

4. ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1 Profil Informan

4.1.1 Profil Informan 1

Informan 1, seorang wirausahawan wanita berusia 64 tahun bernama Amanda, beralamat di Jl. Cemara No. 136, Kota Blitar. Beliau adalah ibu dari seorang anak perempuan yang tengah menempuh pendidikan tinggi di jurusan manajemen bisnis. Dengan latar belakang pendidikan SMA, Ibu Amanda berhasil menjadi generasi kedua yang meneruskan bisnis keluarga yang didirikan oleh ayahnya. Bisnis keluarganya, yang dikenal sebagai Toko Rejo, telah berdiri sejak tahun 1966. Toko ini menawarkan berbagai produk yang menjadi kebutuhan sehari-hari masyarakat, termasuk plastik, barang pecah belah, produk olahan kertas, dan sebagainya. Dengan omset harian melebihi lima juta rupiah, Ibu Amanda berhasil mencapai pasar yang signifikan di Kota Blitar.

4.1.2 Profil Informan 2

Bella, informan kedua yang berusia 44 tahun, dipercayakan oleh orang tuanya untuk melanjutkan bisnis keluarga mereka. Bersama suami dan dua anaknya, Bella tinggal di Jl. Semeru No. 23, Kota Blitar. Ia merupakan lulusan S1 Teknik Industri dari Universitas Kristen Petra. Bisnis keluarga yang dikenal dengan nama Indah Karya ini telah berdiri sejak tahun 1987 atas inisiatif ayah Ibu Bella. Bisnis ini spesialis dalam penjualan berbagai produk *furniture* dan *springbed*. Dengan rata-rata pemesanan sebanyak 5 produk per hari, Indah Karya berhasil menjangkau pasar di wilayah Blitar Raya.

4.1.3 Profil Informan 3

Celin, merupakan informan ketiga yang berusia 43 tahun, generasi kedua yang dipercaya oleh ayahnya untuk meneruskan bisnis keluarga yang dikenal dengan nama UNION yang beralamat di Jl. Ahmad Yani No. 31, Kota Blitar. Berlatar pendidikan S1 akuntansi Universitas Surabaya, ia tinggal bersama dengan ibu kandungnya. Bisnis keluarga yang dibantu oleh adik kandung ini menjual berbagai produk berupa *sparepart* alat elektronik yang hingga saat ini sudah berkembang menjadi alat elektronik dan alat listrik. Bisnis keluarga yang didirikan pada tahun 1986 ini menghasilkan omset 3 sampai 5 juta per harinya dan mampu merangkul konsumen dari kota hingga kabupaten Blitar.

4.1.4 Profil Informan 4

Informan keempat, Dina, bertempat tinggal di Jl. Cemara No. 82, Kota Blitar bersama suami dan 3 anak, dipercaya orang tuanya untuk melanjutkan bisnis keluarga yang dikenal dengan sebutan Sanjaya Elektronik. Wanita berusia 45 tahun dengan latar belakang pendidikan SMA mampu mempertahankan bisnis keluarga yang sudah didirikan sejak tahun 1997. Menjual berbagai produk *sparepart* elektronik, toko ini mampu menjual rata-rata 50 produk setiap harinya. Sasaran pemasaran utama toko ini adalah Blitar Kota dan sekitarnya.

4.2 Analisa Data

4.2.1 Kasus 1

Motivasi yang mendasari informan 1 dalam menjalankan bisnis keluarga, Toko Rejo, bersumber dari keinginannya yang kuat untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari dan memberikan pendidikan terbaik kepada anak-anaknya. Keberlangsungan usahanya tidak hanya dipacu oleh motif finansial semata, melainkan juga oleh nilai-nilai keluarga dan tanggung jawab sebagai orang tua. Informan 1 menunjukkan tingkat motivasi yang tinggi, yang tercermin dalam kesediaannya untuk bekerja keras dan penuh ketekunan demi menjaga dan mengembangkan bisnisnya. Pernyataan ini sesuai dengan pandangan informan 1A, yang menguatkan gagasan bahwa motivasi tersebut bukan sekadar impian, melainkan dasar kuat untuk menghadapi berbagai tantangan dan meraih kesuksesan dalam bisnis keluarga mereka. Hal ini sesuai dengan pernyataan dari informan 1 dan diperkuat oleh informan 1A berikut ini:

“Ya karena ada tanggungan untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari dan kebutuhan anak untuk pendidikan.” – Informan 1

“Menurut saya ya karena untuk menghidupi saya” – Informan 1A

Meskipun berlatar belakang pendidikan SMA tanpa keterampilan yang signifikan untuk meneruskan usaha keluarganya, informan 1 mendapatkan keterampilan berharga dari ayahnya. Keterampilan ini menjadi pondasi yang memungkinkannya mengelola dengan berhasil bisnis keluarga, Toko Rejo. Selain itu, informan 1 aktif dalam berbagi pengalaman dan berdiskusi dengan anaknya yang sedang menempuh pendidikan manajemen. Interaksi ini menjadi saluran efektif untuk mentransfer pengetahuan dan membangun kompetensi yang relevan dengan dunia bisnis. Tidak hanya itu, informan 1 juga menjalin hubungan yang erat dengan teman-teman bisnisnya, menciptakan lingkungan di mana dia terus mengasah dan mengembangkan

keterampilan manajerialnya. Hal ini sesuai dengan pernyataan dari informan 1 dan informan 1A berikut ini:

“Ada, belajar dari ayah saya dan teman-teman untuk menjadi pemimpin atau pemilik bisnis yang baik dan bijaksana. Saling sharing dengan orang sekitar.” – Informan 1

“.... tentu dari pengalaman-pengalaman dan ajaran dari kakek.” – Informan 1A

Dukungan keluarga memegang peran sentral dalam keberhasilan bisnis keluarga informan 1, memberikan beragam kontribusi dari dukungan emosional hingga dukungan finansial untuk pengembangan usaha. Anak informan 1, yang terlibat langsung dalam operasional manajemen, memberikan dukungan operasional yang konsisten, memperkuat ketahanan bisnis keluarga Toko Rejo. Hal ini sesuai dengan pernyataan dari informan 1 dan informan 1A berikut ini:

“Ada, anak sering membantu di toko setiap hari saat libur sejak SD.” – Informan 1

“Ya, saya sering membantu di toko sejak kecil ...” – Informan 1A

Dengan motivasi, kompetensi, dan dukungan keluarga yang kokoh, Informan 1 mampu menerapkan strategi bisnis yang efektif. Berfokus pada *adaptive capacity* (pengelolaan finansial, *workforce*, dan menjaga citra bisnis), *strategy renewal* (melakukan inovasi), dan *appropriation capacity* (penjualan *online*), Toko Rejo berhasil *survive, growth*, dan bahkan *continue*. Keberhasilan ekspansi usaha yang dilakukan informan 1 dengan menambah produk yang beragam menjadi bukti konkrit dari penerapan strategi bisnis yang baik oleh Informan 1. Hal ini sesuai dengan pernyataan dari informan 1 dan informan 1A berikut ini:

“Bisa, terbukti bisa mengembangkan dengan menambahkan produk-produk baru dan memperluas bisnis menjadi 2 toko saat ini.” – Informan 1

“... Mama mulai membuka toko baru, persis disebelah toko yang lama dengan produk seperti macam-macam produk plastic ...” – Informan 1

4.2.2 Kasus 2

Motivasi informan 2 dalam menjalankan bisnis keluarga, Indah Karya, bersumber dari orang tua yang telah membangun usaha tersebut dari nol. Tingkat motivasi yang tinggi

membantu informan 2 untuk terus mengembangkan bisnisnya. Keinginan untuk melanjutkan warisan keluarga dan membuat Indah Karya terus berkembang menjadi dorongan kuat yang mendorongnya untuk sukses. Hal ini sesuai dengan pernyataan dari informan 2 dan informan 2A berikut ini:

“Yang menjadi motivasi saya dalam menjalankan usaha ini adalah orang tua saya yang sudah merintis usaha ini dari nol hingga menjadi suatu usaha yang diakui oleh konsumen di Blitar.” – Informan 2

“Nama baik keluarga yang menjadi motivasi dalam menjalankan usaha ini.” – Informan 2A

Meskipun latar belakang pendidikannya dalam bidang S1 Teknik, informan 2 menyadari bahwa ilmu tersebut tidak sepenuhnya mencukupi dalam menghadapi tantangan bisnis. Oleh karena itu, beliau secara aktif mengasah keterampilannya dalam mengelola *inventory stock* dan terus mengikuti perkembangan zaman melalui media sosial. Berinteraksi langsung dengan konsumen memungkinkannya untuk memahami kebutuhan pasar dengan lebih baik. Hal ini sesuai dengan pernyataan dari informan 2 dan informan 2A berikut ini:

“Mengikuti perkembangan jaman melalui sosial media dan terjun langsung dalam melayani konsumen, sehingga kita bisa mengetahui secara langsung apa yang diinginkan oleh konsumen saat ini.” – Informan 2

“Mengikuti perkembangan zaman melalui media sosial.” – Informan 2A

Dukungan keluarga, terutama dari suaminya, memainkan peran penting dalam kesuksesan bisnis keluarga informan 2. Kolaborasi dengan suaminya, yang memiliki pengalaman di perusahaan Huawei, membantu membuka toko cabang baru dengan produk *furniture* dan bahkan merambah ke bisnis ponsel seluler. Dukungan ini menjadi fondasi bagi implementasi strategi bisnis yang efektif. Hal ini sesuai dengan pernyataan dari informan 2 dan informan 2A berikut ini:

“Ya, usaha ini bisa tetap tumbuh dan berkembang. Terutama toko offline kita sudah ada 2. Selain itu juga saya dan suami mengembangkan bisnis baru yaitu toko HP.” – Informan 2

“Tentu saja, dorongan semangat dan tenaga selalu saya sediakan agar Dian bisa tetap fokus dan ringan dalam menjalankan bisnis.” – Informan 2A

Dengan motivasi, keterampilan yang terus berkembang, dan dukungan keluarga yang kuat, Ibu Bella berhasil menerapkan strategi bisnis yang tepat. Berfokus pada *adaptive capacity*, *strategy renewal*, dan *appropriation capacity*, informan 3 berhasil membuka toko cabang dan toko dengan diversifikasi produk ponsel seluler. Bisnis keluarga informan 3 tidak hanya berhasil untuk *survive* dan *growth*, tetapi juga berhasil *continue*.

4.2.3 Kasus 3

“Motivasi saya adalah mempertahankan semangat dan etos kerja papa saya, melayani dan menambah konsumen loyal serta menyediakan lapangan kerja untuk org lain.” – Informan 3

Berdasarkan pernyataan di atas, menjaga semangat dan etos kerja yang diterapkan oleh ayah, serta memberikan lapangan kerja bagi orang lain, menjadi sumber motivasi utama bagi informan 3. Tingkat motivasinya yang tinggi menciptakan tanggung jawab besar terhadap kesejahteraan orang-orang yang mengambil manfaat dari pekerjaan yang dilakukan. Sebagai pemimpin wanita dalam bisnis keluarga UNION, informan 3 merasa bertanggung jawab untuk memberikan dampak positif dan memberdayakan anggota timnya melalui peluang pekerjaan yang diciptakan. Hal ini diperkuat oleh pernyataan dari informan 3A sebagai berikut:

“... demi kesejahteraan keluarga tentu serta kerja keras dari papa ...” – Informan 3A

Dengan kompetensi berupa keterampilan akuntansi yang sesuai dengan latar belakang pendidikannya, Ibu Celin dapat dengan mudah mengatasi masalah keuangan yang muncul dalam bisnis keluarganya. Keterampilan ini terus diasah dan ditingkatkan melalui proses pembelajaran serta penerimaan masukan dari rekan seprofesi, *supplier*, dan karyawan yang memiliki keterkaitan langsung dengan konsumen. Hal ini sesuai dengan pernyataan dari informan 3 dan informan 3A berikut ini:

“Saya terbantu oleh latar belakang pendidikan saya, yaitu akuntansi dan pengalaman kerja saya sebelumnya.” – Informan 3

“Kakak saya lulusan S1 Akuntansi, jadi pasti untuk masalah keuangan kakak saya sangat paham.” – Informan 3A

Berkaitan dengan dukungan keluarga, informan 3 mengakui bahwa peran keluarga, terutama ibu dan adik laki-lakinya, sangat berpengaruh dalam menjalankan bisnis keluarga

UNION. Dukungan emosional dan operasional yang diberikan adik menjadi modal penting untuk menghadapi berbagai tantangan. Motivasi, kompetensi, dukungan keluarga, dan strategi bisnis membantu informan 3 untuk mempertahankan dan melanjutkan bisnis keluarga ini. Meskipun belum berkembang secara pesat dan signifikan, beliau selalu berusaha untuk mengupayakan bisnis ini menjadi lebih sukses. Hal ini sesuai dengan pernyataan dari informan 3 dan informan 3A berikut ini:

“Bisnis ini masih cukup berkembang meski tidak bisa dibilang pesat dan terus diusahakan dengan menyesuaikan perkembangan pasar.” – Informan 3

“Sejauh ini bertahan ... tapi untuk berkembang masih di diversifikasi produk aja meskipun lambat.” – Informan 3A

Dengan menerapkan strategi bisnis dengan tiga dimensi strategis, yaitu *adaptive capacity*, *strategy renewal*, dan *appropriation capacity*, informan 3 berhasil mengikuti perkembangan bisnis saat ini dan melakukan diversifikasi produk. Dengan demikian, bisnis keluarga UNION berhasil *survive* dan *growth* dari tantangan-tantangan yang pernah dihadapi.

4.2.4 Kasus 4

Informan 4, sebagai generasi kedua dalam bisnis Sanjaya Elektronik, memperlihatkan tingkat motivasi yang luar biasa tinggi dalam upayanya menjadikan bisnis keluarga semakin sukses dan berkembang. Motivasi ini tidak hanya muncul sebagai dorongan pribadi untuk meraih kesuksesan, tetapi juga menjadi landasan utama dalam menjalankan warisan keluarga. Tingkat motivasi yang tinggi tersebut tercermin dalam dedikasinya yang kuat untuk terus menjalankan dan mengembangkan usaha, mencari inovasi, serta memastikan kelangsungan dan pertumbuhan Sanjaya Elektronik di tengah-tengah dinamika bisnis yang terus berubah. Hal ini sesuai dengan pernyataan dari informan 4 dan informan 4A berikut ini:

“Menjadikan bisnis keluarga semakin sukses dan berkembang.” – Informan 4

“Mengembangkan dan mencapai kesuksesan bisnis.” – Informan 4A

Berlatar belakang pendidikan SMA, beliau tidak memiliki keterampilan yang signifikan untuk melanjutkan usaha orang tuanya. Maka dari itu, keterampilan dalam mengelola bisnis didapatkan informan 4 dari pengalaman, terutama terkait dengan aspek pelayanan konsumen,

pengaturan finansial, dan hal-hal dasar lainnya. Keterampilan ini bersifat fundamental dalam menjalankan operasional sehari-hari dan memastikan keberlanjutan bisnis. Untuk meningkatkan keterampilan tersebut, cara yang ditempuh beliau adalah dengan berusaha untuk terus belajar mengenai perkembangan dunia bisnis. Dengan demikian, melalui kombinasi pengalaman dan pembelajaran berkelanjutan, pemilik bisnis dapat meningkatkan keterampilan mereka untuk menghadapi berbagai tantangan dan memajukan bisnis mereka ke tingkat yang lebih baik. Hal ini sesuai dengan pernyataan dari informan 4 dan informan 4A berikut ini:

“Dengan berusaha untuk belajar mengenai perkembangan dunia bisnis.” – Informan 4

“Tentu dari pengalaman kerja.” – Informan 4A

Dukungan keluarga memiliki peran sentral dalam menjaga dan memperkuat ketahanan bisnis keluarga yang dijalankan oleh informan 4. Selain dukungan emosional, dukungan operasional, khususnya partisipasi aktif anggota keluarga dalam menjalankan operasional toko, juga menjadi elemen penting yang dapat mendukung keberlangsungan dan pertumbuhan bisnis keluarga ini. Dengan dukungan keluarga yang kuat, Ibu Dina dapat menghadapi berbagai tantangan dan memastikan kelangsungan bisnis Sanjaya Elektronik. Hal ini sesuai dengan pernyataan dari informan 4 dan informan 4A berikut ini:

“Ya, dengan saling bekerja bersama untuk mencapai kesuksesan bisnis.” – Informan 4

“... turut serta dalam manajemen toko.” – Informan 4A

Dengan menerapkan strategi bisnis dengan tiga dimensi strategis, yaitu *adaptive capacity*, *strategy renewal*, dan *appropriation capacity*, informan 3 berhasil mengikuti melakukan diversifikasi produk sesuai kebutuhan konsumen saat ini. Dengan demikian, bisnis keluarga informan 4 berhasil *survive* dan *growth*. Hal ini diperkuat dengan pernyataan dari informan 4 dan informan 4A berikut ini:

“Bisnis ini bertahan dan berlanjut hingga saat ini. Namun untuk perkembangan tidak terlalu signifikan, karena hanya di diversifikasi produk saja.” – Informan 4

“Perkembangan signifikan belum ada, soalnya masih hanya 1 aja tokonya tapi sudah melakukan diversifikasi produk.” – Informan 4A

4.3 Intercase Comparisons

Pada bagian *intercase comparisons* akan dijelaskan tentang motivasi, kompetensi, dukungan keluarga, strategi bisnis, dan *family business resilience* yang dimiliki dari masing-masing pengusaha wanita.

4.3.1 Motivasi

Sebagaimana dapat dilihat dari Tabel 4.1, dapat disimpulkan bahwa keempat informan memiliki motivasi utama untuk melanjutkan bisnis keluarga yang sudah dirintis oleh orang tua dengan tujuan agar bisnis tersebut dapat berkembang dan sukses lebih lanjut. Selain itu, motivasi lainnya mencakup pemenuhan kebutuhan sehari-hari, kebutuhan anak, dan memberikan lapangan pekerjaan kepada orang lain. Keempat informan sepakat bahwa motivasi memainkan peran utama dalam mengelola bisnis keluarga mereka, dan mereka menyatakan bahwa setiap individu memiliki tingkat motivasi yang tinggi untuk terus mengembangkan bisnis. Motivasi ini didukung oleh semangat dan dedikasi kerja yang tinggi.

Tabel 4. 1

Motivasi

	Informan 1	Informan 2	Informan 3	Informan 4	Kesimpulan
Sumber Motivasi	Meneruskan bisnis yang sudah jalan serta untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari dan anak.	Menjalankan usaha yang telah dirintis orang tua dari nol.	Mempertahankan semangat dan etos kerja orang tua, untuk melayani dan menambah konsumen loyal serta menyediakan lapangan kerja untuk org lain.	Menjadikan bisnis keluarga semakin sukses dan berkembang.	Sumber motivasi keempat informan sama, yaitu melanjutkan bisnis keluarga yang sudah dirintis oleh orang tua dan memiliki
Tingkat Motivasi	Bersedia untuk bekerja keras	Memiliki motivasi yang	Memiliki motivasi yang tinggi dan menganggapnya	Sejauh ini tergolong tinggi.	tingkat motivasi yang tinggi.

		tergolong tinggi, agar bisnis keluarga dapat terus berjalan.	sebagai faktor utama.	
--	--	--	-----------------------	--

Sumber: Lampiran 11 Triangulasi Motivasi

4.3.2 Kompetensi

Dilihat dari Tabel 4.2, terlihat bahwa informan 1 dan 4 memiliki latar belakang pendidikan SMA, sementara informan 2 dan 3 memiliki latar belakang S1. Keterampilan informan 1 diperoleh dari ayahnya, sementara informan 2 memiliki keahlian khusus dalam memberikan pelayanan pelanggan dan memiliki pengetahuan mendalam tentang persediaan barang. Informan 3 dan 4, di sisi lain, mengembangkan kemampuan mereka melalui pengalaman kerja. Keempat informan secara konsisten mencari pengetahuan baru untuk mengikuti perkembangan dalam dunia bisnis. Informan 1 dan 3 juga aktif berbagi pengalaman dengan orang lain untuk pertukaran ide.

Tabel 4. 2
Kompetensi

	Informan 1	Informan 2	Informan 3	Informan 4	Kesimpulan
Latar Belakang Pendidikan	SMA	S1 Teknik Industri Universitas Kristen Petra.	S1 Akuntansi.	SMA	Latar belakang informan 1 dan 4 adalah SMA sedangkan
Sumber Keterampilan	Keterampilan berasal dari orang tua dan teman-teman.	Pelayanan yang baik kepada konsumen, serta <i>detail in stock inventory</i> .	Latar belakang pendidikan saya, yaitu akuntansi dan pengalaman kerja.	Dapat dari pengalaman sih, yaitu pelayanan konsumen, mengatur finansial, dsb.	informan 2 dan 3 adalah S1. Sumber keterampilan berasal dari orang tua, pendidikan, dan

Sumber Pelatihan	<i>Sharing</i> dengan orang sekitar dan <i>open minded</i> .	Mengikuti perkembangan zaman melalui sosial media dan terjun langsung dalam melayani konsumen.	Belajar dan menerima masukan dari relasi-relasi yang sebidang, <i>supplier</i> serta karyawan yang mana berhubungan langsung dengan konsumen.	Belajar mengenai perkembangan dunia bisnis.	pengalaman. Dilatih dengan mengikuti perkembangan zaman dan <i>sharing</i> .
------------------	--	--	---	---	--

Sumber: Lampiran 12 Triangulasi Kompetensi

4.3.3 Dukungan Keluarga

Berdasarkan data yang tercantum dalam Tabel 4.3, terlihat bahwa keempat informan mendapatkan dukungan emosional yang signifikan dari keluarga, yaitu informan 1 dari anak kandung dan keluarga lain, informan 2 dari suami, informan 3 dari ibu dan adik, serta informan 4 dari suami dan anak. Dukungan tersebut mencakup ungkapan apresiasi dan semangat dari keluarga, yang memberikan motivasi tambahan dalam menjalankan bisnis keluarga. Meskipun demikian, informan 2, 3, dan 4 tidak menerima dukungan finansial dari anggota keluarga sebagaimana informan 1, yang menerima dukungan finansial sebagai modal untuk pengembangan bisnis keluarganya, yaitu ekspansi toko baru dengan varian produk lain. Keempat informan juga mampu menunjukkan keberhasilan dalam melibatkan anggota keluarga dalam operasional toko, menunjukkan kolaborasi dan keterlibatan yang kuat di antara anggota keluarga dalam menjalankan bisnis.

Tabel 4. 3

Dukungan Keluarga

	Informan 1	Informan 2	Informan 3	Informan 4	Kesimpulan
Dukungan Emosional	Setiap hari pasti anak apresiasi dan pasti anak menyemangati.	Mendapatkan <i>support</i> dari keluarga.	Keluarga sangat berperan penting dalam usaha saya, khususnya mama yg mendukung keputusan-keputusan yang saya ambil dan adik yang membantu secara fisik dan dukungan dalam usaha.	Dengan selalu memberikan semangat baik secara tindakan maupun verbal.	Keempat informan mendapatkan dukungan emosional dan operasional bisnis. Dukungan finansial hanya diperoleh oleh informan 1 saja.
Dukungan Finansial	Butuh tapi digunakan sebagai modal mengembangkan usaha ini.	Tidak.	Bertahan dan berkembang dengan aset finansial yang diterima saat pengalihan usaha.	Tidak.	
Dukungan Operasional	Anak sering membantu di toko setiap hari.	Kontribusi anggota keluarga sangat membantu.	Adik terlibat langsung dalam operasional	Dengan saling bekerja bersama untuk	

			dan manajemen.	mencapai kesuksesan bisnis.	
--	--	--	----------------	-----------------------------	--

Sumber: Lampiran 13 Triangulasi Dukungan Keluarga

4.3.4 Strategi Bisnis

Berdasarkan tabel 4.4, keempat informan menerapkan strategi *adaptive capacity*, *strategy renewal*, dan *appropriation capacity*. Strategi *adaptive capacity* terkait *financial*; keempat informan selalu memastikan keuangan bisnis tetap seimbang. Untuk aspek *workforce*, keempat informan tidak pernah melakukan pengurangan karyawan, namun, informan 4 melakukan pengurangan tunjangan. Guna menjaga citra bisnis, informan 1 terus menjaga kualitas produk, informan 2 rutin melakukan pelatihan pada karyawan, sementara informan 2 dan 4 fokus pada pelayanan terbaik.

Dalam strategi *renewal*, khususnya dalam inovasi, keempat informan memilih inovasi *online shop* untuk perkembangan bisnis keluarga. Meskipun demikian, informan 1 dan 4 masih dominan menggunakan metode tradisional. Terkait perluasan usaha, informan 1 dan 2 sudah melakukannya, sedangkan informan 3 dan 4 belum. Meski begitu, keempat informan sudah melakukan diversifikasi produk sesuai perkembangan bisnis.

Strategi *appropriation capacity* dalam persiapan bisnis di masa depan terlihat dari upaya informan 1 untuk mempersiapkan anak dengan pendidikan yang sesuai. Informan 3 mendorong penjualan online, sementara informan 2 dan 4 memiliki rencana untuk membuka cabang. Keempat informan senantiasa memastikan kehandalan supplier dengan memeriksa track record mereka untuk menjaga kualitas produk. Di samping itu, keempat informan juga telah menggunakan teknologi yang ada untuk melakukan kegiatan jual beli dengan konsumen.

Tabel 4. 4

Strategi Bisnis

	Informan 1	Informan 2	Informan 3	Informan 4	Kesimpulan
<i>Adaptive Capacity</i>	<p>1. <i>Financial</i> dengan melakukan perhitungan seimbang dan mengusahaan cashflow tetap lancar.</p> <p>2. <i>Workforce</i>, dimana tidak pernah melakukan pengurangan karyawan dan tunjangan.</p> <p>3. Citra bisnis dijaga dengan memilih produk dengan kualitas bagus dan</p>	<p>1. <i>Financial</i> dengan system inventory (inventory control).</p> <p>2. <i>Workforce</i>, dimana tidak pernah melakukan pengurangan karyawan dan tunjangan.</p> <p>3. Citra bisnis dijaga dengan melakukan training pada karyawan untuk memberikan pelayanan terbaik.</p>	<p>1. <i>Financial</i> dengan memperhatikan keseimbangan financial, seperti hutang, revenue, stock, dan aset likuid.</p> <p>2. <i>Workforce</i>, dimana tidak pernah melakukan pengurangan karyawan dan tunjangan melainkan menyesuaikan bonus karyawan sesuai dengan pemasukkan.</p> <p>3. Citra bisnis dijaga dengan menjalankan after service untuk konsumen.</p>	<p>1. <i>Financial</i> dengan memisahkan antara finansial pribadi dan bisnis.</p> <p>2. <i>Workforce</i>, dimana akan melakukan pengurangan tunjangan.</p> <p>3. Citra bisnis dijaga dengan melakukan pelayanan terbaik.</p>	<p>Keempat informan menerapkan strategi bisnis dengan tiga dimensi strategis, yaitu <i>adaptive capacity</i>, <i>strategy renewal</i>, dan <i>appropriation capacity</i>.</p>

	<p>pelayanan terhadap konsumen yang baik.</p>				
<p><i>Strategy Renewal</i></p>	<p>1. Inovasi dilakukan dengan mencoba online shop, seperti Shopee.</p> <p>2. Platform <i>online</i> saat ini tidak digunakan, kembali ke metode tradisional.</p> <p>3. Memperluas usaha dan melakukan diversifikasi produk.</p>	<p>1. Inovasi dilakukan dengan melakukan promosi online melalui media sosial dan terus memperbarui display barang yang ada.</p> <p>2. Menggunakan platform <i>online</i>.</p> <p>3. Memperluas usaha dan melakukan diversifikasi produk.</p>	<p>1. Inovasi dilakukan dengan mengamati perubahan pasar dan perkembangan penjualan <i>online</i>.</p> <p>2. Menggunakan platform <i>online</i>, seperti Facebook dan Instagram.</p> <p>3. Belum ada rencana untuk memperluas usaha tetapi tetap melakukan diversifikasi produk sesuai dengan perkembangan pasar.</p>	<p>1. Inovasi dilakukan dengan mempertimbangkan penjualan <i>online</i>.</p> <p>2. Menggunakan metode pemasaran tradisional.</p> <p>3. Hanya melakukan diversifikasi produk.</p>	
<p><i>Appropriation Capacity</i></p>	<p>1. Mempertah</p>	<p>1. Persiapan bisnis untuk</p>	<p>1. Persiapan bisnis untuk</p>	<p>1. Persiapan bisnis untuk</p>	

<p>ankan kualitas produk dengan memilih supplier terpercaya dengan track record yang baik.</p> <p>2. Pemanfaatan teknologi yang digunakan adalah pembayaran Qris dan pemesanan barang melalui Whatsapp.</p>	<p>masa depan dilakukan dengan menekan cost dan rencana membuka cabang.</p> <p>2. Mempertahankan kualitas produk dengan memilih supplier terpercaya dan barang dengan kualitas baik.</p> <p>3. Pemanfaatan teknologi yang digunakan membuat pekerjaan lebih efektif dan efisien.</p>	<p>masa depan dilakukan dengan analisa pasar dan mendorong penjualan online.</p> <p>2. Mempertahankan kualitas produk dengan memilih supplier terpercaya.</p> <p>3. Pemanfaatan teknologi yang digunakan adalah pelayanan konsultasi online.</p>	<p>masa depan berencana untuk membuka cabang.</p> <p>2. Mempertahankan kualitas produk dan pelayanan terbaik bagi konsumen.</p> <p>3. Pemanfaatan teknologi dengan memanfaatkan pengetahuan melalui teknologi.</p>
---	--	--	--

Sumber: Lampiran 14 Triangulasi Strategi Bisnis

4.3.5 Family Business Resilience

Dari pernyataan keempat informan pada table 4.5, dapat disimpulkan bahwa bisnis keluarga yang mereka kelola berhasil mempertahankan dan melanjutkan eksistensinya. Informan 1 dan 2 telah menunjukkan prestasi yang signifikan dengan melakukan perluasan bisnis, memperkenalkan varian produk yang lebih banyak dan beragam. Tindakan ini

mencerminkan pencapaian pertumbuhan yang berhasil oleh kedua informan tersebut. Mereka berhasil menciptakan variasi produk yang lebih luas, menanggapi kebutuhan pasar, dan meningkatkan daya saing bisnis keluarga. Di sisi lain, informan 3 dan 4 baru mengambil langkah menuju pengembangan diversifikasi produk. Meskipun belum mencapai tingkat pertumbuhan yang maksimal, langkah ini menunjukkan komitmen mereka untuk terus mengembangkan bisnis keluarga. Proses diversifikasi produk bisa menjadi fondasi yang kokoh untuk pertumbuhan yang lebih lanjut di masa depan.

Tabel 4. 5

Family Business Resilience

	Informan 1	Informan 2	Informan 3	Informan 4	Kesimpulan
<i>Survive, continue, dan Growth</i>	Bisa konsisten, bertahan, dan tentu bisa berkembang menjadi 2 toko dengan varian produk yang lebih banyak.	Usaha ini bisa tetap tumbuh dan berkembang. Terutama toko <i>offline</i> kita sudah ada 2. Selain itu mengembangkan bisnis baru yaitu toko HP.	Bisnis ini masih cukup berkembang meski tidak bisa dibidang pesat dan terus diusahakan dengan menyesuaikan perkembangan pasar.	Bisnis ini bertahan dan berlanjut hingga saat ini. Untuk perkembangan tidak terlalu signifikan, karena hanya di diversifikasi produk saja.	Keempat informan berhasil <i>survive</i> dan <i>growth</i> . Namun, informan 1 dan 2 juga berhasil untuk <i>continue</i> .

Sumber: Lampiran 15 Triangulasi *Family Business Resilience*

Penting untuk dicatat bahwa keberhasilan pertumbuhan bisnis keluarga tidak hanya diukur dari perluasan produk tetapi juga dari upaya mempertahankan kualitas layanan dan citra bisnis. Kesuksesan ini juga terkait dengan kemampuan adaptasi mereka terhadap perubahan lingkungan bisnis. Dengan demikian, strategi pertumbuhan yang diimplementasikan oleh keempat informan mencakup aspek-aspek yang lebih luas, termasuk inovasi, diversifikasi, dan penguatan citra bisnis dalam menjaga kelangsungan dan perkembangan bisnis keluarga mereka.

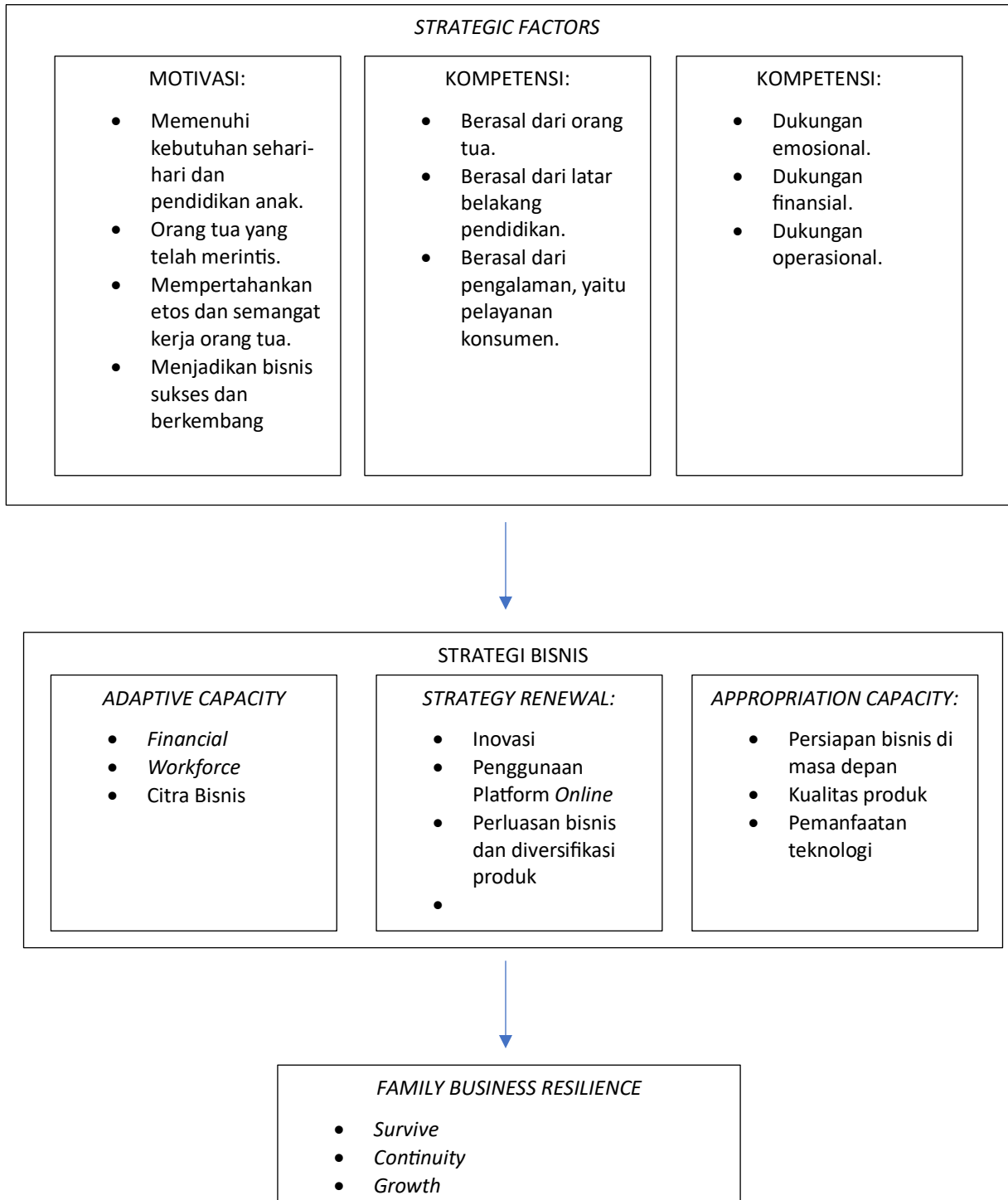
4.4 Pembahasan

Berdasarkan analisa data yang telah dilakukan, terdapat sejumlah temuan yang hasilnya digambarkan pada Gambar 4.1 di bawah ini. Gambar tersebut merupakan pengembangan dari kerangka pemikiran pada Gambar 2.1. Terkait *strategic factors* bagian pertama yaitu motivasi, dalam penelitian ini para pengusaha wanita menunjukkan adanya motivasi yang bersumber dari pemenuhan kebutuhan sehari-hari, keinginan untuk melanjutkan usaha yang telah dirintis oleh orang tua serta adanya tujuan untuk menjadikan bisnis lebih sukses dan berkembang. Sementara itu, secara kompetensi mereka memiliki latar belakang pendidikan minimal SMA. Untuk kompetensi didapatkan dari orang tua, latar belakang pendidikan, dan juga dari pengalaman, seperti pelayanan terhadap konsumen, akuntansi (finansial), dan *inventory stock*. Untuk dukungan keluarga, keempat pemimpin wanita mendapatkan dukungan emosional berupa apresiasi dan semangat serta dukungan operasional dengan anggota keluarga membantu langsung operasional manajerial. Namun, untuk dukungan finansial hanya didapatkan oleh salah satu pemimpin wanita saja untuk modal pengembangan bisnis.

Ketiga strategi faktor diatas mendukung pemimpin wanita untuk menentukan strategi bisnis mereka. Terdapat 3 aspek dari strategi bisnis yang diterapkan, yaitu *adaptive capacity*, *strategy renewal*, dan *appropriation capacity*. Untuk menerapkan *adaptive capacity*, pemimpin wanita menjaga finansial dengan selalu memperhatikan keseimbangan, mengatur *workforce* dengan tidak melakukan pengurangan karyawan namun ada yang melakukan pengurangan tunjangan, menjaga citra bisnis dengan tetap menjaga kualitas produk dan memberikan pelayanan yang terbaik. Sedangkan *strategy renewal* diterapkan dengan cara melakukan inovasi, yaitu dengan mengikuti perkembangan zaman dan menggunakan *platform online*. Meskipun *platform online* merupakan inovasi dari mereka, namun masih dominan menggunakan metode tradisional. Perluasan usaha atau bisnis telah dilakukan oleh beberapa pemimpin wanita, yaitu informan 1 memiliki 2 toko dengan varian produk berbeda dan informan 2 yang memiliki cabang untuk toko *furniture*-nya serta memiliki 1 toko yang menjual produk berbeda. *Appropriation capacity* diterapkan dengan mempersiapkan bisnis untuk masa depan dengan merencanakan untuk perluasan usaha. Selain itu, pemimpin wanita juga selalu menjaga kualitas produk dengan memastikan *supplier* terpercaya dan memiliki *track record* yang baik serta memanfaatkan teknologi untuk kemajuan bisnisnya.

Strategi bisnis yang dijalankan dengan baik oleh pemimpin wanita ini menghasilkan *family business resilience*. Hal ini dapat terlihat dari keberhasilan untuk *survive* dari tantangan-tantangan yang dihadapi dalam menjalankan bisnis keluarga mereka. Bahkan informan 1

berhasil *continue* dengan melakukan perluasan usaha dengan varian produk yang berbeda. Selain itu, informan 2 juga berhasil *continue* yang ditandai dengan melakukan perluasan usaha menjadi 2 toko *furniture* dan membuka usaha dengan produk jual berbeda, yaitu *counter* HP yang didirikan bersama suaminya.



Gambar 4. 1 Kerangka Pembahasan

Sumber: Lampiran 11 hingga Lampiran 15

Secara keseluruhan hasil penelitian ini menunjukkan kekhasan dari bisnis keluarga dimana sebuah bisnis didirikan oleh orang tua, diwariskan pada anak, dan selanjutnya dikembangkan oleh anak dengan motivasi untuk melanjutkan keberlangsungan usaha dan memenuhi kebutuhan keluarga. Selain itu hasil penelitian ini juga menunjukkan peran keluarga yang sangat besar dalam *family business resilience*. Adanya dukungan emosional, finansial ataupun keterlibatan langsung dalam menjalankan usaha telah memampukan pemimpin wanita untuk mempertahankan kelangsungan bahkan menciptakan *growth* bagi usaha yang dipimpinnya. Hal ini sejalan dengan penelitian oleh Argawal dan Lenka (2016) bahwa dukungan keluarga merupakan kunci bagi ketahanan bisnis keluarga dalam menghadapi tantangan yang mengancam keberlanjutan bisnis keluarga.