

CERMINAN KETANGGUHAN USAHA MIKRO KECIL MENENGAH: SEBUAH STUDI KASUS BISNIS KELUARGA DI INDONESIA

Stevi Jimry Poluan^{1*}, Rizka Fatkhin Nisa², Sari Wijayanti³, M. Husni Tamrin⁴

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Prodi Manajemen, Universitas Muria Kudus^{1,2,3,4}

*Email: stevi.jimry@umk.ac.id

ABSTRACT

Family businesses are one of the businesses that strengthen the economy of a country and globally because they provide opportunities for others to work and get paid for living. Micro, small and medium enterprises (MSMEs) are family businesses that are commonly found in Indonesia. In addition, it often experiences prolonged internal problems that become complicated. This research uses a case study of UMKM X in Salatiga, which experienced problems for twenty years but was able to survive and rise. This research uses an exploratory approach, namely a qualitative method by deepening the problems that occur through in-depth interviews with three main resource persons. The research found that the way these MSMEs solve problems or internal conflicts so that they rise and get better. In addition, conflict management needs to be supported by leadership and governance so that managing conflicts becomes more efficient.

Keywords: Mini Theory, Conflict Management, Leadership, Governance, Resilience

ABSTRAK

Bisnis keluarga menjadi salah satu bisnis yang memperkuat perekonomian sebuah negara dan secara global karena memberikan kesempatan kepada orang lain bekerja dan bayarannya untuk kebutuhan hidup. Usaha mikro kecil menengah (UMKM) merupakan bisnis keluarga yang banyak ditemukan di Indonesia. Selain itu, sering mengalami masalah internal berkepanjangan sehingga menjadi rumit. Dalam penelitian ini menggunakan sebuah studi kasus UMKM X di Salatiga yang mengalami masalah selama dua puluh tahun tetapi mampu bertahan dan bangkit. Penelitian ini menggunakan pendekatan eksploratif yaitu metode kualitatif dengan memperdalam masalah yang terjadi melalui wawancara mendalam bersama tiga narasumber utama. Dalam penelitian menemukan bahwa cara UMKM tersebut menyelesaikan masalah atau konflik internal sehingga bangkit dan menjadi lebih baik. Selain itu manajemen konflik perlu didukung oleh kepemimpinan dan tata kelola sehingga mengatur konflik menjadi lebih efisien.

Kata kunci: Mini Teori, Manajemen Konflik, Kepemimpinan, Tata Kelola, Ketangguhan

1. PENDAHULUAN

Family business atau bisnis keluarga merupakan kegiatan bisnis yang dilakukan oleh keluarga. Pada saat ini bisnis keluarga menguasai perekonomian global, karena mendominasi berbagai sektor bisnis hampir di semua negara. Selain itu, menjadi penopang ekonomi di negara industri dan berkembang. Ariesta (2024) menyatakan bahwa peran bisnis keluarga mencakup 80% terhadap PDP dunia. Selain itu, menjadi salah satu faktor penting untuk mendukung perekonomian negara, termasuk di Indonesia. Bisnis

keluarga memang sangat mempengaruhi perekonomian suatu negara, karena dapat membuka lapangan kerja dan menjadi inovator dalam bidang ekonomi (Filser et al., 2016), sehingga pertumbuhan bisnis keluarga harus didorong untuk mendukung kesejahteraan masyarakat. Pada dasarnya bisnis keluarga merupakan usaha yang didirikan dan dikelola oleh keluarga. Zellweger (2017) menjelaskan bahwa terdapat persentase kepemilikan dalam bisnis keluarga, di mana usaha mikro, kecil, menengah (UMKM) kepemilikan keluarga 50%, dan 20% kepemilikan keluarga dalam bentuk perusahaan.

Di Indonesia UMKM merupakan jenis perusahaan yang dimiliki perorangan maupun badan usaha sesuai dengan kriteria yang ditetapkan oleh Undang-undang No. 20 tahun 2008. UMKM merupakan sebuah bisnis yang dijalankan individu, rumah tangga, atau badan usaha ukuran kecil. Pada umumnya UMKM merupakan sebuah entitas bisnis yang didirikan dan dijalankan oleh keluarga. Meskipun keberadaan bisnis keluarga memberikan manfaat positif terhadap perekonomian negara bahkan secara global, tetapi banyak bisnis keluarga yang mengalami masalah karena manajemen bisnis (Margaretha, 2019).

Sejumlah penelitian menyatakan bahwa permasalahan yang terjadi dalam sebuah bisnis keluarga di akibatkan oleh beberapa faktor seperti kurangnya peran kepemimpinan (Strøm et al., 2014; Felix et al., 2019), manajemen konflik (Wijaya et al., 2017; Margaretha, 2019), dan tata kelola (Luan et al., 2018; Dinh & Calabrò, 2019). Oleh sebab itu, penelitian ini menggunakan sebuah kasus usaha keluarga yaitu UMKM X di Salatiga yang sudah berusia 54 tahun dan memproduksi olahan makanan dari keripik paru sapi. Usaha tersebut, pernah mengalami keterpurukan kurang lebih 20 tahun akibat krisis internal. Selama masa sulit tersebut, kegiatan produksi tetap berjalan untuk memenuhi permintaan dari *outlet* di Solo dan Salatiga dengan jumlah pesan relatif kecil. Sejak kebangkitan pada tahun 2015 usaha tersebut mampu mendistribusikan produknya di sejumlah outlet besar selain di Solo dan Salatiga terdapat juga di Semarang dan Malang bahkan banyak permintaan langsung dari konsumen yang memiliki usaha tempat makan karena permintaan keripik paru X tersebut sangat diminati. Berdasarkan celah penelitian tersebut, maka masalah pertanyaannya adalah bagaimana UMKM tersebut menyelesaikan masalah internal bisnis keluarga sehingga bertahan menjadi tangguh. Dengan demikian, penelitian ini dapat memberikan sebuah contoh untuk menyelesaikan masalah internal bisnis keluarga dari bidang ilmu manajemen sumber daya manusia.

2. LANDASAN TEORI

Manajemen Konflik

Masalah akan selalu menjadi bagian dalam sebuah bisnis, tetapi manajemen konflik yang efektif dapat meminimalisir masalah yang terjadi pada sebuah bisnis keluarga. Konflik terjadi disebabkan karena kurangnya kemampuan manajemen konflik (Alvarado-Alvarez et al., 2020). Oleh sebab itu, manajemen konflik berfungsi untuk mengatur masalah dalam sebuah bisnis. Masalah yang tidak dikelola dapat berdampak buruk terhadap bisnis keluarga yaitu bisnis keluarga akan hilang (Davis & Harveston, 2001).

Kepemimpinan

Bisnis dapat berjalan dan memberikan dampak positif jika didukung oleh kepemimpinan. Shahzad et al (2021) menjelaskan bahwa kepemimpinan berfungsi untuk membantu mengaktualisasikan ide dan inovasi pada bisnis. Selain itu, kepemimpinan

menjadi sumber daya insani yang memberikan keunggulan kompetitif jika diterapkan pada sebuah bisnis (Enriquez de la O, 2015). Oleh sebab itu, kepemimpinan yang efektif sangat dibutuhkan dalam mengatur bisnis, sebab menjadi kunci keberhasilan (Özaralli, 2015), karena kepemimpinan menjadi alat interaksi dengan orang lain yang dipimpin (Dettori & Floris, 2021; McCauley & Palus, 2021).

Tata Kelola

Konflik sering terjadi dalam bisnis keluarga, penyebabnya adalah struktur kepemilikan. Breton-Miller & Miller (2016) menjelaskan bahwa tata kelola erat kaitannya dengan struktur kepemilikan, sehingga diperlukan kejelasan terkait hal tersebut dalam bisnis keluarga karena dapat menciptakan konflik. Selain itu, tata kelola juga harus didukung oleh pembuat keputusan (Oudah *et al.*, 2018; Poluan *et al.*, 2024), pembuat keputusan harus diserahkan kepada orang yang tepat sehingga tidak semua anggota keluarga terlibat dalam pembuatan keputusan. Tata kelola dapat berperan dalam mengatasi konflik internal sebuah bisnis keluarga ketika didasari dengan keterbukaan sebagai sebuah mekanisme dalam tata kelola tersebut (Steier, 2001).

Ketahanan

Ketahanan menjadi salah satu faktor penting untuk menjaga keberadaan bisnis keluarga, meskipun di tengah konflik internal maupun ancaman dari luar. Ketahanan merupakan respons sebuah bisnis terhadap peristiwa tidak biasa yang berdampak negatif pada bisnis keluarga (Linnenluecke, 2017). Selain itu, merupakan sebuah kemampuan yang muncul dari bisnis keluarga untuk menghadapi kesulitan di masa depan (Lestari *et al.*, 2024).

3. MODEL PENELITIAN

Penelitian ini untuk mengungkap fenomena yang terjadi pada sebuah bisnis keluarga, sehingga menggunakan metode kualitatif karena masalah dalam kasus penelitian masih belum jelas, rumit, serta kompleks. Oleh sebab itu, penelitian kualitatif lebih bersifat eksploratif sebab penelitian yang dilakukan belum terlalu banyak dipahami (Sekaran & Bougie, 2010). Prinsip penelitian kualitatif mengikuti proses pengumpulan data di lapangan sampai membangun konstruksi teori yang harus fokus pada interaksi antara individu (Ihalauw, 2014). Sedangkan desain penelitian yang digunakan adalah studi kasus (Yin, 2011) yaitu bertujuan untuk memberikan peluang besar peneliti mengeksplorasi setiap individu yang terlibat dalam kasus tersebut. Kasus dalam penelitian ini adalah sebuah usaha bisnis keluarga yaitu UMKM X yang memproduksi keripik paru. Dalam penelitian ini akan menggunakan tiga prinsip pengumpulan, Ihalauw (2019) menyatakan tiga prinsip tersebut antara lain: 1) pembuktian menggunakan banyak sumber, 2) membuat pangkalan data, dan 3) membangun mata rantai pembuktian. Oleh sebab itu, perlu didukung dengan dokumentasi, wawancara, observasi partisipan, observasi lapangan terkait materi-materi pendukung atau rekaman artefak-artefak fisik (Yin, 2011). Proses wawancara mendalam menggunakan tiga informan penting. Informan X1 generasi kedua dan penerus, X2 generasi pertama dan bertanggung jawab dalam *quality control*, X3 generasi kedua bagian bertanggung jawab untuk produksi dan operasional. Penelitian ini akan mengembangkan sebuah teori mini yaitu mengaitkan satu proposisi dengan proposisi lainnya. Ihalauw (2008) menjelaskan bahwa dalam membangun teori mini, perlu memahami dengan baik bahwa proposisi dibangun harus

mengaitkan dengan logis terkait dua konsep. Untuk itu, perlu mendesain pertanyaan, sehingga wawancara yang dilakukan mendukung masalah yang diangkat. Tabel 1 di bawah merupakan protokol pertanyaan wawancara.

Tabel : Protokol Pertanyaan

No	Pertanyaan
1	Apa masalah terbesar yang dialami dalam menjalankan usaha keluarga?
2	Apa dampak konflik yang terjadi pada usaha keluarga?
3	Apakah konflik tersebut yang membuat usaha keluarga tidak berkembang?
4	Bagaimana cara mengatasi konflik internal dalam usaha keluarga?
5	Apa saja yang dilakukan untuk mengatasi manajemen konflik dalam usaha keluarga?
6	Bagaimana cara menerapkan kepemimpinan dalam usaha keluarga?
7	Bagaimana cara menerapkan tata kelola dalam usaha keluarga?
8	Apa yang terjadi saat manajemen konflik diterapkan?
9	Apakah ada dampak positif setelah manajemen konflik diterapkan?

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Masalah pertanyaan dalam penelitian ini berkaitan dengan cara UMKM menyelesaikan masalah internal bagaimana UMKM tersebut menyelesaikan masalah dan menjadi tangguh. Wawancara dilakukan secara mendalam bersama informan X1, X2, dan X3. Setelah itu, hasil wawancara yang diidentifikasi hasilnya dapat dilihat pada Tabel 2 struktur data berikut:

Tabel 2: Struktur Data

Kode sementara dan urutannya	Indikator	Konsep
Pertanyaan terkait penyebab konflik internal dan mengelola konflik internal	1. Keterlibatan	Manajemen
	2. Kooperatif	Konflik
	3. Menyelesaikan konflik	
Pertanyaan terkait mengatasi manajemen konflik dan penerapannya	4. Pemberdayaan	Kepemimpinan
	5. Kerja sama	
Pertanyaan terkait setelah menerapkan manajemen konflik dan dampak pada usaha keluarga	1. Pembuat Keputusan	Tata Kelola
	2. Manajemen Keuangan	
	6. Struktur organisasi	
	1. Usaha berkembang	Ketahanan
	2. Keluarga lebih solid	
	3. Fokus menjalankan bisnis	
	4. Lebih siap menghadapi masalah	

Sumber: Protokol Wawancara

Berdasarkan analisis struktur data di atas dengan mengidentifikasi konsep-konsep yang muncul menunjukkan bahwa cara bisnis keluarga menyelesaikan masalah internal sehingga menjadi tangguh harus menyelesaikan masalah internal dengan manajemen konflik. Kemudian, harus didukung dengan kepemimpinan dan tata kelola. Dengan demikian, pola yang muncullah yaitu: 1) Kepemimpinan dapat mendorong bisnis keluarga yang tangguh, 2) Kepemimpinan di moderasi manajemen konflik dapat memperkuat ketangguhan bisnis keluarga, 3) Tata Kelola dapat mendorong bisnis keluarga yang tangguh 4) Tata Kelola di moderasi manajemen konflik dapat memperkuat ketangguhan bisnis keluarga.

Pola pertama kepemimpinan dalam masalah internal bisnis keluarga

Kepemimpinan menjadi sebuah faktor yang dibutuhkan di saat bisnis keluarga menghadapi masalah sehingga menciptakan bisnis keluarga yang tangguh (Enriquez de la O, 2015). Selaras dengan pernyataan informan X1 bahwa di saat bisnis keluarganya menghadapi masalah internal di dalamnya terdapat konflik yang menyebabkan usaha tidak berjalan lancar, tidak fokus pada bisnis, dan saling menyalahkan tetapi dapat diatasi dengan kepemimpinan yang sesuai kebutuhan bisnis. Pernyataan tersebut didukung oleh informan lainnya:

Informan X3:

“....tetapi di tengah jalan timbul masalah di di keluarga dan usaha jadi tidak lancar, tidak fokus, ada juga yang saling menyalakan karena semua terlibat. Usaha kami sempat terpuruk cukup lama mulai dari anak-anak masih SD sampai lulus kuliah dan sebelum anak kedua menikah. Kemudian usaha diteruskan anak ketiga, sejak dia yang pegang usaha mulai bangkit”.

Kutipan pernyataan dari informan X2 juga memperkuat pernyataan tersebut:

“...bisnis keluarga itu banyak masalahnya karena semua keluarga maunya terlibat ya akhirnya sempatlah terpuruk karena masalah internal, usaha tidak lancar, dan menyalakan, tapi mulai bangkit setelah diteruskan oleh anak ke tiga dari alm mas saya”.

Kepemimpinan menjadi sebuah landasan untuk menjaga usaha tetap berjalan, bahkan untuk bangkit di saat terjadi krisis internal. Dettori & Floris (2021) menyatakan bahwa bisnis keluarga sering mengalami masalah dan menggunakan kepemimpinan sebagai pendekatan untuk menghadapi masalah. (Hutchinson et al (2021) menjelaskan bahwa krisis yang terjadi pada bisnis keluarga memberikan dampak buruk terhadap usahanya, tetapi bisnis keluarga dapat melewatinya jika didukung dengan kepemimpinan. Dari uraian di atas dapat diajukan proposisi berikut:

Proposisi 1 (P1): Kepemimpinan yang sesuai membantu bisnis keluarga menjadi tangguh

Pola kedua kepemimpinan dan manajemen konflik dalam bisnis keluarga

Manajemen konflik sangat penting untuk menciptakan suasana bisnis yang positif sehingga diperlukan kerja sama dan pemberdayaan keluarga. Penelitian sebelumnya menyatakan bahwa konflik yang terjadi pada bisnis keluarga akibat dari kurangnya manajemen konflik (Davis & Harveston, 2001). Selain itu, manajemen konflik dapat berfungsi jika menggunakan pendekatan kepemimpinan di dalamnya (Alvarado-Alvarez et al., 2020), sehingga bisnis dapat menghadapi masalah yang terjadi dan menjadi tangguh. Informan X2 memberitahukan bahwa saat terjadi masalah internal dianggap sebagai hal yang wajar, tetapi masalah tersebut memberikan dampak negatif. Namun, semenjak diteruskan oleh generasi selanjutnya usaha menjadi lebih baik dan konflik menjadi minim karena kerja sama dan pemberdayaan sehingga usahanya bangkit kembali. Pernyataan ini didukung oleh informan lainnya.

Informan X1:

“...memang usaha kami mengalami masalah yang cukup lama karena tidak diselesaikan, dan cara berpikir generasi sebelum saya menganggap itu wajar tetapi ternyata dampaknya usaha tidak berjalan lancar. Namun sejak tahun 2015 berubah karena untuk

mengurus usaha ditunjuk satu orang sehingga bisa bangkit dan produksi meningkat karena kerja sama dan pemberdayaan”.

Pernyataan yang sama juga diberikan informan X3:

“...ya konfliknya memang cukup lama, usaha juga turun karena masalahnya tidak dikelola tetapi saat anak saya meneruskan usaha konflik mulai berkurang karena mengajak keluarga dan kerja sama sekaligus pemberdayaan akhirnya usaha kami bertahan dan berkembang...”.

Manajemen konflik yang tepat dapat membantu bisnis keluarga menyelesaikan masalah yang terjadi dengan kerja sama dan pemberdayaan. Alvarado-Alvarez et al (2020) menjelaskan bahwa kepemimpinan penting untuk melakukan pendekatan dalam manajemen konflik yang terjadi akibat krisis internal dalam bisnis keluarga. Selain itu, konflik yang terjadi dapat dikelola jika generasi penerus bisnis keluarga memiliki kepemimpinan dan dipercayai. Kemudian, Özarallı (2015) dan Alderson (2015) menyatakan bahwa kepemimpinan yang digunakan untuk mengelola bisnis dapat membuat bisnis berkembang perlu didukung. Hal tersebut disebabkan karena dalam kepemimpinan perlu memperhatikan hubungan di antara keluarga sehingga kerja sama dan pemberdayaan merupakan faktor penting dalam memimpin bisnis keluarga. Berdasarkan uraian dikemukakan maka dapat dibangun proposisi berikut:

Proposisi 2 (P2): Kepemimpinan yang di moderasi oleh manajemen konflik dapat mendorong bisnis keluarga yang tangguh

Pola ketiga tata kelola dalam masalah internal bisnis keluarga

Krisis terjadi karena sulit dalam membuat keputusan sehingga muncul konflik dalam usaha keluarga. Oleh sebab itu, tata kelola menjadi salah satu pendekatan yang diperlukan untuk membantu menyelesaikan konflik serta membantu usaha berjalan bahkan melewati masa-masa sulit (Alderson, 2015). Berdasarkan informan X3 menyatakan bahwa konflik yang terjadi sulit dalam pengambilan keputusan. Hal tersebut, diakibatkan karena struktur kepemimpinan dalam bisnis keluarga belum ditetapkan, tetapi setelah pengambilan keputusan dibatasi hanya beberapa anggota dan struktur pimpinannya jelas usahanya menjadi lebih baik. Penjelasan di atas diperkuat dengan pernyataan informan lain:

Informan X1:

“...ya waktu itu usahanya mengalami kesulitan karena kan semua pada terlibat jadi sulit mengambil keputusan tetapi sejak struktur pemimpin usaha jelas pengambilan keputusan dilakukan beberapa anggota keluarga saja. Saya lihat kok usahanya bisa jadi baik, lancar kembali”.

Selain itu Informan X2 juga memberikan pernyataan yang memperkuat penjelasan yang ada:

“...saya pikir masalah yang kami alami karena semua terlibat dalam hal-hal dalam usaha dampaknya usahanya bermasalah tetapi saat keluarga menetapkan siapa yang memimpin semua keputusan dari yang memimpin akhirnya pelan-pelan usahanya lancar...”.

Sebuah bisnis yang baik dilandaskan pada tata kelola yang baik, karena berkaitan struktur pimpinan dan pengambil keputusan. Brenes et al (2011) menjelaskan bahwa struktur kepemimpinan sebagai bagian tata kelola bisnis keluarga sangat penting untuk mengontrol mekanisme bisnis. Struktur pimpinan dalam bisnis perlu diterapkan, karena pengambilan keputusan yang lebih cepat sehingga di saat terdapat kendala maka lebih cepat diselesaikan (Luan et al., 2018). Oleh sebab itu, struktur kepemimpinan menjadi penting karena bertindak sebagai penengah di antara semua anggota keluarga sehingga suasana positif dalam bisnis. Oleh karena itu, tata kelola sangat penting untuk mendukung bisnis yang tangguh (Dettori & Floris, 2021). Merujuk pada uraian di atas maka proposisinya sebagai berikut:

Proposisi 3 (P3): Tata kelola yang diterapkan dalam bisnis membantu bisnis keluarga menjadi tangguh

Pola keempat tata kelola dan manajemen konflik dalam bisnis keluarga

Tata kelola menjadi panduan untuk menyelaraskan dan mengatur manajemen bisnis keluarga (Brenes et al., 2011), karena berusaha menjalankan bisnisnya lebih baik dari bisnis lain (Wijayanti & Poluan, 2023). Dalam banyak kasus bisnis keluarga menunjukkan tata kelola yang tidak diterapkan menyebabkan kurangnya keunggulan kompetitif (Brenes et al., 2011). Sementara itu, peran tata kelola dalam manajemen bisnis berkaitan dengan mengatur keuangan. Informan X2 memberitahukan pada saat terjadi masalah dalam bisnis penyebabnya adalah faktor keuangan, di mana pengaturan keuangannya kurang baik sehingga membeli bahan baku untuk usaha sering kesulitan sehingga terjadi penurunan produksi. Penjelasan di atas didukung oleh informan lainnya sebagai berikut:

Informan X1:

“waktu kecil sering dengar usaha kami bagus terus berjalannya waktu tiba-tiba tidak produksi menurun karena uang untuk membeli bahan baku kurang. Semenjak di atur keuangannya produksi naik dan stabil. Saat ini yang mengelola keuangannya saya dan tante, jadi bisa dikendalikan pengeluarannya”.

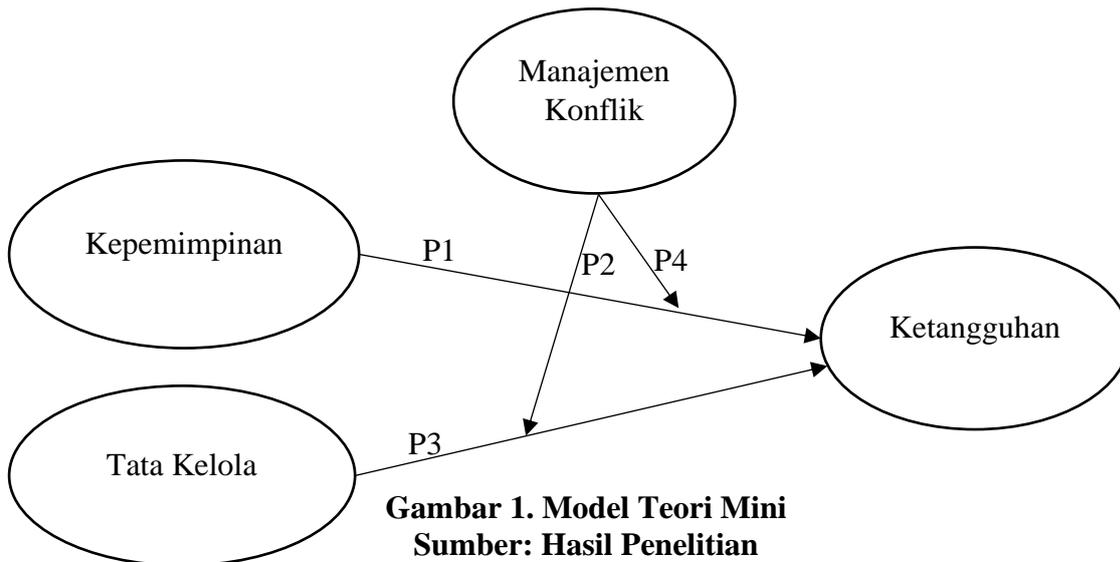
Informan X3 juga memberikan pernyataan yang sama:

“Usaha sempat berjaya, hasil keuntungan digunakan untuk menyekolahkan keluarga beberapa adik ipar dan ponakan ada juga keluarga lain. Tapi ada satu waktu usaha turan karena kurang mengelola keuangan dan produksi turun karena duitnya kurang untuk beli bahan baku. Semenjak di kelola oleh anak saya dan adik ipar jadi bagus, bahan baku selalu tersedia produksi terus jalan.”

Manajemen keuangan menjadi salah satu pendekatan dalam tata kelola usaha keluarga yang sangat penting, karena digunakan untuk biaya produksi. Oleh sebab itu, manajemen bisnis yang menerapkan tata kelola dapat membantu dalam mengatur keuntungan dari bisnis (Dinh & Calabrò, 2019). Sejumlah penelitian sebelumnya menyatakan bahwa bisnis keluarga yang mampu mengatur keuangannya membuat usahanya keluar dari krisis (Hutchinson et al., 2021; Jarchow et al., 2023), sehingga bertahan. Selain itu, menerapkan tata kelola pada bisnis keluarga membuat usahanya mampu bersaing (Brenes et al., 2011), sebab mampu menjaga kualitas sehingga memberikan keuntungan dan hasilnya digunakan untuk mengembangkan bisnis keluarga. Dengan demikian, hasil uraian di atas dapat diajukan sebuah proposisi berikut.

Proposisi 4 (P4): Tata kelola yang di moderasi oleh manajemen konflik dapat mendorong bisnis keluarga yang tangguh

Berdasarkan penjelasan terkait sejumlah konsep yang muncul melalui keempat pola yang dijabarkan maka, dapat dibuat sebuah mini teori terkait cara bisnis keluarga mengelola masalah internal yang membuat usahanya tangguh. Teori mini dapat dilihat pada gambar di bawah:



5. KESIMPULAN

Konflik internal bisnis keluarga yang tidak dikelola menyebabkan masalah semakin rumit dan panjang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa masalah tersebut membuat usaha keluarga tidak lancar, tidak fokus dan saling menyalakan. Oleh sebab itu, konflik yang terjadi harus dikelola dengan menerapkan manajemen konflik yaitu menyelesaikan masalah, kooperatif dan melibatkan keluarga dalam bisnis. Dalam penelitian ini menunjukkan proposisi yang memberikan pandangan terkait cara bisnis keluarga menyelesaikan konflik sehingga usaha terus berjalan dan menjadi lebih baik, seperti: 1) Kepemimpinan yang menerapkan kerja sama dan melibatkan anggota keluarga dalam bisnis membuat usahanya tangguh, 2) Kepemimpinan juga digunakan untuk mendukung manajemen konflik mampu memperkuat ketangguhan bisnis keluarga, 3) Tata kelola dengan menerapkan struktur pimpinan, pembuat keputusan dan manajemen keuangan sangat penting dalam menciptakan bisnis keluarga yang tangguh, dan 4) Tata kelola dapat mendukung bisnis keluarga mengelola konflik sehingga memperkuat ketangguhan bisnisnya. Keempat proposisi tersebut yang menjadi temuan selanjutnya dapat diuji secara kuantitatif.

DAFTAR PUSTAKA

Alderson, K. (2015). Conflict management and resolution in family-owned businesses A practitioner focused review. *Journal of Family Business Management*, 5(2), 140–156. <https://doi.org/10.1108/JFBM-08-2015-0030>

- Alvarado-Alvarez, C., Armadans, I., & Parada, M. J. (2020). Tracing the Roots of Constructive Conflict Management in Family Firms. *Negotiation and Conflict Management Research*, 13(2), 105–126. <https://doi.org/10.1111/ncmr.12164>
- Ariesta, Anggie (2024, 7 Juni). Kontribusi Bisnis Keluarga Sumbang 80% PDB Dunia. diakses 29 September 2024. dari <https://economy.okezone.com/read/2024/06/07/320/3018525>
- Brenes, E. R., Madrigal, K., & Requena, B. (2011). Corporate governance and family business performance. *Journal of Business Research*, 64(3), 280–285. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.11.013>
- Breton-Miller, I. Le, & Miller, D. (2016). Family firms and practices of sustainability: A contingency view. *Journal of Family Business Strategy*, 7(1), 26–33. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2015.09.001>
- Davis, P. S., & Harveston, P. D. (2001). The Phenomenon of Substantive Conflict in the Family Firm: A Cross-Generational Study. *Journal of Small Business Management*, 39(1), 14–30. <https://doi.org/10.1111/0447-2778.00003>
- Dettori, A., & Floris, M. (2021). Facing COVID-19 challenges: What is so special in family businesses? *TQM Journal*, 34(7), 39–53. <https://doi.org/10.1108/TQM-09-2021-0251>
- Dinh, T. Q., & Calabrò, A. (2019). Asian Family Firms through Corporate Governance and Institutions: A Systematic Review of the Literature and Agenda for Future Research. *International Journal of Management Reviews*, 21(1), 50–75. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12176>
- Enriquez de la O, J. F. (2015). Resource-based view and dynamic capabilities - Achieving competitive advantage through internal resources and competences. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 46(11), 50–61. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2015.11.05>
- Felix, C., Aparicio, S., & Urbano, D. (2019). Leadership as a driver of entrepreneurship: an international exploratory study. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 26(3), 397–420. <https://doi.org/10.1108/JSBED-03-2018-0106>
- Filser, M., Brem, A., Gast, J., Kraus, S., & Calabrò, A. (2016). Innovation in family firms: Examining the inventory and mapping the path. *International Journal of Innovation Management*, 20(6). <https://doi.org/10.1142/S1363919616500547>
- Hutchinson, K., Fergie, R., Fleck, E., Joufflas, G., & Parry, Z. (2021). Flexing the leadership muscle: An international study of entrepreneurial resilience in rural communities during the covid-19 pandemic. *Journal of Small Business Strategy*, 31(4), 100–112. <https://doi.org/10.53703/001c.29484>
- Ihalauw. (2008). *Konstruksi Teori Komponen dan Proses*. Grasindo, Jakarta
- Ihalauw. (2014). *Permasalahan Asumsi-Filosofis Dasar dan Desain Penelitian*. Fakultas Ekonomika dan Bisnis. UKSW. Salatiga .
- Ihalauw, J. J. (2019). *Dari Realitas Bisnis ke Teori Mini Penuntun Langkah Demi Langkah*. Fakultas Ekonomika dan Bisnis. Universitas Kristen Satya Wacana.
- Jarchow, S., Kaserer, C., & Keppler, H. (2023). Family firm performance in times of

- crisis—new evidence from Germany. In *Eurasian Business Review* (Vol. 13, Issue 3). Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/s40821-023-00248-1>
- Lestari, E. D., Abd Hamid, N., Shamsuddin, R., Kurniasari, F., & Yaacob, Z. (2024). Investigating the factors of SMEs' business resilience in the post-pandemic crisis of COVID-19 with technology adoption as a quasi-moderator: a multigroup analysis of Indonesian and Malaysian SMEs. *Cogent Business and Management*, *11*(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2301135>
- Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in Business and Management Research: A Review of Influential Publications and a Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, *19*(1), 4–30. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12076>
- Luan, C. J., Chen, Y. Y., Huang, H. Y., & Wang, K. S. (2018). CEO succession decision in family businesses – A corporate governance perspective. *Asia Pacific Management Review*, *23*(2), 130–136. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2017.03.003>
- Margaretha, Y. (2019). Manajemen Konflik Pada Perusahaan Keluarga (Studi Kasus Pada Perkebunan X). *Jurnal Manajemen Maranatha*, *18*(2), 135–142. <https://doi.org/10.28932/jmm.v18i2.1618>
- McCauley, C. D., & Palus, C. J. (2021). Developing the theory and practice of leadership development: A relational view. *Leadership Quarterly*, *32*(5), 101456. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101456>
- Oudah, M., Jabeen, F., & Dixon, C. (2018). Determinants linked to family business sustainability in the UAE: An AHP approach. *Sustainability (Switzerland)*, *10*(1). <https://doi.org/10.3390/su10010246>
- Özarallı, N. (2015). Linking Empowering Leader to Creativity: The Moderating Role of Psychological (Felt) Empowerment. In *Procedia - Social and Behavioral Sciences* (Vol. 181, pp. 366–376). <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.899>
- Poluan, S. J., Utami, I., Suharti, L., & Usmanij, P. A. (2024). Strategies for Fostering Social Entrepreneurship Sustainability and Benefits in Microfinance Institutions. *Journal of System and Management Sciences*, *14*(1), 322–339. <https://doi.org/10.33168/JSMS.2024.0119>
- Shahzad, M. F., Khan, K. I., Saleem, S., & Rashid, T. (2021). What factors affect the entrepreneurial intention to start-ups? The role of entrepreneurial skills, propensity to take risks, and innovativeness in open business models. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, *7*(3). <https://doi.org/10.3390/JOITMC7030173>
- Steier, L. (2001). Family Firms, Plural Forms of Governance, and the Evolving Role of Trust. *Family Business Review*, *14*(4), 353–367. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2001.00353.x>
- Strøm, R. Ø., D'Espallier, B., & Mersland, R. (2014). Female leadership, performance, and governance in microfinance institutions. *Journal of Banking & Finance*, *42*, 60–75 Contents. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.jbankfin.2014.01.014>
- Wijaya, T., Nurhadi, N., & M. Kuncoro, A. (2017). Exploring The Problems Faced By Practitioners of Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs) in Yogyakarta. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, *19*(1), 38–45.

<https://doi.org/10.9744/jmk.19.1.38-45>

Wijayanti, S., & Poluan, S. J. (2023). Mengintegrasikan Citra Merek Dan Produk Makanan Halal Sebagai Keunggulan Kompetitif. *Among Makarti*, 16(2), 197–208. <https://doi.org/10.52353/ama.v16i2.537>

Yin. (2011). *Qualitative Research, from Start to Finish*. London: The Guilford Press

Zellweger, Thomas. (2017). *Managing Family Business*. Cheltenham, UK. Edward Elgar Publishing. ISBN: 978 1 78347 069 3.