

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 *Family Business Resilience*

Dalam penelitian selama ini, *organizational resilience* didefinisikan dalam tiga (3) kelompok besar, yaitu sebagai *resistance and recovery*, adaptasi, dan antisipasi (Duchek, 2020). Sebagai *resistance and recovery*, *resilience* merupakan kemampuan organisasi untuk melawan gangguan dan pulih ke keadaan normal. Definisi ini merupakan penekanan pada pemeliharaan fungsionalitas dan ketangguhan terhadap situasi merugikan. *Resilience* sebagai bentuk adaptasi difokuskan pada kemajuan proses dan kemampuan organisasi untuk menyerap, merespons, dan terlibat dalam transformasi dalam menghadapi gangguan. Sebagai antisipasi, *resilience* lebih dari sekedar bertahan hidup. Hal ini mengidentifikasi risiko potensial dan mengambil langkah-langkah proaktif untuk memastikan bahwa suatu organisasi berkembang pesat di tengah cobaan.

Resilience memegang peranan penting dalam *family business*. Banyak perusahaan keluarga tidak siap untuk beradaptasi dengan lingkungan yang berubah, yang menyebabkan mereka berhenti beroperasi (Permatasari dan Laydi, 2018). *Family business resilience* berasal dari interaksi bisnis dan keluarga di mana sumber daya dan kemampuan dimainkan. Hal ini berasal dari proses yang muncul di mana bisnis keluarga menemukan solusi dan menggunakan serta mengembangkan sumber daya untuk mengatasi tantangan dengan meningkatkan praktik manajemen keluarga (Patterson, 2002). Dengan demikian, tidak dapat disangkal bahwa masa depan bisnis keluarga bergantung pada keberhasilannya dalam mengelola sumber daya untuk keberlanjutan. Kapasitas sebuah bisnis keluarga untuk merespons gangguan tergantung pada ketangguhannya, yang didefinisikan oleh Brewton et al. (2010) sebagai "individu dan keluarga melindungi sumber daya yang melindungi perusahaan keluarga dari gangguan dan ditandai dengan kreativitas individu dan kolektif yang digunakan untuk memecahkan masalah dan menyelesaikan pekerjaan."

Family Business Resilience (ketahanan bisnis keluarga) merujuk pada kemampuan suatu bisnis keluarga untuk bertahan dan pulih dengan cepat dari tekanan, krisis, atau perubahan lingkungan yang tak terduga. Bisnis yang resilient mampu mengatasi tantangan dan memulihkan diri setelah mengalami guncangan, memungkinkan mereka untuk tetap eksis dan berkembang di tengah situasi yang sulit (Purnomo et al., 2021). *Family business resilience* bukan hanya tentang kelangsungan hidup dalam jangka pendek, tetapi juga mengenai kontinuitas jangka

panjang dan pertumbuhan. Adanya *resilient* (ketahanan) dapat ditandai dengan tiga outcome yang adalah *continuity, survival, growth* (Purnomo et al., 2021).

Continuity terjadi ketika organisasi mampu beralih ke kemampuan baru dan menjelajahi arah strategis yang belum dijelajahi sebelumnya. Organisasi dengan ketahanan ini dapat mengadaptasi diri dengan cepat dan efisien di tengah tantangan dan perubahan. Mereka tidak hanya mempertahankan operasional yang ada, tetapi juga mampu mengidentifikasi peluang baru dan menggali potensi yang belum tergali. Dengan kemampuan untuk terus berkembang dan berinovasi, organisasi ini tetap relevan dan dapat bersaing dalam pasar yang terus berubah.

Survival dapat diartikan sebagai organisasi yang menunjukkan kemampuan untuk tetap beroperasi dan bertahan di tengah tantangan, termasuk mengatasi dampak pandemi. Dalam hal ini, kemampuan untuk melihat peluang di tengah hambatan merupakan keterampilan yang sangat berharga, membantu bisnis-bisnis tersebut berkembang dan bertahan meskipun dalam kondisi yang sulit. Sedangkan *growth* dapat diartikan dengan bisnis yang sama tetapi dapat bertumbuh selama menghadapi masa sulit seperti pandemi. Hal ini mencerminkan kemampuan bisnis untuk bertransformasi dan berkembang, bahkan di tengah ketidakpastian dan tantangan yang sulit.

Dengan demikian, *family business resilience* bukan sekadar reaksi terhadap tantangan, tetapi juga strategi proaktif yang memungkinkan bisnis keluarga untuk menghadapi masa depan dengan keyakinan, ketangguhan, dan kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang dinamis. Pemahaman mendalam tentang faktor-faktor yang mendukung *resilient* ini akan membantu pemimpin bisnis keluarga dalam merencanakan langkah-langkah yang tepat untuk memastikan kesinambungan, stabilitas, dan pertumbuhan bisnis mereka.

2.2 Pemimpin Bisnis Wanita dalam *Family Business*

Peran perempuan dalam bisnis keluarga memiliki signifikansi besar dalam perkembangan ekonomi global (Ratten et al., 2017). Heinonen dan Stenholm (2011) juga mengungkapkan bahwa perempuan memegang peran kunci dalam operasional bisnis keluarga. Hisrich dan Fulop (1997) dalam Anggadwita et al., 2020, mengemukakan bahwa memiliki dan mengelola bisnis keluarga mengharuskan perempuan untuk mempertimbangkan berbagai aspek kehidupan mereka, seperti peran mereka dalam masyarakat dan keluarga, penggunaan waktu, pengakuan, tingkat kehidupan, serta yang tak kalah pentingnya, tanggung jawab terhadap keluarga mereka. Modal utama yang dimiliki oleh pengusaha perempuan adalah ketekunan dan kesabaran dalam mengambil keputusan, yang dikombinasikan dengan visi dan

strategi untuk memajukan bisnis mereka. Namun, penelitian juga menunjukkan bahwa perempuan cenderung memiliki modal manusia, finansial, dan sosial yang lebih rendah dibandingkan dengan pria ketika terlibat dalam dunia wirausaha, dimana hal ini memengaruhi keterlibatan mereka dalam bisnis keluarga (Ratten et al., 2017).

Hisrich dan Fulop (1997) dalam Anggadwita et al., 2020, juga menyoroti sejumlah faktor-faktor seperti struktur sosial, pekerjaan, keluarga, dan kehidupan sosial yang terorganisir dapat berdampak pada motivasi perempuan dalam berwirausaha dan pengaruh modal manusia dalam bisnis keluarga. Dengan demikian, penting untuk memahami motivasi dan visi para pengusaha perempuan dalam menjalankan bisnis keluarga agar mereka dapat mengatasi perubahan yang terjadi dan menjaga kelangsungan bisnis mereka. Pengusaha perempuan sering bertindak sebagai penyelamat keluarga dengan mampu mengembangkan bisnis dalam situasi yang sulit. Mereka memiliki berbagai keterampilan wirausaha, termasuk kepercayaan diri, adaptabilitas, ketekunan, kemampuan pengembangan diri, peningkatan kreativitas, keahlian dalam bidang kerja, kemampuan introspeksi, kecepatan dan ketepatan dalam mengambil keputusan, kemampuan membangun citra bisnis yang positif, serta optimisme. Oleh karena itu, kemampuan wirausaha perempuan dapat dipengaruhi oleh dukungan yang mereka terima dari keluarga dan pemangku kepentingan lainnya dalam mengembangkan bisnis mereka dan menjaga *resilient* perusahaan mereka (Porfirio et al., 2019).

2.3 Strategi Bisnis

Dalam penelitian Anggadwita et al., (2020), terdapat tiga dimensi strategis dalam menentukan strategi bisnis (Anggadwita et al., 2020), yaitu *adaptive capacity*, *strategy renewal*, dan *appropriation capacity*. *Adaptive capacity* dalam bisnis merujuk pada kemampuan untuk melindungi diri dari gangguan lingkungan dan memastikan kelangsungannya dengan memanfaatkan sumber daya yang tersedia (Mzid et al., 2019). Dalam penelitian Anggadwita et al. (2020), *adaptive capacity* terkait dengan faktor-faktor tertentu, seperti *financial capital*, *workforce*, dan *firm reputation*. *Financial capital*, seperti pengurangan biaya produksi, efisiensi biaya, pengurangan anggaran operasional, dan pengurangan unit produksi. *Workforce* melibatkan evaluasi ulang terhadap kinerja karyawan, dengan respons termasuk pengurangan jumlah karyawan dan pengurangan gaji karyawan. *Firm reputation* dianggap sebagai aset penting yang harus dijaga dengan baik. Dapat dilakukan dengan pemeliharaan kualitas produk dan peningkatan kapasitas sumber daya manusia.

Strategy renewal umumnya diimplementasikan ketika sebuah perusahaan menghadapi masalah dan memerlukan pemulihan atau perubahan arah. Inovasi menjadi kunci untuk mempertahankan ketahanan keluarga. Hasil penelitian Anggadwita et al. (2020) menunjukkan bahwa pemimpin wanita yang diteliti memiliki kemampuan berinovasi, seperti melakukan diversifikasi produk, meningkatkan efektivitas produksi dan memperbarui sistem sesuai dengan perkembangan zaman. Sedangkan *appropriation capacity* mencakup kemampuan perusahaan untuk menggunakan pengalaman dalam menghadapi masa depan sehingga mereka dapat keluar lebih siap untuk menghadapi lingkungan baru (Mzid et al., 2019). Dalam konteks bisnis keluarga, penelitian Anggadwita et al. (2020) mengidentifikasi beberapa faktor yang terkait dengan kapasitas apropriasi, yakni *proactiveness*, *persistence*, dan *tacit knowledge*. *Proactiveness* tercermin dalam inisiatif pemasaran *online*. *Persistence* menekankan pentingnya sumber daya manusia dengan memfasilitasi kebutuhan karyawan dan menjaga kualitas produk. *Tacit knowledge* tercermin dalam pemanfaatan teknologi.

2.4 Faktor Strategi dalam *Family Business Resilience*

Motivasi, kompetensi, dan dukungan keluarga merupakan faktor-faktor kunci yang mendukung pemimpin wanita dalam menjaga *family business resilience* (Anggadwita et al., 2020). Motivasi yang kuat memacu mereka untuk mencapai kesuksesan, sementara kompetensi mereka dalam berbagai bidang bisnis memberi fondasi yang solid untuk pengelolaan yang efektif. Dukungan dari keluarga memberikan kekuatan emosional dan dukungan finansial. Dengan sinergi faktor-faktor ini, pemimpin wanita mampu mempertahankan ketangguhan bisnis keluarga di tengah dinamika bisnis.

2.4.1 Motivasi

Motivasi merupakan serangkaian proses yang menghasilkan, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku berwirausaha untuk mencapai sesuatu (Anggadwita et al., 2020). Motivasi seorang pengusaha dalam bisnis keluarga terdiri dari keinginan untuk bertindak dan melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan bisnis (Gilding et al., 2015 dalam Anggadwita et al., 2020). Pengusaha perempuan dalam bisnis keluarga biasanya bertindak dengan alasan untuk mencapai kemakmuran keluarga dan tujuan bisnis (Anggadwita et al., 2020). Studi mengenai *Family Business Resilience* pada bisnis *retail* memberikan wawasan yang mendalam tentang bagaimana faktor individu, khususnya motivasi, memainkan peran yang sangat penting di tengah berbagai tantangan yang kerap datang tak terduga.

Pemimpin wanita dalam konteks bisnis keluarga memegang peran sentral dalam menjalankan operasi bisnis sehari-hari dan mempengaruhi dinamika bisnis secara keseluruhan (Anggadwita et al., 2020). Pemimpin wanita dalam bisnis keluarga bukan hanya menjalankan tugas-tugas operasional harian, tetapi juga menjadi pionir perubahan, mengemban tanggung jawab untuk memimpin bisnis keluarga mereka melalui ketidakpastian dan tantangan yang muncul. Motivasi yang tinggi sering kali menjadi dorongan utama yang mendorong pemimpin wanita dalam bisnis keluarga untuk mengambil langkah-langkah berani dan berinovasi dalam menghadapi perubahan ekonomi dan perubahan perilaku konsumen. Motivasi tersebut seringkali terkait erat dengan hasrat untuk menjaga dan meningkatkan kesejahteraan keluarga. Dalam pandangan Heinonen dan Stenholm (2011), "Motivasi yang kuat menjadi fondasi utama untuk menjalankan bisnis keluarga secara berkelanjutan." Motivasi yang kuat ini juga dapat menjadi pendorong mental pemimpin wanita di masa-masa sulit.

2.4.2 Kompetensi

Dalam bisnis keluarga, kompetensi dan kemampuan individu memegang peran yang tak terbantahkan dalam membentuk kesuksesan dan *resilient* bisnis. Kompetensi berwirausaha dianggap sebagai kumpulan kemampuan dan pengalaman yang membuka jalan menuju pencapaian kesuksesan dalam kegiatan berwirausaha (Pulka et al., 2021). Kemampuan kompetensi yang kuat dalam mengelola bisnis juga memainkan peran penting. Pemimpin yang kompeten memiliki kemampuan pengambilan keputusan yang tepat, pemahaman yang baik tentang pasar dan lingkungan bisnis, serta keterampilan manajerial yang efektif.

Temuan yang diungkapkan oleh Ratten et al. (2017) mengindikasikan bahwa "pengusaha wanita mungkin memiliki tingkat modal manusia, finansial, dan sosial yang lebih rendah daripada pria ketika terlibat dalam kewirausahaan." Namun, kemampuan adaptasi dan manajemen yang kuat dapat menjadi alat penting untuk mengatasi keterbatasan tersebut dan menjaga kelangsungan bisnis. Dengan memanfaatkan kemampuan adaptasi dan manajemen yang unggul, pemimpin wanita dapat menghadapi tantangan-tantangan kompleks dalam bisnis keluarga dan menjaga bisnis mereka tetap berdaya saing dalam pasar yang dinamis. Oleh karena itu, dalam bisnis keluarga, investasi dalam pengembangan kompetensi individu tidak hanya memperkuat fondasi perusahaan tetapi juga menjadi kunci untuk mencapai kesuksesan jangka panjang. Dengan kompetensi yang kokoh, pemimpin wanita tidak hanya mampu menghadapi perubahan pasar dengan percaya diri, tetapi juga mampu memimpin bisnis keluarga mereka ke arah pertumbuhan dan keberlanjutan yang berkelanjutan.

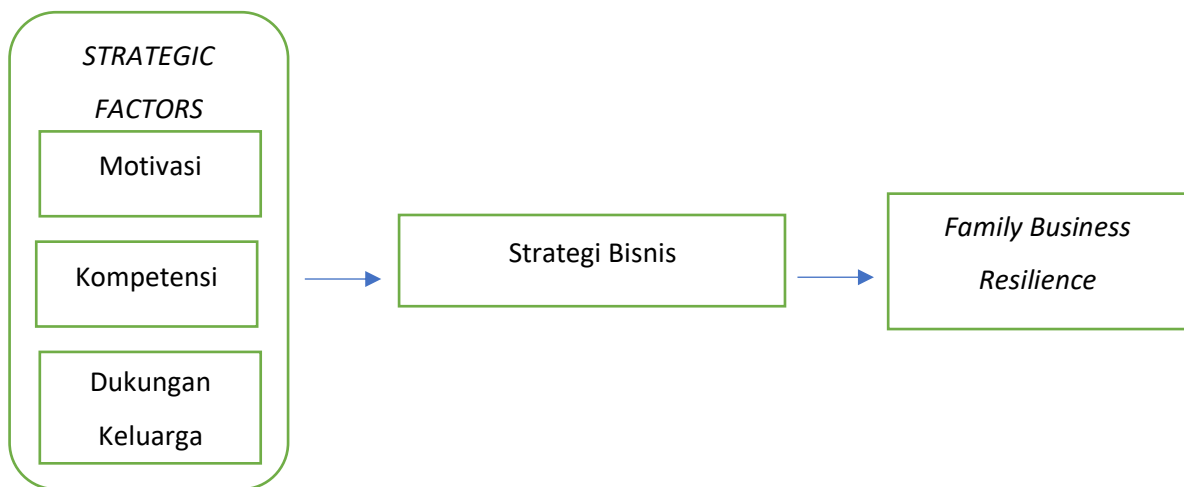
2.4.3 Dukungan Keluarga

Dukungan keluarga adalah kunci bagi *resilient* bisnis keluarga di hadapan kondisi-kondisi sulit yang dapat mengancam kelangsungan hidup bisnis keluarga (Argawal dan Lenka, 2016). Menurut Friedman et al. (2010), dukungan yang diberikan oleh keluarga dalam konteks bisnis keluarga mencakup empat jenis dukungan, yaitu dukungan instrumental, informasional, penilaian, dan emosional. Dukungan instrumental melibatkan bantuan konkret seperti penyediaan fasilitas bisnis, sedangkan dukungan informasional mencakup saran, panduan, dan solusi untuk mengatasi masalah bisnis. Sementara itu, dukungan penilaian berkaitan dengan memberikan evaluasi konstruktif terhadap keputusan bisnis. Namun, yang paling penting adalah dukungan emosional, yang mencakup simpati, empati, cinta, kepercayaan, dan rasa hormat.

Dalam situasi dinamika bisnis yang terus berubah, dukungan ini menjadi lebih penting. Dukungan ini bukan hanya sekadar memberikan bantuan materiil atau nasihat praktis, tetapi juga menciptakan lingkungan emosional yang mendukung. Dalam menghadapi perubahan lingkungan yang dinamis, *family business resilience* sangat bergantung pada kemampuan mereka untuk beradaptasi dan bertahan. Dukungan emosional dari keluarga menciptakan rasa kepercayaan dan kepastian, memungkinkan anggota bisnis keluarga untuk merasa didukung dan dihargai. Sebagai akibatnya, bisnis keluarga yang mendapatkan dukungan emosional yang kuat memiliki kemungkinan yang lebih tinggi untuk mengatasi tantangan dan menjaga kelangsungan operasional mereka. Dukungan ini bukan hanya menguatkan ikatan keluarga, tetapi juga memperkuat fondasi bisnis keluarga, menjadikannya lebih tangguh dalam menghadapi ketidakpastian dan perubahan pasar. Dalam esensi, dukungan emosional yang konsisten dari anggota keluarga bukan hanya menjadi benteng yang melindungi bisnis keluarga dari goncangan luar, tetapi juga menjadi kunci utama kesuksesan dan *family business resilience* di era bisnis yang berubah dengan cepat.

2.5 Kerangka Pemikiran

Dalam penelitian ini, kerangka konseptual dibangun berdasarkan hasil penelitian dari Anggadwita et al., 2020 yang dibangun berlandaskan pendekatan teoritis dari RBV (*Resource-Based View*). RBV adalah pendekatan klasik dalam manajemen strategis yang terkait dengan kompetensi dan sumber daya perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif (Anggadwita, 2020). Dalam pendekatan ini, para pemimpin perempuan memanfaatkan sumber daya yang ada untuk merancang strategi-strategi yang mendukung *family business resilience* mereka.



Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran

Sumber: Anggadwita, G., Permatasari, A., Alamanda, D. T., & Profityo, W. B. (2022). *Exploring women's initiatives for family business resilience during the COVID-19 pandemic*. Journal of Family Business Management, p. 15.

Sejalan dengan temuan selama ini, dalam membangun *family business resilience*, faktor-faktor individu seperti motivasi dan kompetensi, bersama dengan dukungan keluarga, memainkan peran utama melalui strategi bisnis yang berfokus pada tiga dimensi strategis, yaitu *adaptive capacity*, *strategy renewal*, dan *appropriation capacity* yang diterapkan oleh pemimpin wanita. Motivasi individu memberi kekuatan pada pemimpin wanita untuk menghadapi tekanan dan tantangan yang muncul selama krisis, sedangkan kompetensi memberikan pemahaman dan pengetahuan tentang manajemen bisnis dan keuangan yang diperlukan untuk mengatasi situasi sulit. Dukungan finansial, emosional, dan oprasional dari lingkungan keluarga membentuk jaringan kepercayaan dan saling mendukung, memperkuat pondasi bisnis keluarga, dan membantu mereka bertahan di tengah perubahan dan ketidakpastian.