimpulkan bahwa karakteristik pengusaha memiliki pengaruh signifikan terhadap keputusan pemilih untuk berinvestasi dan mengembangkan usaha (Khan *et al.*, 2016). Temuan ini juga mendukung hipotesis penelitian lainnya bahwa karakteristik pengusaha memberikan dampak signifikan pada pengambilan keputusan bisnis (Rasheed dan Siddiqui, 2018). Berdasarkan beberapa penjelasan tersebut, maka hipotesis yang akan dibuktikan dalam penelitian ini adalah:

H₁: Lingkungan keluarga berpengaruh terhadap pengembangan budaya inovasi perusahaan

H₂: Lingkungan keluarga berpengaruh terhadap pilihan strategi bisnis perusahaan

2.4. Budaya Inovasi

Budaya inovasi pada sebuah perusahaan bisnis perlu ditumbuhkan dengan tujuan untuk mendorong perusahaan selalu berinovasi (Kyrgidou dan Spyropoulou, 2013). Hal ini perlu dilakukan karena budaya inovasi perusahaan merupakan salah satu faktor penting yang dapat berdampak positif pada pencapaian kinerja bisnis (Kraus *et al.*, 2012). Untuk menciptakan dan memperkuat strategi yang tepat untuk pemecahan masalah, perusahaan perlu menciptakan budaya inovasi (Arsawan *et al.*, 2020). Kraus *et al* (2020) menjelaskan bahwa telah banyak perusahaan yang melakukan strategi inovasi untuk mengatasi gangguan eksternal. Oleh sebab itu sangat beralasan, jika perusahaan memiliki budaya inovasi yang relevan dengan keputusan strategis, maka akan memberikan dampak positif terhadap peningkatan keberlanjutan bisnis (Hamilton, 2020).

Pada sisi lain, penelitian terdahulu juga telah membuktikan bahwa budaya inovasi pada sebuah perusahaan akan berkembang tergantung pada karakteristik pengelola sebuah usaha (Setiawan dan Ishak, 2023). Temuan penelitian sebelumnya juga menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif antara karakteristik pengusaha terhadap pengembangan budaya inovasi perusahaan (Hadid dan Al-Sayed, 2021). Karakteristik perusahaan yang berorientasi pada praktik pengembangan model bisnis inovatif juga akan memberikan peluang besar mengembangkan budaya berinovasi (Niemimaa *et al.*, 2019). Berdasarkan penjelasan tersebut, maka hipotesis yang akan dibuktikan dalam penelitian ini adalah:

H₃: Budaya inovasi berpengaruh terhadap pilihan strategi bisnis perusahaan

H₄: Budaya inovasi memediasi hubungan antara lingkungan keluarga dan pilihan strategi bisnis perusahaan

3. Metode Penelitian

3.1 Populasi, sampel, dan metode pengumpulan data.

Penelitian ini melibatkan 178 responden dari 200 responden yang direncanakan atau tingkat respons sebesar 89%. Profil responden berdasarkan tingkat usia dapat dilihat bahwa rata-rata usia responden yang berpartisipasi adalah 39,33 tahun atau berkisar antara usia 18 sampai dengan 61 tahun. Data rata-rata usia responden ini menunjukkan bahwa usia pengelola usaha pada perusahaan keluarga di Kota Palembang dapat digolongkan relatif muda, hal ini menunjukkan adanya regenerasi pengelolaan usaha yang baik pada UMKM di Kota Palembang. Profil responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat, bahwa responden laki-laki masih mendominasi pengelolaan usaha di Kota Palembang, yaitu sebanyak 98 responden (55,1%), sedangkan responden perempuan sebanyak 80 responden (44,9%). Berdasarkan jenis usaha yang dijalankan oleh responden, sebagian besar responden menjalankan usaha dagang/ritel, yaitu sebanyak 86 responden atau 48,3%. Usaha makanan/restoran sebanyak 72 responden (40,4%). Industri pengolahan (manufaktur) dan konstruksi/pengembang masing-masing sebanyak 6 responden (3,4%). Usaha hotel/penginapan dan usaha transportasi masing-masing 4 responden (2,2%).

3.2. Teknik Pengumpulan Data

Jenis data yang akan dipakai dalam penelitian ini adalah data primer yang dikumpulkan menggunakan metode survei dengan alat bantu berupa instrumen kuesioner. Data penelitian berupa tingkat kesetujuan responden terhadap item-item indikator setiap variabel penelitian. Sampel penelitian dikumpulkan menggunakan teknik *nonprobability sampling* dengan *convenience sample*. Teknik ini dipilih karena terdapat karakteristik sampel yang cenderung kurang kooperatif dalam mendukung survey penelitian, sehingga teknik convenience akan lebih memudahkan dalam mendapatkan sampel penelitian. Analisis *Partial Least Square* (PLS) *Structural Equation Modeling* (SEM) digunakan untuk menguji hipotesis. *Software Warp PLS* versi 5.0 digunakan untuk analisis SEM-PLS. Pengujian hipotesis berdasarkan nilai koefisien jalur dan signifikansi *p value*. Dengan signifikansi ditetapkan sebesar 5 persen, koefisien jalur harus positif

3.3. Definisi Operasional

Penelitian ini akan variabel dependen pilihan strategi bisnis, dan variabel independen lingkungan keluarga, dan budaya inovasi sebagai variabel mediasi. Berikut adalah definisi operasional dan pengukuran dari masing-masing variabel. Pilihan Strategi Bisnis didefinisikan sebagai orientasi pilihan strategi pengusaha dalam menentukan tujuan kompetitif bisnis mereka. Data pemilihan strategi penilaian menggunakan instrumen dikembangkan oleh peneliti sebelumnya dengan meminta responden untuk menggambarkan prioritas strategi dalam 3 indikator dengan skala *Likert* 6 poin (Setiawan *et al.*, 2021). Lingkungan Keluarga di definisikan sebagai lingkungan dalam keluarga yang memberikan

dukungan secara emosional, sosial dan finansial untuk meluncurkan platform kewirausahaan pada diri anggota keluarganya (Klyver *et al.*, 2020). Data dikumpulkan menggunakan skala likert 6 point, dengan 5 item pernyataan yang adopsi dari Saoula *et al.* (2023). Budaya inovasi adalah budaya yang terbentuk dalam organisasi yang mengarahkan anggota organisasi untuk berinovasi. Instrumen pengukuran budaya inovasi menggunakan 6 skala likert sebanyak 6 instrumen pernyataan, yaitu budaya inovasi adalah budaya yang terbentuk dalam organisasi yang mengarahkan anggota organisasi untuk berinovasi (Dabić *et al.* (2018).

4. Hasil Penelitian dan Pembahasan

4.1. Statistik Deskriptif

Pada Tabel 1 dapat dilihat statistik deskriptif untuk data variabel dependen. Data pilihan strategi bisnis menunjukkan nilai rata-rata sebesar 15,99 dengan kisaran teoritis 3-18 dan kisaran aktual 7-18. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata pengusaha di Palembang relatif memiliki pilihan strategi yang berorientasi pada strategi kompetitif. Lingkungan keluarga berada pada nilai rata-rata 19,48 dengan kisaran teoritis 4-24 dan kisaran aktual 4-24. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar lingkungan keluarga para pengusaha di Palembang memiliki karakteristik yang mendukung pengembangan jiwa kewirausahaan terhadap anggota keluarga. Terakhir, budaya inovasi memiliki nilai rata-rata 30,34 dengan kisaran aktual 6-36 dan kisaran teoritis 14-36. Hal ini menunjukkan tingkat budaya inovasi pada yang dikembangkan para pengusaha di Palembang sudah relatif tinggi.

Tabel 1. Data Variabel Penelitian

Variabel	Kisaran Teoritis	Kisaran Aktual	Mean	Standar Deviasi
Pilihan strategi bisnis (PSB)	3-18	7-18	15,99	2,438
Lingkungan keluarga (LK)	4-24	4-24	19,48	3,979
Budaya inovasi (BI)	6-36	14-36	30,34	3,513

Sumber: Data primer diolah 2025

Tabel 2. Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas Data

Variabel Penelitian	Loading	Composite Reliability	AVE
Pilihan strategi bisnis		0,917	0,787
PSB1	0,885		
PSB2	0,876		
PSB3	0,899		
Lingkungan keluarga		0,943	0,870
LK1	0,948		
LK2	0,921		
LK3	0,932		
LK4	0,783		
Budaya inovasi		0,918	0,650
BI1	0,846		
BI2	0,771		
BI3	0,846		
BI4	0,831		
BI5	0,791		
BI6	0,747		

Sumber: Data primer diolah 2025

Pengujian validitas dan reliabilitas hanya dilakukan pada variabel pengambilan keputusan bisnis, karakteristik pemilik/manajemen, kemampuan mengambil peluang, dan kemampuan improvisasi. Nilai *composite reliability* pada temuan pengujian dapat setiap konstruk $> 0,7$. Begitupun dengan nilai *convergent validity* (*average variance extracted*) setiap konstruk berada pada nilai $> 0,5$. Untuk nilai *indicator reliability* (*loading*) semua konstruk $> 0,7$. Tabel 3 menunjukkan hasil yang memenuhi kriteria penerimaan validitas deskriminan. Oleh sebab itu dapat disimpulkan bahwa data penelitian valid dan reliabel.

Tabel 3. Validitas Diskriminan Data Penelitian

	PSB	LK	BI
PSB	0,887		
LK	0,587***	0,898	
BI	0,325***	0,353***	0,806

Elemen diagonal: akar kuadrat dari AVE, elemen *off-diagonal*: korelasi antar konstruk

***Sig $< 1\%$

4.2. Analisis Model Fit dan Quality Indices

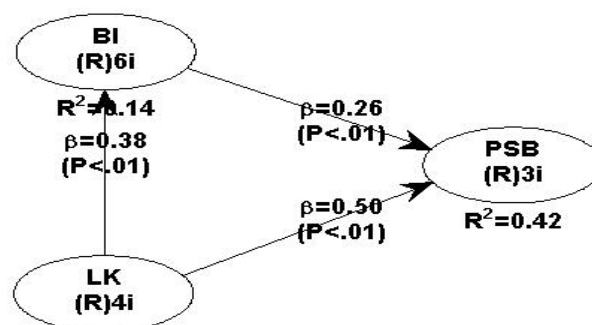
Hipotesis penelitian ini diuji menggunakan SEM-PLS. Sebelum dilakukan analisis pengujian hipotesis, terlebih dahulu dilakukan analisis *model fit* dan *quality indices*. Analisis ini dilakukan guna memastikan bahwa model penelitian yang dibangun dalam penelitian ini layak dipakai untuk menyimpulkan hasil temuan penelitian. Tabel 4 menyajikan hasil *model fit* dan *quality indices* untuk meodel penelitian ini.

Tabel 4. Model Fit dan Quality Indices

Item Model Fit	Nilai	Kriteria	Kesimpulan
<i>Average path coefficient</i> (APC)	0,381, $P < 0,001$	$P < 0,05$	Sesuai
<i>Average R-squared</i> (ARS)	0,080, $P < 0,001$	$P < 0,05$	Sesuai
<i>Average block VIF</i> (AVIF)	1,152	AVIP < 5	Sesuai

Sumber: Data primer diolah 2025

Berdasarkan Tabel 4 model fit dan quality indices nilai APC, ARS masing-masing menunjukkan nilai yang sesuai dengan kreteria. Nilai signifikansi $APC < 0,001$, nilai $ARS < 0,001$ berada pada kriteria di bawah 5%. Nilai AVIF memiliki nilai di bawah 5. Untuk itu dapat simpulkan bahwa model penelitian ini adalah fit, sehingga model penelitian ini layak digunakan untuk melakukan pengujian selanjutnya.



Gambar 1. Model Penelitian

Tabel 5. Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Koefisien	p-value	Kesimpulan
H1: LK → BI	0,378	0,001	Terbukti
H2: LK → PSB	0,503	0,001	Terbukti
H3: BI → PSB	0,261	0,001	Terbukti
H4: LK → BI → PSB	0,099	0,030	Terbukti

Sumber: Data primer diolah 2025

Berdasarkan Tabel 5 dapat dilihat, bahwa hubungan antara lingkungan keluarga terhadap budaya inovasi memiliki nilai koefisien 0,378 dengan $p\text{-value} < 1\%$. Temuan ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan positif lingkungan keluarga dalam membentuk budaya inovasi perusahaan. Temuan ini berhasil mendukung hipotesis yang menjelaskan lingkungan keluarga berpengaruh terhadap pengembangan budaya inovasi perusahaan. Temuan ini relevan dan menjelaskan bahwa lingkungan keluarga dalam sebuah perusahaan keluarga memiliki peran penting dalam mengembangkan budaya dan strategi inovasi yang berperan dalam membangun kemampuan profesionalisasi dan suksesi untuk menyediakan berbagai jalan inovasi dan adaptasi dalam menghadapi ketidakpastian lingkungan (Zapata-Cantu *et al.*, 2023). Hal ini juga sesuai dengan temuan yang menyimpulkan bahwa keluarga sangat berperan dalam memberikan dampak pada keputusan inovasi perusahaan, dan kapasitas inovasi bisnis keluarga merupakan hal yang menentukan hidup atau matinya bisnis tersebut (Baltazar *et al.*, 2023). Keluarga sangat berperan dalam pengembangan budaya inovasi dan keberanian dalam mengabil risiko bisnis (Ljungkvist *et al.*, 2023). Ketiga temuan penelitian sebelumnya tersebut cukup memberikan argumentasi pada temuan penelitian ini, bahwa lingkungan keluarga memiliki peran besar dalam membangun budaya inovasi perusahaan. Hal ini relevan juga dengan argumentasi, bahwa peran nilai-nilai dan keyakinan keluarga berperan dalam mendorong pengembangan dan implementasi budaya inovasi (Erdogan *et al.*, 2020).

Temuan penelitian ini juga berhasil mendukung hipotesis yang menyatakan bahwa lingkungan keluarga berpengaruh terhadap pilihan strategi bisnis perusahaan. Hal ini ditunjukkan dengan nilai koefisien lingkungan keluarga pada pilihan strategi sebesar 0,503 dengan $p\text{-value} < 1\%$. Selaras dengan penjelasan temuan penelitian sebelumnya bahwa karakteristik lingkungan keluarga dalam perusahaan keluarga memiliki kekhasan bagaimana mereka memiliki cara untuk meningkatkan pertumbuhan dan keberlanjutannya usaha (Soares *et al.*, 2021). Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan keluarga memberikan dorongan penting bagaimana perusahaan harus mengimplementasikan strategi yang sesuai. Penjelasan ini dipertegas oleh kesimpulan temuan bahwa kekhasan dan keunikan bisnis keluarga berasal dari visi, niat, perilaku, dan kemampuan anggota keluarga untuk mengejar pengembangan bisnis (Porfirio *et al.*, 2020). Selain itu, karakteristik dan praktik tata kelola di perusahaan keluarga dapat memberikan dampak perencanaan strategis perusahaan (Salloum *et al.*, 2021). Sebelumnya telah dijelaskan dari temuan penelitian yang menyatakan, bahwa keluarga memiliki peran yang sangat penting dalam memengaruhi keputusan risiko strategis di perusahaan keluarga (Kotlar *et al.* (2014). Oleh sebab itu, temuan ini juga mendukung temuan yang menjelaskan bahwa karakteristik lingkungan keluarga dalam

perusahaan keluarga akan menggunakan kekayaan sosial emosional yang berbeda dalam memilih strategi bisnis. Perbedaan karakteristik lingkungan keluarga dapat berdampak pada preferensi yang berbeda dalam menentukan pilihan strategi bisnis (Hsueh *et al.*, 2023).

Budaya inovasi berpengaruh terhadap pilihan strategi bisnis perusahaan juga terbukti dengan koefisien hubungan budaya inovasi pada pilihan strategi bisnis sebesar 0,261 dengan $p\text{-value} < 1\%$. Temuan ini mendukung penjelasan temuan sebelumnya bahwa budaya inovasi yang dikembangkan pada sebuah perusahaan akan memberikan dampak positif pada pilihan strategi bisnis yang berorientasi pada keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Arsawan *et al.*, 2022). Temuan ini juga mendukung penjelasan hasil penelitian sebelumnya bahwa pengembangan budaya inovasi yang unik dapat berdampak pada pilihan implementasi strategi pemasaran yang inovatif yang akhirnya akan berkontribusi pada upaya mempertahankan kinerja pasar yang unggul bagi perusahaan (Aksoy, 2017). Alasan yang juga mendasari temuan ini, adalah bahwa budaya inovasi yang dikembangkan pada organisasi bisnis akan lebih memungkinkan perusahaan tersebut untuk meningkatkan efektifitas praktik manajemen melalui strategi dan peningkatan kemampuan inovasi (Lam *et al.*, 2021). Hal ini juga sejalan dengan penjelasan bahwa budaya organisasi yang termasuk didalamnya adalah budaya inovasi yang berkembang didalamnya merupakan faktor yang memengaruhi manajemen untuk menentukan pilihan strategi bisnis kompetitif yang berorientasi pada inovasi (Scaliza *et al.*, 2022).

Akhirnya, penelitian ini juga berhasil mendukung hipotesis yang menyatakan bahwa budaya inovasi memediasi secara penuh hubungan antara lingkungan keluarga dan pilihan startegi bisnis perusahaan. Hal ini ditunjukan dengan koefisien hubungan tidak langsung lingkungan keluarga pada pilihan strategi bisnis melalui budaya inovasi sebesar 0,099 dengan $p\text{-value}$ 0,03 atau lebih kecil dari 5%. Temuan ini relevan dengan temuan penelitian terdahulu yang berhasil menguji budaya inovasi memediasi hubungan antara keselarasan dan kemampuan beradaptasi pada orientasi strategi, serta kinerja strategi inovasi perusahaan (Hanifah *et al.*, 2019). Keselaran dan kemampuan beradaptasi dapat diterjemahkan sebagai dimensi yang terbentuk dari karakteristik dari lingkungan keluarga, sedangkan orientasi strategi dan kinerja inovasi merupakan bentuk dari implementasi pilihan strategi bisnis. Temuan ini juga mendukung temuan penelitian sebelumnya yang menjelaskan bahwa budaya inovasi organisasi memiliki peran besar dalam memediasi antara manajemen sumber daya manusia yang diperankan oleh lingkungan keluarga dan implementasi strategi kinerja organisasi yang berkelanjutan (Rasool *et al.*, 2019). Budaya inovatif dan pembelajaran organisasi secara signifikan memediasi antara gaya kepemimpinan terbentuk dari lingkungan keluarga dan strategi yang diciptakan untuk mencapai kinerja optimal perusahaan (Ur Rehman *et al.*, 2019). Akhirnya, berbagai temuan dari penelitian terdahulu pada bagian ini mampu memberikan alasan yang kuat bahwa budaya inovasi merupakan faktor yang dapat memediasi hubungan antara lingkungan keluarga dan pilihan strategi bisnis.

Akhirnya, merujuk pada temuan berhasil membuktikan semua hipotesis, maka perspektif kontingensi memiliki peran dalam membangun hubungan antara faktor internal keluarga yang diwakili oleh lingkungan keluarga dan terbentuknya budaya inovasi efektif

pada pilihan strategi kompetitif dalam menjalankan bisnis. Temuan ini membuktikan bahwa teori kontingensi yang menjelaskan sebuah keputusan organisasi dalam membuat strategi akan dipengaruhi oleh faktor internal organisasi dapat terkonfirmasi (Chatterjee, 2024). Hal ini juga mampu mengkonfirmasi pandangan yang menyatakan bahwa teori kontingensi mampu menjelaskan asumsi bahwa kondisi lingkungan yang berbeda dapat memberikan dampak pada pilihan strategi yang juga bisa berbeda (Mueller dan Jungwirth (2022).

5. Kesimpulan

Temuan penelitian ini menyimpulkan bahwa, lingkungan keluarga berpengaruh positif terhadap pembentukan budaya inovasi perusahaan. Kesimpulan lainnya, adalah lingkungan keluarga juga memberikan dampak positif terhadap pilihan strategi bisnis. Merujuk pada data penelitian yang dikumpulkan, karakteristik lingkungan keluarga para pengusaha di Palembang memiliki karakteristik yang mendukung pengembangan jiwa kewirausahaan terhadap anggota keluarga, dan tingkat budaya inovasi yang dikembangkan oleh para pengusaha di Palembang tergolong relatif tinggi. Sementara itu, pilihan strategi yang kompetitif dan dikategorikan berorientasi strategi prospektor merupakan pilihan strategi yang banyak diterapkan. Oleh sebab itu, menjadi sangat beralasan jika lingkungan keluarga menjadi faktor penting untuk mendorong tumbuhnya budaya inovasi dan pilihan strategi yang berorientasi strategi kompetitif prospektor.

Temuan lain yang dapat disimpulkan dari penelitian ini, adalah budaya inovasi berpengaruh positif terhadap pilihan strategi kompetitif prospektor. Ini juga sangat relevan dan beralasan karena budaya inovasi mendorong pengusaha dan perusahaan yang dikelola untuk mengimplementasikan pendekatan bisnis berdasarkan hal-hal baru sebagai keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif berbasis diferensiasi hanya dapat dicapai jika perusahaan memilih strategi kompetitif prospektif. Akhirnya, temuan penelitian ini juga berhasil membuktikan pengaruh mediasi budaya inovasi pada hubungan antara lingkungan keluarga dan pilihan strategi bisnis. Lingkungan keluarga akan lebih memberikan dampak semakin kuat dan positif pada orientasi pilihan strategi kompetitif prospektif jika didalamnya memiliki budaya inovasi yang juga kuat.

Sebagai implikasi dari temuan penelitian ini, para pengusaha harus memperhatikan lingkungan keluarga dan memastikan pertumbuhan jiwa kewirausahaan pada anggota keluarga yang berperan dalam pengelolaan usaha harus dijaga pada komitmen yang baik. Budaya inovasi juga harus dijaga agar tetap tumbuh untuk mengantisipasi dan beradaptasi pada dinamika persaingan bisnis yang semakin ketat. Akhirnya, implikasi yang harus diperhatikan oleh setiap pengusaha, adalah keberanian untuk memilih orientasi strategi kompetitif diferensiasi, sehingga tetap bisa menjadi pembeda dari para kompetitor.

Temuan penelitian ini masih memiliki keterbatasan yang harus disempurnakan pada penelitian dimasa mendatang, antara lain variabel mediasi baru dilihat dalam hal budaya inovasi. Karakteristik yang dimungkinkan dapat memberikan dampak pada kondisi lingkungan keluarga antara lain berhubungan dengan nilai-nilai budaya, nilai-nilai spiritualitas dan nilai-nilai religiusitas keluarga, juga bisa melihat konteks lingkungan bisnis eksternal. Nilai-nilai budaya diyakini dapat mengoptimalkan *knowledge sharing* untuk

menciptakan dan memperkuat strategi pemecahan masalah (Arsawan et al., 2020). Pada sisi yang lain, nilai spiritualitas dan nilai-nilai religiusitas keluarga merupakan faktor pendorong untuk melaksanakan strategi yang efektif (Obregon et al., 2022), serta mendorong perilaku kerja menjadi lebih inovatif (Bantha dan Nayak, 2020). Untuk itu, sebagai saran pengembangan penelitian kedepan, penelitian selanjutnya bisa mempertimbangan beberapa variabel tersebut.

Daftar Pustaka

- Acciarini, C., Brunetta, F., & Boccardelli, P. (2021). Cognitive biases and decision-making strategies in times of change: A systematic literature review. *Management Decision*, 59(3), 638-652. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2019-1006>
- Aksoy, H. (2017). How do innovation culture, marketing innovation and product innovation affect the market performance of small and medium-sized enterprises (SMEs)? *Technology in Society*, 51, 133-141. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2017.08.005>
- Arsawan, I.W.E., Koval, V., Rajiani, I., Rustiarini, N.W., Supartha, W.G., & Suryantini, N.P.S. (2022). Leveraging knowledge sharing and innovation culture into SMEs sustainable competitive advantage. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(2), 405-428. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2020-0192>
- Ahmad, M., Shah, S.Z.A., & Abbass, Y. (2021). The role of heuristic-driven biases in entrepreneurial strategic decision-making: Evidence from an emerging economy. *Management Decision*, 59(3), 669-691. <https://doi.org/10.1108/MD-09-2019-1231>
- Baltazar, J.R., Fernandes, C.I., & Ramadani, V. (2023). Family business succession and innovation: a systematic literature review. *Review of Managerial Science*, 17, 2897-2920. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00607-8>
- Bantha, T., & Nayak, U. (2021). The relation of workplace spirituality with employees' innovative work behaviour: The mediating role of psychological empowerment. *Journal of Indian Business Research*, 13(2), 223-235. <https://doi.org/10.1108/JIBR-03-2020-0067>
- Basco, R., & Calobro, A. (2016). Open innovation search strategies in family and non-family SMEs. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 29(3), 279-302. <https://doi.org/10.1108/ARLA-07-2015-0188>
- Brege, H., & Kindström, D. (2021). Proactivity and responsiveness in value creation: a conceptual typology of market strategies. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 26(1), 72-85. <https://doi.org/10.1108/JBIM-11-2019-0479>
- Chatterjee, S., Mikalef, P., & Khorana, S. (2024). Assessing the implementation of AI integrated CRM system for B2C relationship management: Integrating contingency theory and dynamic capability view theory. *Information Systems Frontiers*, 26, 967-985. <https://doi.org/10.1007/s10796-022-10261-w>
- Cesaroni F.M., Chamocho D.G.D., & Sentuti, A. (2021). Family firms and innovation from founder to successor. *Administrative Sciences*, 11(2):1-15. <https://doi.org/10.3390/admsci11020054>
- Dabić, M., Lažnjak, J., Smallbone, D., & Švarc, J. (2018). Intellectual capital, organisational climate, innovation culture, and SME performance: Evidence from Croatia. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 6(1), 522-544. <https://doi.org/10.1108/JSBED-04-2018-0117>

- Dvorský, J., Petráková, Z., Khan, K. A., Formánek, I., & Mikoláš, Z. (2020). Selected aspects of strategic management in the service sector. *Journal of Tourism and Services*, 11 (20), 109–123. <https://doi.org/10.29036/jots.v11i20.146>
- Erdogan, I., Rondi, E., & De Massis, A. (2020). Managing the tradition and innovation paradox in family firms: A family imprinting perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 44(1), 20-54. <https://doi.org/10.1177/1042258719839712>
- Eriksson, T., Robertson, J., & Näppä, A. (2020). Functional top management teams and marketing organization: Exploring strategic decision-making. *Journal of Strategic Marketing*, 33(1), 1-18. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2020.1765410>
- Fabeil, F. N., Pazim., Hanim, K., & Juliana, L. (2020). The impact of covid-19 pandemic crisis on micro-enterprises: Entrepreneurs' perspective on business continuity and recovery strategy. *Journal of Economics and Business*, 3(2), 837-844. <https://doi.org/31014/aior.1992.03.02.241>
- Fabrizio, C.M., Kaczam, F., & de Moura, G.L. (2022). Competitive advantage and dynamic capability in small and medium-sized enterprises: A systematic literature review and future research directions. *Review of Managerial Science*, 16, 617-648. <https://doi.org/10.1007/s11846-021-00459-8>
- Guo, H., Yang, Z., Huang, R., & Guo, A. (2020). The digitalization and public crisis responses of small and medium enterprises: Implications from a COVID-19 survey. *Frontiers of Business Research in China*, 14 (19), 1-25. <https://doi.org/10.1186/s11782-020-00087-1>
- Glyptis, L., Hadjielias, E., Christofi, M., Kvasova, O., & Vrontis, D. (2021). Dynamic familiness capabilities and family business growth: A longitudinal perspective framed within management accounting. *Journal of Business Research*, 127, 346-363. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.01.019>
- Hubner, S., Most, F., & Wirtz, J. (2022). Narratives in entrepreneurial ecosystems: Drivers of effectuation versus causation. *Small Business Economics*, 59, 211–242. <https://doi.org/10.1007/s11187-021-00531-3>
- Hadid, W., & Al-Sayed, M. (2021). Management accountants and strategic management accounting: The role of organizational culture and information systems. *Management Accounting Research*, 50 (1): 100725. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2020.100725>
- Hamilton, J. (2020). The strategic change matrix and business sustainability across COVID-19. *Sustainability*, 12(15):6026. <https://doi.org/10.3390/su12156026>
- Hanifah, H., Abdul, H., Ahmad, N.H., & Vafaei-Zadeh, A. (2019). Emanating the key factors of innovation performance: Leveraging on the innovation culture among SMEs in Malaysia. *Journal of Asia Business Studies*, 13(4), 559-587. <https://doi.org/10.1108/JABS-04-2018-0130>
- Helzen, Z., Lybaert, N., Steijvers, T., Orens, R., & Dekker, J. (2016). Management control system in family firms: A review of the literature and directions for future. *Journal of Economic Surveys*, 31(2), 410-435. <https://doi.org/10.1111/joes.12154>
- Hsueh, J. W.-J., De Massis, A., & Gomez-Mejia, L. (2023). Examining heterogeneous configurations of socioemotional wealth in family firms through the formalization of corporate social responsibility strategy. *Family Business Review*, 36(2), 172-198. <https://doi.org/10.1177/08944865221146350>
- Kallmuenzer, A., Hora, W., & Peters, M. (2018). Strategic decision-making in family firms: An explorative study. *European Journal of International Management*, 12(5–6), 655-675. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2018.10014765>

- Kang, M., & Park, M. J. (2019). Employees' judgment and decision making in the banking industry: The perspective of heuristics and biases. *International Journal of Bank Marketing*, 37(1), 382-400. <https://doi.org/10.1108/IJBM-04-2018-0111>
- Kang, J., Diao, Z., & Zanini, M. T. (2021). Business-to-business marketing responses to COVID-19 crisis: A business process perspective *Marketing Intelligence & Planning*, 39(3), 454-468. <https://doi.org/10.1108/MIP-05-2020-0217>
- Khan, M. T. I., Tan, S.-H., & Chong, L.L. (2016). The effects of stated preferences for firm characteristics, optimism and overconfidence on trading activities. *International Journal of Bank Marketing*, 34(7), 1114–1130. <https://doi.org/10.1108/IJBM-10-2015-0154>
- Klyver, K., Schenkel, M.T., & Nielsen, M.S. (2020). Can't always get what I want: Cultural expectations of emotional support in entrepreneurship. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 38(7), 677-690. <https://doi.org/10.1177/0266242620915675>
- Kotlar, J., De Massis, A., & Fang, H. (2014). Strategic reference points in family firms. *Small Business Economics*, 43, 597–619. <https://doi.org/10.1007/s11187-014-9556-6>
- Kozioł-Nadolna, K., & Beyer, K. 2021. Determinants of the decision-making process in organizations. *Procedia Computer Science*. 192, 2375–2384. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.09.006>
- Kraus, S. Clauss, T., Breier, M., Gast, J., Zardini, A., & Tiberius, V. (2020). The economics of COVID-19: Initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 26(5), 1067-1092. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-04-2020-0214>
- Kyrgidou, L.P., & Spyropoulou, S. (2013). Drivers and performance outcomes of innovativeness: an empirical study. *British Journal of Management*, 24(3), 281-298. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2011.00803.x>
- Lam, L. Nguyen, P. Le, N., & Tran, K. (2021). The relation among organizational culture, knowledge management, and innovation capability: Its implication for open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 66. <https://doi.org/10.3390/joitmc7010066>
- Lanzolla, G., & Markides, C. (2021). A business model view of strategy. *Journal of Management Studies*, 58(2), 540-553. <https://doi.org/10.1111/joms.12580>
- Ljungkvist, T., Evansluong, Q., & Boers, B. (2023). Family influences on entrepreneurial orientation in immigrant entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 29(11), 241-267. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-07-2022-0602>
- Mueller, E.F., & Jungwirth, C. (2022). Are cooperative firms more agile? A contingency perspective on small and medium-sized enterprises in agglomerations and peripheral areas. *Small Business Economics*, 58, 281–302. <https://doi.org/10.1007/s11187-020-00410-3>
- Munoz-Bullon, F., Sanchez-Bueno, M. J., & Suarez-Gonzalez, I. (2018). Diversification decisions among family firms: The role of family involvement and generational change. *BRQ Business Research Quarterly*, 21(1), 39-52. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2017.11.001>
- Niemimaa, M., Järveläinen, J., Heikkilä, M., & Heikkilä, J. (2019). Business continuity of business models: Evaluating the resilience of business models for contingencies. *International Journal of Information Management*, 49, 208-216. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.04.010>

- Obregon, S.L., Lopes, L.F.D., & Kaczam, F. (2022). Religiosity, spirituality and work: A systematic literature review and research directions. *Journal of Business Ethics*, 179, 573-595. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04856-7>
- Olanrewaju, A.S.T., Hossain, M. A., Whiteside, N., & Mercieca, P. (2020). Social media and entrepreneurship research: A literature review. *International Journal of Information Management*, 50, 90-110.
- Porfírio, J.A., Felício, J.A., & Carrilho, T. (2020). Family business succession: analysis of the drivers of success based on entrepreneurship theory. *Journal of Business Research*, 115, 250-257. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.054>
- Rasool, S. F., Samma, M., Wang, M., Zhao, Y., & Zhang, Y. (2019). How human resource management practices translate into sustainable organizational performance: The mediating role of product, process and knowledge innovation. *Psychology Research and Behavior Management*. 12, 1009-1025. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S204662>
- Rasheed, R., & Siddiqui, S. H. (2018). Attitude for inclusive finance: Influence of owner managers' and firms' characteristics on SMEs financial decision making. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 35(3),158-171. <https://doi.org/10.1108/JEAS-05-2018-0057>
- Salloum, C., Digout, J., Salloum, L., Mercier-Suissa, C., & Chahine, P. (2021). Family business, strategic planning and corporate entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 25(1), 52-71. <https://doi.org/10.1504/IJEIM.2021.113798>
- Saoula, O., Shamim, A., Ahmad, M.J., & Abid, M.F. (2023). Do entrepreneurial self-efficacy, entrepreneurial motivation, and family support enhance entrepreneurial intention? The mediating role of entrepreneurial education. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 17(1), 20-45. <https://doi.org/10.1108/APJIE-06-2022-0055>
- Sari, R.P., Suryaningrum, S., & Budiarto, D.S. (2019). Does family firm have better performance? Empirical research in Indonesia SMEs. *Akuntabel*, 16 (2), 263-271.
- Sbarba, A. D., & Marelli, A. (2018). Family-controlled businesses and management control: the framing of “shareholder-oriented” practices. *Journal of Management Control*, 28 (4), 417-456. <https://doi.org/10.1007/s00187-018-0255-3>
- Scholes, L., Hughes, M., Wright, M., Massis, A., & Kotlar, J. (2021). Family management and family guardianship: Governance effects on family firm innovation strategy. *Journal of Family Business Strategy*, 12(4). 100389. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100389>
- Senftlechner, D., & Hiebl, M. (2015). Management accounting and management control in family businesses: Past accomplishments and future opportunities. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 11(4), 573-606. <https://doi.org/10.1108/JAOC-08-2013-0068>
- Shahzad, F., Rehman, I., Colombage, S., & Nawaz, F. (2019). Financial reporting quality, family ownership, and investment efficiency: An empirical investigation. *Managerial Finance*. 45(4), 513-535. <https://doi.org/10.1108/MF-02-2018-0081>
- Scaliza, J. A. A., Jugend, D., Jabbour, C. J. C., Latan, H., Armellini, F., Twigg, D., & Andrade, D. F. (2022). Relationships among organizational culture, open innovation, innovative ecosystems, and performance of firms: Evidence from an emerging economy context. *Journal of Business Research*, 140, 264-279. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.10.065>

- Scholes, L., Hughes, M., Wright, M., Massis, A., & Kotlar, J. (2021). Family management and family guardianship: Governance effects on family firm innovation strategy. *Journal of Family Business Strategy*, 12(4), 100389. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100389>
- Setiawan, A. S., Widyartono, A., & Ony, G. O. (2021). Family business control, strategy selection and strategic performance measurement usage. *Jurnal Akuntansi*. 25 (1), 138-153. <http://dx.doi.org/10.24912/ja.v24i2.699>
- Setiawan, A. S., & Iskak. (2023). Strategic management accounting: historical business performance, owner-management characteristics, innovation culture. *Jurnal Akuntansi*, 27(2), 197-217. <http://dx.doi.org/10.24912/ja.v27i2.1243>
- Soares, G.G., da Silva Braga, V.L., da Encarnação Marques, C.S., & Ratten, V. (2021). Corporate entrepreneurship educations impact on family business sustainability: A case study in Brazil. *The International Journal of Management Education*, 19(1), 100424. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2020.100424>
- Soluk, J., Miroshnychenko, I., Kammerlander, N., & De Massis, A. (2021). Family influence and digital business model innovation: The enabling role of dynamic capabilities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 45(4), 867-905. <https://doi.org/10.1177/1042258721998946>
- Sulaiman, R., Toulson, P., & Brougham, D. (2022). The role of religiosity in ethical decision-making: A study on Islam and the Malaysian workplace. *Journal Business Ethics*, 179, 297–313. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04836-x>
- Tsao, S. M., Chang, Y. W., & Koh, K. (2017). Founding family ownership and myopic R&D investment behavior. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 34(3), 361-384. <https://doi.org/10.1177/0148558X17704084>
- Umans, I., Lybaert, N., Steijvers, T., & Voordeckers, W. (2021). The influence of transgenerational succession intentions on the succession planning process: The moderating role of high-quality relationships. *Journal of Family Business Strategy*, 12 (2), 100269. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2018.12.002>
- Ur Rehman, S., Bhatti, A., & Chaudhry, N.I. (2019). Mediating effect of innovative culture and organizational learning between leadership styles at third-order and organizational performance in Malaysian SMEs. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9(1), 36-47. <https://doi.org/10.1186/s40497-019-0159-1>
- Quinn, M., Hiebl, M. R.W., Moores, K., & Craig, J. B. (2018). Future research on management accounting and control in family firms: suggestions linked to architecture, governance, entrepreneurship and stewardship. *Journal of Management Control*, 28(4), 529-546. <https://doi.org/10.1007/s00187-018-0257-1>
- Wang, C., Brabenec, T., Gao, P., & Tang, Z. (2021). The business strategy, competitive advantage and financial strategy: A perspective from corporate maturity mismatched investment. *Journal of Competitiveness*. 13(1), 164–181. <https://doi.org/10.7441/joc.2021.01.10>
- Wolf, C., & Floyd, S.W. (2017). Strategic planning research: Toward a theory-driven agenda. *Journal of Management*, 43(6), 1754-1788 <https://doi.org/10.1177/0149206313478185>
- Zapata-Cantu, L., Sanguino, R., & Barroso, A. (2023). Family business adapting a new digital-based economy: Opportunities and challenges for future research. *Journal of the Knowledge Economy*, 14, 408–425 <https://doi.org/10.1007/s13132-021-00871-1>