



JBK

Jurnal Bisnis & Kewirausahaan

Volume 17 Issue 3, 2021

ISSN (*print*) : 0216-9843

ISSN (*online*) : 2580-5614

Homepage : <http://ojs.pnb.ac.id/index.php/JBK>

Upaya Adaptif Bisnis Keluarga Dalam Mempertahankan Usahanya Di Era Pandemi Covid-19

Ita Athia ¹, Sri Rahayu ², Siti Aminah Anwar ³

¹ Fakultas Ekonomi Bisnis/Manajemen, Universitas Islam Malang, Indonesia

² Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional (BKKBN), Indonesia

³ Fakultas Ekonomi Bisnis/Akuntansi, Universitas Islam Malang, Indonesia

¹ itaathia@unisma.ac.id

Abstract. This study aims to determine the impact of Covid-19 on family businesses, to find out how family companies adapt to the disruptions caused by Covid-19, and to find out how adaptive policies implemented by family companies can lead them to survive in this pandemic situation. The variables studied were the impact of Covid-19, the character of the family business, adaptive efforts and business resilience. The study method approach uses quantitative research with a sample of 110 respondents and analyzed using SEM-PLS. The results showed that Covid-19 had a significant impact on declining sales and capital difficulties. The resilience of the family business to survive in the long term is highly dependent on the ability of the family to: cooperate with one another, strengthen and motivate one another, be responsible, adhere to family values, and adopt adaptive policies to sustain the business. Empirically, this research is useful to explain how family businesses maintain their business in times of crisis caused by the pandemic. In the future, it is hoped that family businesses will be better prepared to deal with crises caused by various kinds of disturbances.

Keywords: *the impact of covid 19, family business, adaptive efforts, business resilience, pandemic era*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dampak Covid-19 terhadap bisnis keluarga, untuk mengetahui bagaimana cara perusahaan keluarga beradaptasi terhadap gangguan yang terjadi akibat Covid-19, dan untuk mengetahui bagaimana kebijakan adaptif yang dilakukan perusahaan keluarga bisa membawa mereka bertahan dalam situasi pandemi ini. Variabel yang diteliti adalah dampak Covid-19, karakter bisnis keluarga, upaya adaptif dan ketahanan usaha. Pendekatan metode studi menggunakan penelitian kuantitatif dengan sampel yang diambil sejumlah 110 responden dan dianalisis menggunakan SEM-PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Covid-19 berdampak signifikan pada penurunan penjualan dan kesulitan permodalan. Ketahanan bisnis keluarga untuk bertahan dalam jangka panjang sangat bergantung pada kemampuan keluarga untuk: bekerja sama satu sama lain, memperkuat dan memotivasi satu sama lain, bertanggung jawab, memegang teguh nilai-nilai keluarga, dan melakukan kebijakan adaptif untuk menopang bisnis. Secara empiris, penelitian ini bermanfaat untuk menjelaskan bagaimana bisnis keluarga mempertahankan usahanya di masa krisis yang diakibatkan pandemi. Di masa mendatang diharapkan bisnis keluarga akan lebih siap menghadapi krisis yang diakibatkan oleh berbagai macam gangguan.

Kata Kunci: *dampak covid 19, bisnis keluarga, upaya adaptif, ketahanan usaha, era pandemi*

PENDAHULUAN

Pandemi COVID-19 yang melanda seluruh dunia telah memasuki tahun kedua dan belum menunjukkan tanda-tanda berakhirnya. Sekali lagi dunia usaha diuji dengan krisis berkepanjangan, yang kali ini menyerang sisi kesehatan dan secara domino berimbas pada seluruh sisi kehidupan masyarakat, terutama pada sisi ekonominya. Pembatasan sosial yang diwajibkan pada setiap individu dalam kegiatan bermasyarakat sebagai syarat protokol kesehatan sangat berdampak pada aktivitas perekonomian yang meliputi aktivitas produksi, konsumsi dan distribusinya. Gangguan yang terjadi pada sektor ekonomi ini mengakibatkan banyak perusahaan memutuskan untuk merumahkan dan mem-PHK sebagian karyawannya, ketidakpastian yang berkelanjutan dan implikasi penghentian bisnis, serta pengurangan produktivitas di sektor informal (Budastra, 2020; Bartik *et al.*, 2020). Selama tahun 2020, pada sektor formal, 1,08 juta pekerja dirumahkan, 380 ribu pekerja mengalami PHK, 465 orang mengalami pemulangan program pemagangan, dan 2,10 juta pekerja informal serta calon pekerja migran terdampak COVID-19 (CNN, 2020). Permasalahan tersebut berpotensi meningkatkan angka pengangguran di Indonesia. Berbagai upaya telah dilakukan pemerintah pusat maupun daerah untuk menstimulus pertumbuhan usaha di tengah pandemi COVID-19. Mulai dari program bansos, BLT, kartu prakerja, paket dana sosial, insentif perpajakan, relaksasi dan restrukturisasi kredit, perluasan pembiayaan UMKM, serta program lainnya yang pro usaha. Namun upaya ini belum mampu mendongkrak pertumbuhan ekonomi Indonesia yang sampai dengan kuartal 2 minus 5,32% (BPS, 2020).

Peningkatan kewirausahaan disinyalir sebagai jalan keluar untuk mengatasi pengangguran dan memperluas kesempatan kerja di dalam negeri. Kewirausahaan dianggap sebagai penopang perekonomian negara yang telah terbukti eksistensinya dan telah teruji ketahanannya pada berbagai krisis moneter, bencana alam bahkan hingga perang sekalipun (Arsić *et al.*, 2018). Bank Indonesia mendata dampak pandemi terhadap UMKM, 87,5% atau sebanyak 2600 UMKM terdampak negatif dengan adanya pandemi, yang terbesar adalah telah mengalami penurunan penjualan. Industri di masa pandemi secara global mengalami pukulan dari sisi permintaan juga sisi penawaran secara bersamaan (Kraus *et al.*, 2020). Pandemi Covid-19 telah memberikan tekanan ganda bagi UMKM, yaitu penurunan pendapatan serta kenaikan beban usaha, yang berdampak pada turunnya profitabilitas dan solvabilitas keuangan UMKM (Sulistiyono, 2021). Permintaan konsumen mengalami penurunan yang sangat signifikan karena adanya pembatasan fisik yang telah ditetapkan secara luas. Sedangkan dari sisi penawaran, masalah terjadi karena perusahaan tidak bisa melakukan aktivitasnya secara normal, sehingga terjadi masalah pada gangguan pasokan, pembatasan bekerja di tempat kerja dan penurunan tingkat produksi.

Berdasarkan hasil survei Price Waterhouse Cooper (2014), lebih dari 95% bisnis di Indonesia dimiliki oleh keluarga dengan kontribusi sebesar 25% terhadap pendapatan nasional Indonesia. Sebagian besar bisnis yang dimiliki keluarga di Indonesia bermula dari level UMKM (Purba & Tan, 2018). Di tengah permasalahan dan tantangan yang dihadapi, 96% bisnis keluarga tetap menargetkan pertumbuhan usahanya dalam tahun-tahun mendatang. Namun dalam era pandemi saat ini, bisnis keluarga sangat rentan, keadaannya menjadi sangat buruk terutama untuk bisnis keluarga skala mikro, kecil dan menengah (Jayakumar & De Massis, 2020).

Bisnis keluarga mengacu pada bisnis yang dijalankan oleh sebuah keluarga. Usaha yang dilakukan oleh pasangan (Barnett, F., & Barnett, 1988) dan beberapa anggota keluarga yang berinteraksi untuk melakukan pekerjaan dan berhubungan secara keluarga untuk berbagi tanggung jawab (Bruin, 2006). Terdapat beberapa definisi yang merujuk pada definisi perusahaan keluarga, sebuah perusahaan bisa dikatakan sebagai bisnis keluarga, ketika perusahaan tersebut didirikan oleh dua atau lebih anggota keluarga yang akan selalu melakukan pengawasan terhadap kinerja keuangan perusahaan. Dahl *et al.*, (2015) menyebutkan budaya yang terbentuk dalam bisnis keluarga lebih mementingkan hubungan keluarga daripada ketrampilan profesional. Hubungan keluarga ini yang akan berproses dan membentuk kultur atau budaya organisasi.

Bisnis keluarga tangguh dan berbeda dengan perusahaan lainnya (Englisch & Ambrosini, 2020), tidak seperti perusahaan non-keluarga yang mengalami pasang surut, pertumbuhan, perusahaan keluarga menunjukkan kinerja yang stabil dan cenderung terjaga (Purba & Tan, 2018). Perusahaan keluarga mengalami peningkatan pendapatan yang lebih besar bila dibandingkan dengan wirausaha non keluarga (Dahl *et al.*, 2015). Namun perusahaan keluarga juga menghadapi permasalahan kompleks yang mempengaruhi profil dan manajemen mereka dibanding perusahaan non-keluarga (López-Pérez *et al.*, 2018). Beberapa fitur atau karakteristik yang ditemukan pada referensi terkait dengan bisnis keluarga antara lain adalah: *family member partisipation* dan *mutual trust*, yaitu perusahaan keluarga memiliki keakraban dan kepercayaan yang mengungguli hubungan yang terjalin yang bersifat mitra bisnis (Dahl *et al.*, 2015), *high motivation level, integrity and transparency* (Purba & Tan, 2018), *customer focus* (Arsić *et al.*, 2018), *complete control*, dan *ethics value*.

Definisi ketahanan usaha mengacu pada kemampuan perusahaan untuk beradaptasi pada perubahan yang terjadi. Menurut (Yang & Danes, 2015), proses ketahanan menunjukkan bahwa sumber daya internal dan sosial yang dipunyai, digunakan dan berfungsi sebagai pelindung untuk mengatasi penurunan usaha. Usaha perlindungan ini bisa berupa meningkatkan energi fisik maupun psikis pada pengelolaan bisnis dan usaha untuk memperbaiki bisnis untuk peningkatan usaha. Komitmen yang kuat dari para anggota keluarga ditemukan memiliki efek pada keberlanjutan usaha. (Borshalina *et al.*, 2019) menambahkan bahwa ketahanan bisnis keluarga ditandai dengan adanya kemampuan perusahaan untuk menutup biaya operasionalnya melalui pendapatan yang diperolehnya. Ketahanan usaha akan terjadi ketika *marginal revenue* sama dengan *marginal cost*-nya. Dari referensi tersebut bisa dikatakan bahwa ketahanan bisnis keluarga mengacu pada kondisi dinamis yang berisi ketangguhan dan keuletan anggota keluarga dalam mengembangkan upaya bisnis ketika menghadapi dan mengatasi segala tantangan, hambatan dan ancaman yang merugikan kelangsungan bisnisnya.

Penelitian ini berimplikasi secara teoritis dan praktis, yaitu secara teoritis untuk mengkonfirmasi tentang karakter bisnis keluarga yang berbeda dengan bisnis non keluarga. Sedangkan implikasi secara praktis penelitian ini bertujuan untuk 1). mengetahui dampak Covid-19 terhadap bisnis keluarga, 2). untuk mengetahui bagaimana cara perusahaan keluarga beradaptasi terhadap gangguan yang terjadi akibat Covid-19, dan 3). untuk mengetahui bagaimana kebijakan adaptif yang dilakukan perusahaan keluarga bisa membawa mereka bertahan dalam situasi pandemi ini.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian dalam studi ini menggunakan pendekatan *quantitative research*, di mana cirinya adalah mendefinisikan setiap konsep yang dipelajari dan mengukurnya dalam beberapa variabel dan indikator, kemudian langkah selanjutnya adalah menguji teori dengan menyoroti hubungan antar variabel dengan menggunakan kerangka pemikiran terlebih dahulu.

Unit analisis yang diambil dalam penelitian ini adalah perusahaan keluarga di level UMKM, pertimbangannya adalah kemudahan akses pada pemilik untuk dijadikan responden penelitian. Pertimbangan selanjutnya adalah disesuaikan dengan tujuan penelitian yaitu untuk mengetahui dampak pandemi terhadap ketahanan usaha pada level mikro, kecil dan menengah. Jumlah sampel yang diambil menggunakan pendekatan Lameshow ($n = Z_{1-\alpha/2}P(1-P)/d^2$), dimana rumus ini dipakai untuk menghitung sampel pada populasi yang tidak terhingga. Besaran sampel yang ditentukan berdasarkan rumus di atas adalah 100 responden.

Kuesioner disebarakan pada kurang lebih sebanyak 130-an responden, dengan tingkat pengembalian minimal 100 kuesioner sebagai syarat pemenuhan sampel. Kuesioner yang dibagikan berisi tentang (1). Profil umum responden; (2). Pengukuran dampak Covid-19 terhadap usaha; (3). Pengukuran karakter bisnis keluarga; (4). Pengukuran upaya adaptif yang dilakukan; dan (5). Pengukuran ketahanan usaha di masa pandemi. Kuesioner disebarakan secara *online*

dan *offline*, di mana jawaban responden diukur menggunakan skala likert empat poin, dengan nilai 1 untuk jawaban sangat tidak setuju (STS), 2 untuk jawaban tidak setuju (TS), 3 untuk jawaban setuju (S) dan 4 untuk jawaban sangat setuju (SS).

Data kuesioner diolah dan dianalisis menggunakan *outer model* untuk memastikan pengukuran yang digunakan valid dan reliabel. Dalam analisa model ini menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya. Hasil pengujian *outer model* meliputi uji validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk. Pengelolaan data pada penelitian ini menggunakan software SmartPLS 3.2.7.

Hipotesis diuji dengan menggunakan SEM-PLS (*Structural Equation Modelling-Partial Least Square*) untuk menguji pengaruh antar variabel. Penelitian ini menggunakan empat variabel yaitu dampak Covid-19 (X), bisnis keluarga (Z1), upaya adaptif (Z2) dan ketahanan usaha (Y). Pilihan jawaban dalam kuisisioner terdiri dari empat pilihan dengan nilai antara 1 untuk jawaban STS (Sangat Tidak Setuju) sampai dengan 4 untuk jawaban SS (Sangat Setuju). Pengembangan model teoritis dari penelitian ini digambarkan pada gambar 1. Analisis SEM-PLS dilakukan untuk menguji hipotesis penelitian antara lain adalah:

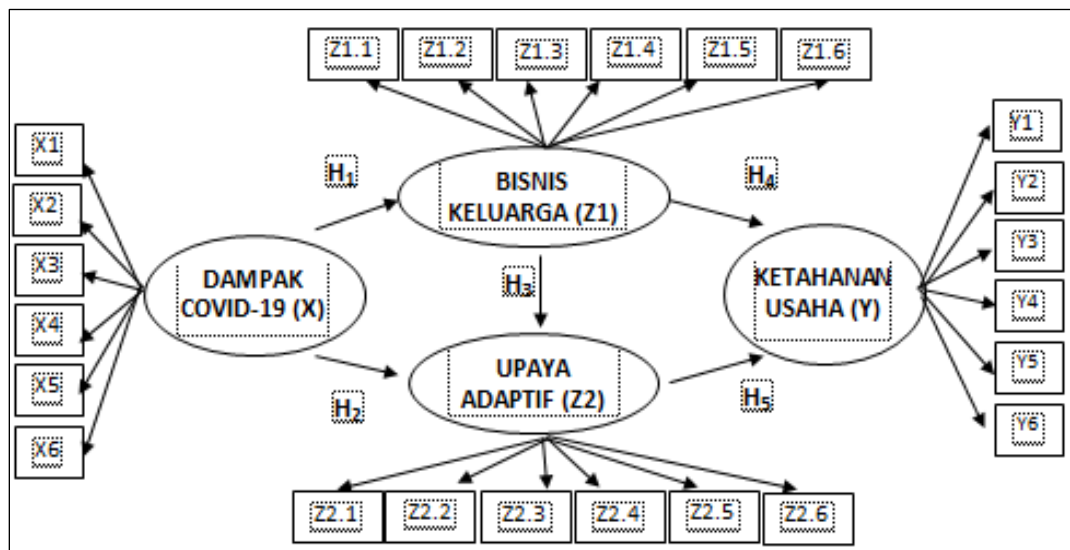
H1: Covid-19 berdampak pada karakteristik bisnis keluarga

H2: Covid-19 mempengaruhi upaya adaptif

H3: Karakter bisnis keluarga mempengaruhi upaya adaptif

H4: Karakter bisnis keluarga mempengaruhi ketahanan usaha

H5: Upaya adaptif mempengaruhi ketahanan usaha



Sumber: data penelitian yang diolah, 2021

Gambar 1. Model Penelitian

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dari 130 kuesioner yang disebar secara *online* dan *offline*, diperoleh data yang memenuhi syarat sebesar 110 responden, dengan profil umum responden yaitu jenis kelamin, sektor usaha, lama usaha, jumlah anggota keluarga yang terlibat dalam bisnis dan jumlah karyawan. Deskripsi lengkap profil umum responden disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Profil Umum Responden

Profil Responden	n	%
Jenis Kelamin:		
Pria	48	44
Wanita	62	56
Sektor Usaha:		
Toko	19	17
Warung	22	20
Penjahit/Boutique	6	5
Bengkel	4	4
Laundry	9	8
Salon	2	2
Apotek	1	1
Penginapan	5	5
F&B bisnis	8	7
Pertanian	11	10
Peternakan	7	6
Lainnya	16	15
Umur Usaha:		
1-5 tahun	57	52
6-10 tahun	30	27
>10 tahun	23	21
Jumlah anggota keluarga yang terlibat dalam bisnis:		
1-5 orang	87	79
> 5 orang	23	21
Jumlah karyawan di luar anggota keluarga:		
1-5 orang	69	63
6-10 orang	34	31
>10 orang	7	6

Sumber: Data Penelitian Diolah, 2021

Jawaban yang diberikan responden dirata-rata dan dideskripsikan setiap variabelnya. Hasil jawaban responden pada masing-masing variabel disajikan dalam distribusi frekuensi Tabel 2, Tabel 3, Tabel 4 dan Tabel 5 berikut ini:

Tabel 2. Hasil Deskripsi Dampak COVID-19 (X)

NO	STS		TS		S		SS		Mean
	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	3	3%	12	11%	53	48%	42	38%	3,218
2	3	3%	17	15%	44	40%	46	42%	3,209
3	4	4%	22	20%	40	36%	44	40%	3,127
4	4	4%	21	19%	40	36%	45	41%	3,145
5	4	4%	16	15%	44	40%	46	42%	3,200
6	4	4%	14	13%	46	42%	46	42%	3,218
Mean Variabel Dampak COVID-19 (X)									3,186

Sumber: Data Penelitian Diolah, 2021

Hasil deskripsi jawaban responden pada variabel dampak Covid-19 (X) diperoleh nilai rata-rata jawaban sebesar 3,186. Hasil tersebut menunjukkan bahwa responden memberikan pernyataan setuju terhadap pernyataan yang berkaitan dengan dampak COVID-19 (X) yang diukur dengan indikator: mengalami penurunan penjualan, kesulitan permodalan, biaya operasional bertambah, penyaluran dari supplier dan distribusi barang pada konsumen terhambat, serta kemunculan pemikiran untuk mengubah model bisnis.

Tabel 3. Hasil Deskripsi Bisnis Keluarga (Z1)

NO	STS		TS		S		SS		Mean
	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	2	2%	14	13%	61	55%	33	30%	3,136
2	3	3%	14	13%	56	51%	37	34%	3,155
3	2	2%	10	9%	48	44%	50	45%	3,327
4	3	3%	11	10%	47	43%	49	45%	3,291
5	2	2%	10	9%	46	42%	52	47%	3,345
6	1	1%	13	12%	55	50%	41	37%	3,236
Mean Variabel Deskripsi Bisnis Keluarga (Z1)									3,248

Sumber: Data Penelitian Diolah, 2021

Sedangkan jawaban yang diberikan responden mengenai deskripsi variabel bisnis keluarga (Z1) memiliki nilai rata-rata sebesar 3,248. Hasil tersebut juga menunjukkan bahwa responden menunjukkan pernyataan setuju terhadap indikator: adanya partisipasi anggota keluarga, motivasi dan komitmen, nilai yang dianut dalam keluarga, memenuhi kebutuhan keluarga, hubungan yang kuat dengan pelanggan dan reputasi bisnis keluarga.

Tabel 4. Hasil Deskripsi Upaya Adaptif (Z2)

NO	STS		TS		S		SS		Mean
	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	1	1%	27	25%	49	45%	33	30%	3,036
2	3	3%	19	17%	55	50%	33	30%	3,073
3	5	5%	29	26%	44	40%	32	29%	2,936
4	4	4%	28	25%	51	46%	27	25%	2,918
5	1	1%	17	15%	58	53%	34	31%	3,136
6	6	6%	17	15%	35	32%	51	46%	3,182
Mean Variabel Deskripsi Upaya Adaptif (Z2)									3,047

Sumber: Data Penelitian Diolah, 2021

Kemudian hasil jawaban responden mengenai deskripsi variabel upaya adaptif (Z2) diperoleh nilai rata-rata jawaban sebesar 3,047. Hasil tersebut menunjukkan bahwa responden menunjukkan pernyataan setuju terhadap pernyataan yang berkaitan dengan upaya adaptif (Z2) yang diindikasikan dengan: melakukan pemasaran *online*, menambah diversifikasi usaha, menambah kerjasama dan kemitraan, mengatur jam layanan, penguatan solidaritas *stakeholder* serta melakukan penghematan.

Tabel 5. Hasil Deskripsi Ketahanan Usaha (Y)

NO	STS		TS		S		SS		Mean
	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	3	3%	10	9%	56	51%	41	37%	3,227
2	3	3%	15	14%	57	52%	35	32%	3,127
3	2	2%	27	25%	49	45%	32	29%	3,009
4	4	4%	27	25%	44	40%	35	32%	3,000
5	6	6%	38	35%	29	26%	37	34%	2,882
6	3	3%	22	20%	47	43%	38	35%	3,091
Mean Variabel Deskripsi Ketahanan Usaha (Y)									3,056

Sumber: Data Penelitian Diolah, 2021

Terakhir hasil deskripsi jawaban responden pada variabel ketahanan usaha (Y) mendapat nilai rata-rata sebesar 3,056 dan hasil tersebut menunjukkan pernyataan setuju pada indikator yang diajukan dalam variabel ketahanan usaha (Y) yaitu: kemampuan melangsungkan usaha, kemampuan mendapatkan pendapatan, kemampuan menutup biaya operasional, ketersediaan modal usaha, jangkauan pemasaran dan kemampuan memenuhi kebutuhan hidup keluarga.

Pengukuran model PLS SEM pertama dalam *outer model* adalah pengukuran reflektif untuk menguji validitas dan reliabilitas. Validitas indikator dilakukan melalui uji validitas konvergen dan uji validitas diskriminan. Uji validitas tersebut dapat diwakili dengan menggunakan nilai rata-rata varian ekstraksi atau AVE (*Average Variance Extracted*). Hasil uji validitas diskriminan menggunakan akar AVE diperoleh dengan menggunakan nilai *cross loading* dan *loading factor* pada kolom variabel (yang dicetak tebal) merupakan nilai paling tinggi dibandingkan dengan nilai *cross loading* variabel lainnya dan setidaknya nilainya sebesar 0,5. Hasil uji validitas diskriminan untuk menguji indikator variabel dengan menggunakan akar AVE disajikan dalam tabel 6. Dari uji tersebut diketahui bahwa indikator pada masing-masing variabel dampak Covid-19 (X), bisnis keluarga (Z1), upaya adaptif (Z2) dan ketahanan usaha (Y) telah memenuhi validitas diskriminan.

Tabel 6. Uji Validitas Diskriminan menggunakan Akar AVE

Variabel	X	Z1	Z2	Y
Dampak COVID-19	0,836	0,631	0,692	0,608
Bisnis Keluarga	0,631	0,844	0,556	0,541
Upaya Adaptif	0,692	0,556	0,779	0,623
Ketahanan Usaha	0,608	0,541	0,623	0,822

Sumber: Data Penelitian Diolah, 2021

Sedangkan pengukuran konsistensi indikator dilakukan dengan uji *composite reliability* untuk menguji reliabilitas pada konstruk. Nilai pengukuran konsistensi internal harus $\geq 0,6$ dan jika $< 0,6$ maka tidak reliabel. Hasil uji reliabilitas dengan menggunakan nilai *composite reliability* dan nilai *Cronbach Alpha* disajikan dalam Tabel 7.

Tabel 7. Uji Reliabilitas Konstruk

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>Average Variance Extracted</i>
Dampak COVID-19	0,913	0,933	0,699
Bisnis Keluarga	0,919	0,937	0,713
Upaya Adaptif	0,870	0,902	0,607
Ketahanan Usaha	0,903	0,926	0,676

Sumber: Data Penelitian Diolah (2021)

Selanjutnya dilakukan pengukuran inner model yaitu mengukur model struktural untuk menguji hubungan antar variabel laten. Pengevaluasian inner model PLS, dimulai dengan melihat nilai *R-square* setiap variable laten dependent. Nilai pengukuran *R-square* pada model PLS-SEM dapat disimpulkan sebagai berikut: R^2 sebesar 0,67 dikategorikan substansial, R^2 sebesar 0,33 dikategorikan sebagai moderate, R^2 sebesar 0,19 dikategorikan lemah, dan R^2 sebesar $> 0,7$ dikategorikan kuat. Hasil koefisien determinan R^2 dari penelitian ini disajikan pada Tabel 8.

Tabel 8. Hasil Koefisien Determinasi

Variabel	<i>R Square</i>	<i>R Square Adjusted</i>
Bisnis Keluarga	0,398	0,392
Upaya Adaptif	0,503	0,494
Ketahanan Usaha	0,443	0,433

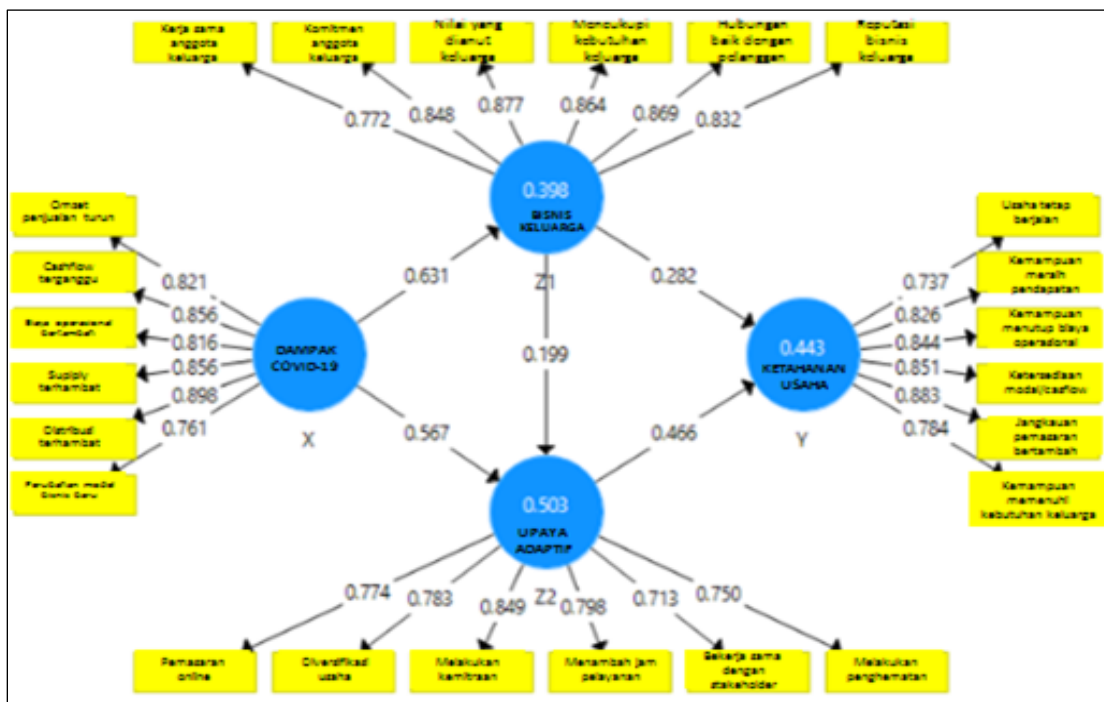
Sumber: Data Penelitian Diolah, 2021

Hasil koefisien determinasi pengaruh antara dampak COVID-19 (X) terhadap bisnis keluarga (Z1) diperoleh nilai *R-square* sebesar 0,398 yang artinya pengaruh terhadap bisnis keluarga (Z1) dapat dijelaskan sebesar 39,8 persen oleh dampak COVID-19 (X), sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain.

Hasil koefisien determinasi pengaruh antara dampak COVID-19 (X) terhadap upaya adaptif (Z2) diperoleh nilai *R-square* sebesar 0,503 yang artinya pengaruh terhadap upaya adaptif (Z2) dapat dijelaskan sebesar 50,3 persen oleh dampak COVID-19 (X), sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain.

Hasil koefisien determinasi pengaruh antara bisnis keluarga (Z1), upaya adaptif (Z2) terhadap ketahanan usaha (Y) diperoleh nilai *R-square* sebesar 0,443 yang artinya pengaruh terhadap ketahanan usaha (Y) dapat dijelaskan sebesar 44,3 persen oleh bisnis keluarga (Z1), upaya adaptif (Z2), sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain.

Pengujian hasil analisis dengan PLS untuk mengetahui pengaruh antar variabel secara menyeluruh disajikan pada Gambar 2.



Sumber: Data Penelitian Diolah, 2021

Gambar 2. Hasil Penelitian dengan PLS

Hasil pengujian hipotesis pada gambar 2 di atas menggunakan nilai statistik untuk alpha sebesar 5% dan nilai t yang digunakan adalah 1,96. Sehingga kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis adalah H_a diterima dan H_0 ditolak ketika nilai $t > 1,96$ dan nilai $p < 0,05$. Berdasarkan data empiris yang digunakan dalam penelitian ini hipotesis yang diajukan dapat diterima. Berikut pada tabel 9, disajikan hasil pengujian hipotesis berdasarkan nilai koefisien jalur dan nilai t-statistik/P-value.

Kelima hipotesis yang diajukan di awal penelitian terbukti memiliki pengaruh yang signifikan. Selanjutnya diketahui ada hubungan baru yang ditemukan di luar hipotesis yang diajukan. Temuan baru tersebut adalah: (6). Bahwa dampak Covid-19 (X) mempengaruhi ketahanan usaha (Y) dengan mediasi bisnis keluarga (Z1); (7). Bahwa dampak Covid-19 (X) mempengaruhi ketahanan usaha (Y) dengan mediasi upaya adaptif (Z2); (8). Bahwa ada pengaruh antara dampak COVID-19 (X) terhadap ketahanan usaha (Y) dengan mediasi bisnis keluarga (Z1) dan

upaya adaptif (Z2); (9). Bahwa dampak COVID-19 (X) berpengaruh terhadap upaya adaptif (Z2) dengan mediasi bisnis keluarga (Z1); dan (10). Bahwa ada pengaruh antara bisnis keluarga (Z1) terhadap ketahanan usaha (Y) dengan mediasi upaya adaptif (Z2).

Tabel 9. Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Pengaruh	Koef Jalur	Stdev	T Statistics	P Values	Ket
1	X → Z1	0,631	0,075	8,368	0,000	Signifikan
2	X → Z2	0,567	0,077	7,386	0,000	Signifikan
3	Z1 → Z2	0,199	0,075	2,661	0,008	Signifikan
4	Z1 → Y	0,282	0,092	3,044	0,002	Signifikan
5	Z2 → Y	0,466	0,089	5,250	0,000	Signifikan
6	X → Z1 → Y	0,178	0,070	2,549	0,011	Signifikan
7	X → Z2 → Y	0,264	0,067	3,956	0,000	Signifikan
8	X → Z1 → Z2 → Y	0,059	0,024	2,412	0,016	Signifikan
9	X → Z1 → Z2	0,126	0,049	2,554	0,011	Signifikan
10	Z1 → Z2 → Y	0,093	0,038	2,438	0,015	Signifikan

Sumber: Data Penelitian Diolah, 2021

Pengaruh antara dampak Covid-19 (X) terhadap bisnis keluarga (Z1) diperoleh koefisien jalur sebesar 0,631 dengan nilai t statistik sebesar 8,368 ($t > 1,960$) dan p-value sebesar 0,000 ($p < 0,05$) sehingga bisa diinterpretasikan bahwa Covid-19 memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap bisnis keluarga (Z1), yang artinya dampak Covid-19 sangat dirasakan oleh bisnis keluarga. Covid-19 telah memberikan perubahan yang sangat besar di dunia usaha. Omzet penjualan yang menurun, kesulitan permodalan akibat *cashflow* yang tidak stabil, biaya operasional yang bertambah, tersendatnya aliran *supply* dan distribusi penjualan, mengubah pemilik usaha memikirkan perubahan baru pada konsep bisnisnya dan bersama-sama memikirkan cara atau solusi dari permasalahan tersebut.

Pengaruh antara dampak Covid-19 (X) terhadap upaya adaptif (Z2) diperoleh koefisien jalur sebesar 0,567 dengan nilai statistik 7,386 ($t > 1,960$) dan p-value sebesar 0,000 ($p < 0,05$) sehingga dampak Covid-19 memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap upaya adaptif. Ancaman Covid-19 sekaligus memberikan peluang atas perubahan dan kecepatan bisnis keluarga untuk beradaptasi. Pelaku bisnis keluarga selalu merenungkan perubahan apa yang harus dilakukan dalam bisnisnya agar usahanya tetap bisa bertahan.

Pengaruh bisnis keluarga (Z1) terhadap upaya adaptif (Z2) diperoleh koefisien jalur sebesar 0,199 dengan nilai t statistik 2,661 ($t > 1,960$) dan p-value sebesar 0,008 ($p < 0,05$) sehingga bisnis keluarga berpengaruh positif dan signifikan terhadap upaya adaptif yang dilakukan. Bisnis yang dijalankan oleh keluarga terbukti lebih fleksibel pengoperasiannya daripada bisnis non keluarga (Purba & Tan, 2018); (Englisich & Ambrosini, 2020). Bisnis keluarga dapat berperilaku berbeda dari bisnis non-keluarga karena faktor non-ekonomi mendominasi keputusan bisnis perusahaan keluarga. Alasan nirlaba ini didorong oleh faktor nilai yang dianut dalam keluarga, seperti kepercayaan bahwa rezeki diatur oleh Tuhan, nilai tanggung jawab untuk melanggengkan bisnis dari generasi ke generasi, dan reputasi keluarga (Dahl *et al.*, 2015).

Pengaruh bisnis keluarga (Z1) terhadap ketahanan usaha (Y) diperoleh koefisien jalur sebesar 0,282 dengan nilai t statistik 3,044 ($t > 1,960$) dan p-value sebesar 0,002 ($p < 0,05$) sehingga bisnis keluarga mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap ketahanan usaha. Bisnis keluarga lebih banyak menerapkan nilai-nilai yang dianut dalam keluarga dan hubungan sosial dengan para *stakeholder*-nya. Hal ini berarti semakin baik optimisme anggota keluarga dan

karyawannya serta ditambah dengan kepercayaan yang diberikan oleh para konsumen, suplier dan mitra usaha maka semakin baik ketahanan usaha mereka.

Pengaruh upaya adaptif (Z2) terhadap ketahanan usaha (Y) diperoleh koefisien jalur sebesar 0,466 dengan nilai t statistik 5,250 ($t > 1,960$) dan p-value sebesar 0,000 ($p < 0,05$), sehingga upaya adaptif memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap ketahanan usaha. Dengan upaya adaptif, bisnis keluarga semakin kuat dalam mempertahankan usahanya. Upaya adaptif yang dilakukan pemilik bisnis keluarga selama pandemi antara lain adalah: melakukan pemasaran *online* selama pandemi, menambah usaha yang berbeda yang lebih dibutuhkan konsumen pada saat pandemi untuk menambah omzet, melakukan kemitraan dengan pihak lain dan saling bekerja sama serta berbagi dukungan informasi dengan para *stakeholder* untuk menghadapi krisis. Hal ini sejalan dengan studi yang dihasilkan oleh (López-Pérez *et al.*, 2018) bahwa perusahaan keluarga memiliki kelangsungan usaha yang berkelanjutan dikarenakan beberapa faktor antara lain karena hubungan pemilik dengan pelanggan, yaitu, perusahaan keluarga berusaha untuk meningkatkan daya saingnya dalam rangka melangsungkan usaha jangka panjang dengan cara menjaga hubungan dengan pelanggan dan untuk menjaga reputasi keluarga. Dan hasil penelitian dari (Borshalina *et al.*, 2019); (Kellermanns *et al.*, 2008); (Chirico, F., & Sirmon, 2010); (Wijayanti & Insani, 2016), yang menjelaskan bahwa bisnis keluarga memiliki kelangsungan usaha yang berkelanjutan karena keterlibatan anggota keluarga dalam bisnis dan usaha yang diajarkan dan terus diturunkan pada generasi berikutnya.

Pengaruh yang diperoleh dalam penelitian ini semuanya dapat dikategorikan bersifat moderat, masih banyak faktor lain yang mempengaruhi ketahanan usaha dari bisnis keluarga. (Dahl *et al.*, 2015) mengungkapkan adanya motivasi lain di luar motivasi ekonomi dalam bisnis keluarga. Motivasi non-uang ini antara lain yaitu seperti faktor keintiman dapat bekerja dengan anggota keluarga, fleksibilitas mengelola bersama-sama, dan fleksibilitas dalam menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan keluarga. Hubungan bisnis dalam wirausaha keluarga juga dapat lebih dipertahankan dan lebih intim (meningkatkan hubungan secara personal) tidak saja antar anggota keluarga, tetapi sampai pada karyawan, pemasok dan para pelanggannya. Bisnis keluarga pada dasarnya memiliki ketahanan yang lebih baik dari bisnis non-keluarga (Englisch & Ambrosini, 2020). Menurut Purba & Tan (2018), tidak seperti bisnis non-keluarga yang pertumbuhannya mengalami pasang surut, bisnis keluarga cenderung menunjukkan kinerja yang stabil. Beberapa keuntungan yang terdapat di bisnis keluarga dan tidak ditemukan di bisnis publik (non-keluarga) adalah 1). Loyalitas: anggota keluarga dan karyawan perusahaan (yang biasanya sudah dianggap sebagai keluarga sendiri) akan memberikan loyalitas yang lebih pada keberlangsungan usaha, karena keberlangsungan usaha sama artinya dengan keberlangsungan hidupnya. 2). Fleksibilitas: kemampuan beradaptasi pada perusahaan keluarga lebih fleksibel dibanding dengan perusahaan besar. Pengambilan keputusan untuk menyesuaikan perubahan bersifat spontanitas dan tanpa harus melalui proses persetujuan yang panjang. 3). Struktur keuangan yang lebih kuat: sikap lebih berhati-hati terhadap hutang, efisiensi biaya, dan motivasi keuangan keluarga untuk jangka panjang (Amann & Jaussaud, 2012). Intinya, perbedaan mendasar antara bisnis keluarga dan non-keluarga di masa krisis, terletak pada keterikatan emosional serta tujuan non keuangan untuk terus melangsungkan usaha demi kelangsungan hidup bersama. Ketahanan yang ada dalam bisnis keluarga didukung oleh komitmen yang mendalam, kesabaran, nilai-nilai yang dianut dan modal sosial lainnya. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Sugiri, 2020) dan (Setiadi, 2020) bahwa untuk menghadapi kerentanan ekonomi di era Covid-19 ini modal sosial keluarga, seperti membangun kepercayaan, meningkatkan kapasitas diri dan keluarga sangat membantu dalam menyusun strategi kombinasi kegiatan ekonomi produktif untuk melangsungkan kehidupan.

(Núñez-Cacho *et al.*, 2018) menyoroti bahwa salah satu tujuan utama bisnis keluarga adalah mencari kesinambungan dari waktu ke waktu. Keluarga akan selalu bertindak untuk mengambil keputusan demi tercapainya keberlangsungan usaha. Keberhasilan bisnis dan keseimbangan

keluarga sama pentingnya untuk keberlanjutan keduanya. Tantangan dan hambatan yang dihadapi dalam bisnis keluarga berperan sebagai masukan bagi keluarga untuk memperbaiki usaha di masa sulit. Selanjutnya upaya adaptif bertindak sebagai akselerator untuk bertransisi ke model bisnis yang baru. Peran serta dan komitmen anggota keluarga sangat diperlukan untuk mengambil keputusan mengenai pencarian peluang usaha, pengelolaan yang efektif dan pembiayaan yang efisien.

Perubahan strategi dan penyesuaian model bisnis diperlukan untuk mengatasi krisis yang terjadi dan menciptakan fondasi bisnis yang berkelanjutan di masa mendatang (Kraus, *et.al*, 2020), dengan cara melatih karyawan, memberikan wawasan pada anggota keluarga, mengidentifikasi peluang berdasarkan perubahan lingkungan yang diakibatkan oleh krisis dan memanfaatkan peluang tersebut. Kunci peluang di masa pandemi adalah pemilik bisnis harus beradaptasi dengan perubahan *lifestyle* konsumen pada saat mengonsumsi produk yang ditawarkan. Contoh dengan mengubah layanan, yang semula membuka toko di kawasan yang ramai pengunjung, setelah adanya krisis menjadi sepi dan memaksa pemilik usaha jemput bola mendekati pasar, beralih pada *channel online*, berafiliasi sebagai mitra dengan aplikasi ojek *online* dan *marketplace* atau bekerja sama dengan mitra lainnya untuk memperkuat *supply chain* ataupun menambah omzet penjualan.

Pertanyaan pada variabel ketahanan usaha pada indikator ketersediaan modal menjadi hal yang sangat sensitif. Ketahanan usaha dianggap responden sangat berkaitan erat dengan kemampuan finansial. Usaha kecil sangat rentan terhadap kemampuan finansial mereka. Mereka tidak memiliki cadangan modal untuk krisis yang berlangsung lama. Faktanya gangguan terbesar dari Covid-19 saat ini adalah gangguan finansial akibat penurunan permintaan dan krisis yang berlangsung lama. Masalah keuangan yang dialami pemilik bisnis bukan hanya disebabkan minimnya pendapatan yang diperoleh di masa pandemi, akan tetapi juga dikarenakan pengelolaan keuangan yang salah. Pemilik bisnis keluarga harus memahami bahwa mengelola finansial itu harus dihubungkan dengan konsep nilai waktu terhadap uang, yaitu nilai uang di masa kini dan di masa mendatang. Hal ini diperlukan untuk merencanakan kebutuhan keuangan ketika melakukan aktivitas usaha dan menentukan keputusan dari mana sumber dananya diperoleh (Indrayani, 2020). Oleh karena itu keputusan keuangan yang diambil, terutama di masa-masa sulit, harus lebih bijaksana sesuai kebutuhan (baik kebutuhan bisnis maupun kebutuhan keluarga) sehingga manfaat yang diperoleh lebih besar. Pengelolaan finansial yang baik akan berpengaruh pada ketahanan dan keberlangsungan usaha di masa mendatang (Remund, 2010).

SIMPULAN

Covid-19 telah memberikan perubahan yang besar dalam dunia usaha. Covid-19 dapat mengancam kelangsungan usaha perusahaan di berbagai sektor sekaligus memberikan peluang atas perubahan dan kecepatan untuk beradaptasi. Banyak pelaku usaha merenungkan perubahan apa yang akan dilakukan untuk mempertahankan usahanya. Bisnis keluarga dapat berperilaku berbeda dari bisnis non-keluarga karena faktor non-ekonomi mendominasi keputusan bisnis perusahaan keluarga. Bisnis keluarga perlu beradaptasi dengan mengadopsi berbagai strategi untuk mengatasi pandemi.

Bisnis yang dijalankan oleh keluarga lebih berpeluang bertahan dalam kondisi krisis, karena orientasi bisnis semakin diperkuat dengan alasan non profit. Alasan nirlaba ini didorong oleh faktor nilai yang dianut dalam keluarga, seperti kepercayaan bahwa rezeki diatur oleh Tuhan, nilai tanggung jawab untuk melanggengkan bisnis dari generasi ke generasi, dan reputasi keluarga. Faktor ketahanan berikutnya adalah fleksibilitas operasional dalam bisnis keluarga, seperti mengelola karyawan seperti keluarga dan membuat keputusan kebijakan adaptasi yang cepat. Upaya adaptif lainnya adalah: meningkatkan pangsa pasar *online*, mengoptimalkan pemasaran digital dan diversifikasi bisnis, melakukan penghematan dan tekun menjalin relasional dengan berbagai pihak.

Selanjutnya keberhasilan bisnis keluarga untuk bertahan bergantung pada kemampuan jangka panjang finansial yang mereka miliki. Pandemi yang berkepanjangan mengakibatkan krisis pada bisnis keluarga yang rapuh secara finansial. Oleh karena itu diperlukan pengetahuan mengenai literasi keuangan yang baik untuk pedoman pengambilan keputusan mengenai keuangan yang lebih bijak di masa sulit.

Hasil dari penelitian yang disajikan dalam kesimpulan di atas memberikan implikasi pada aspek teoritis dan praktis. Pertama, pada aspek teoritis, penelitian yang kami lakukan memberikan penegasan mengenai karakter bisnis keluarga berbeda dengan bisnis non keluarga. Bisnis keluarga lebih banyak menerapkan nilai-nilai yang dianut dalam keluarga dan hubungan sosial dengan para *stakeholder*-nya. Sehingga pengelolaan usahanya lebih fleksibel dan toleran mengikuti kondisi yang terjadi.

Sementara itu implikasi yang diberikan pada aspek praktisnya adalah penelitian ini memberikan informasi bagaimana cara bisnis keluarga mempertahankan usahanya di masa krisis akibat covid-19. Kondisi covid-19 yang telah berlangsung hampir 2 tahun ini, tidak bisa ditebak dan diukur sampai kapan akan berakhir, ketahanan usaha bisnis keluarga sangat tergantung pada optimisme anggota keluarga dan karyawannya serta ditambah dengan kepercayaan yang diberikan oleh para konsumen, supplier dan mitra usaha.

Asumsi yang dibangun dalam penelitian ini memungkinkan hasil yang diperoleh tidak dapat menggeneralisir keadaan yang terjadi pada semua bisnis keluarga, terutama dalam hal ketahanan keuangan. Pada penelitian ini mengasumsikan keadaan finansial yang dimiliki pemilik usaha pada saat bertahan adalah dengan mengandalkan keuangannya secara mandiri. Hasil penelitian kemungkinan tidak berlaku untuk bisnis keluarga yang memiliki kewajiban atau pinjaman pada pihak ke-3. *Cash flow* pada bisnis keluarga yang memiliki pinjaman pada pihak ke-3 bisa saja sangat terganggu dan membuat usahanya tidak bisa bertahan karena krisis berkepanjangan yang terjadi.

DAFTAR PUSTAKA

- Amann, B., & Jaussaud, J. (2012). Family and non-family business resilience in an economic downturn. *Asia Pacific Business Review*, 18(2), 203–223.
- Arsić, S., Banjević, K., Nastasić, A., Rošulj, D., & Arsić, M. (2018). Family business owner as a central figure in customer relationship management. *Sustainability (Switzerland)*, 11(1).
- Barnett, F., & Barnett, S. (1988). *Working Together: Entrepreneurial Couples*. Amerika: Ten Speed Press.
- Bartik, A. W., Bertrand, M., Cullen, Z., Glaeser, E. L., Luca, M., & Stanton, C. (2020). The impact of COVID-19 on small business outcomes and expectations. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 117(30), 17656–17666.
- Borshalina, T., Sutopo Indi, Fernando, M., Chowdhury, R. M. M. I., Wahyuni, E. S., Handayani, P. A., Chafidz, A., Ramadani, N. S., & Kartika, D. (2019). Produktivitas dan ketahanan bisnis industri kecil (Studi empiris industri batik tulis trusmi Kecamatan Plered Kabupaten Cirebon). *Global Business & Management Research*, 95(2), 211–225.
- BPS. (2020). *Ekonomi Indonesia Triwulan II 2020 Turun 5,32 Persen*. <https://www.bps.go.id/pressrelease/2020/08/05/1737/-ekonomi-indonesia-triwulan-ii-2020-turun-5-32-persen.html>
- Bruin, A., D. (2006). *Copreneurship*. Encyclopedia of Career Development. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Budastra, I. K. (2020). Socio-economic impacts of covid-19 and potential programs for mitigation : A case study in Lombok Barat District. *Jurnal Agrimansion*, 20(1), 48–57.
- Chirico, F., & Sirmon, D. G. (2010). Entrepreneurial orientation and performance in family firms: The Joint effect of generational involvement and participative strategy. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 979(1), 1–39.
- CNN, I. (2020). *Pekerja Dirumahkan dan Kena PHK Akibat Corona Capai 3,05 Juta*. CNN Indonesia. <https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20200720114203-92-526610/pekerja-dirumahkan-dan-kena-phk-akibat-corona-capai-305-juta>

- Dahl, M. S., Van Praag, M., & Thompson, P. (2015). Entrepreneurial couples. 75th Annual Meeting of the Academy of Management, AOM 2015, 8186, 795–800.
- Englisch, P., & Ambrosini, F. (2020). Family Businesses and COVID-19 : Managing Ownership : The four key areas that family. 1–4. <https://www.pwc.com/gx/en/services/family-business/assets/family-businesses-and-covid-19.pdf>
- Indrayani, L. (2020). Makna literasi keuangan dalam keberlangsungan usaha industri rumah tangga perempuan Bali. *JIA (Jurnal Ilmiah Akuntansi)*, 5(2), 407–428.
- Jayakumar, T., & De Massis, A. (2020). A shock to the system: how family businesses can survive covid-19. *Entrepreneur and Innovation Exchange*.
- Kellermans, F. W., Eddleston, K. A., Barnett, T., & Pearson, A. (2008). An exploratory study of family member characteristics and involvement: Effects on entrepreneurial behavior in the family firm. *Family Business Review* 21(1), 1–14.
- 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 Behaviour and Research*, 26(5), 1067–1092.
- López-Pérez, M. E., Melero, I., Vázquez-Carrasco, R., & Fierro, J. J.C. (2018). Sustainability and business outcomes in the context of SMEs: Comparing family firms vs. non-family firms. *Sustainability (Switzerland)*, 10(11), 1–16.
- Núñez-Cacho, P., Molina-Moreno, V., Corpas-Iglesias, F. A., & Cortés-García, F. (2018). Family businesses transitioning to a circular economy model: The case of “Mercadona.” *Sustainability (Switzerland)*, 10(2).
- Price Waterhouse Cooper (PwC). (2014). Survey bisnis keluarga 2014. November 2014, November, 1–35. <https://www.pwc.com/id/en/publications/assets/indonesia-report-family-business-survey-2014.pdf>
- Purba, J. T., & Tan, J. D. (2018). Owners’ integrity, customers’ relation, and focused attitude as strategies as family business sustainability and growth: an empirical study. *Journal of Economics, Business & Accountancy Ventura*, 21(2), 219–228.
- Remund, D. L. (2010). Financial literacy explicated: the case for a clearer definition in an increasingly complex economy. *Journal of Consumer Affairs*, 2, 44.
- Setiadi, S. (2020). Optimalisasi modal sosial keluarga muda dalam membangun ketahanan ekonomi di era covid-19: Studi kasus di Perdesaan Jawa. *Populasi*, 28(2), 82–95.
- Sugiri, D. (2020). Menyelamatkan usaha mikro, kecil dan menengah dari dampak pandemi Covid-19. *Fokus Bisnis: Media Pengkajian Manajemen Dan Akuntansi*, 19(1), 76–86.
- Sulistiyono, S. T. (2021). Pandemi Covid-19 Berikan Tekanan Ganda Bagi Pelaku UMKM. Jakarta: Tribunnews.com.
- Wijayanti, A. W., & Insani, S. F. (2016). Analisis anteseden kewirausahaan di perusahaan keluarga. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 19(2), 295–308.
- Yang, Y., & Danes, S. M. (2015). Resiliency and resilience process of trepreneurs in new venture creation. *Entrepreneurship Research Journal*, 5(1), 1–30.