

**RESILIENCE OF MSMEs FAMILY BUSINESS DURING CRISIS: A CASE  
STUDY IN BANDUNG**

**KETAHANAN USAHA KELUARGA UMKM SELAMA KRISIS: STUDI KASUS  
DI BANDUNG**

**Anggraini Kusumawati Wijaya<sup>1</sup>, Boedi Hartadi Kuslina<sup>2</sup>**  
Program Studi Magister Manajemen, Universitas Kristen Maranatha<sup>1,2</sup>  
[2353013@bus.maranatha.edu](mailto:2353013@bus.maranatha.edu)<sup>1</sup>, [boedi.hartadi@eco.maranatha.edu](mailto:boedi.hartadi@eco.maranatha.edu)<sup>2</sup>

**ABSTRACT**

*This study aims to develop a theoretical understanding of how family-run businesses can adapt and anticipate in the face of negative and unexpected events. This study uses a qualitative phenomenological study design, through semi-structured interviews with family business actors in the electrical equipment sector in Bandung. The findings show that family-run businesses can use prospective and retrospective approaches. The prospective approach is a flexible response, allowing the business to move forward. While the retrospective approach is a conservative response to maintain the business as it was before. In addition, proactive anticipation is carried out by preparing for potential threats before the crisis occurs and reactive anticipation is a response carried out after the crisis occurs. This study provides a new contribution to the literature related to family business resilience strategies, especially in the context of MSMEs engaged in electrical equipment and provides insight for business actors in increasing their resilience to face future crises.*

**Keywords:** *Adaptation, Anticipation, Crisis Management, Family Business Resilience, Marketing Flexibility, Micro, Small and Medium Enterprises (MSMEs).*

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan pemahaman teoritis tentang bagaimana bisnis yang dikelola oleh keluarga dapat beradaptasi dan berantisipasi di dalam menghadapi peristiwa yang berdampak negatif dan tidak terduga. Penelitian ini menggunakan desain studi fenomenologi kualitatif, melalui wawancara semi-terstruktur dengan pelaku bisnis keluarga dalam sektor alat-alat listrik di Bandung. Temuan menunjukkan bahwa bisnis yang dikelola oleh keluarga dapat menggunakan pendekatan prospektif dan retrospektif. Pendekatan prospektif merupakan respon yang fleksibel, memungkinkan bisnis untuk bergerak maju. Sementara pendekatan retrospektif merupakan respon yang konservatif untuk mempertahankan bisnis seperti keadaan semula. Selain itu antisipasi proaktif dilakukan dengan mempersiapkan potensi ancaman sebelum krisis terjadi dan antisipasi reaktif merupakan respon yang dilakukan setelah krisis terjadi. Penelitian ini memberikan kontribusi baru di dalam literatur terkait dengan strategi ketahanan bisnis keluarga, terutama di dalam konteks UMKM yang bergerak di bidang alat-alat listrik dan memberikan wawasan bagi pelaku usaha dalam meningkatkan daya tahan yang dimiliki untuk menghadapi krisis di masa depan.

**Kata Kunci:** *Adaptasi, Antisipasi, Fleksibilitas Pemasaran, Ketahanan Bisnis Keluarga, Manajemen Krisis, Usaha, Mikro Kecil dan Menengah (UMKM).*

**PENDAHULUAN**

Bisnis keluarga berskala kecil di negara-negara di Asia berperan penting dalam menyumbang sebagian besar PDB negara secara regional dan penciptaan lapangan kerja (Kodama et al., 2024). Menurut data dari Indonesian Institute for Corporate and Directorship (IICD, 2010), lebih dari 95% bisnis di Indonesia, merupakan bisnis yang dikelola oleh keluarga (Fitria, 2024). Studi menunjukkan bahwa bisnis keluarga

mampu memberikan stabilitas yang baik selama krisis, berkat hubungan sosial yang kuat dan daya tahan yang dimiliki terhadap perubahan eksternal (Calabrò et al., 2021). Namun, bisnis berskala kecil (UMKM) akan lebih rentan mengalami krisis akibat adanya ketidakstabilan ekonomi, sosial, politik, dan keterbatasan sumber daya (Saad et al., 2021). Salah satu krisis yang berdampak kepada bisnis keluarga adalah krisis

yang diakibatkan oleh pandemi Covid-19 (Mihotić et al., 2023).

Pandemi Covid-19 tidak hanya berdampak kepada krisis kesehatan secara global, namun juga berdampak bagi sisi ekonomi, dengan skala yang lebih besar (Calabrò et al., 2021). Di Indonesia, pandemi Covid-19 telah memberikan dampak negatif sangat luas. Adanya pembatasan pergerakan aktivitas di masyarakat, menyebabkan melambatnya aktivitas perekonomian, terutama di dalam bidang pariwisata, keuangan, dan perdagangan (Junaidi et al., 2023). Dampak dari Pandemi Covid-19 adalah meningkatnya transaksi secara *online*. Dalam industri tradisional, terdiri dari beberapa tingkatan saluran, penyaluran barang terjadi dari distributor hingga kepada retailer atau pengecer. Dengan adanya model bisnis secara elektronik, memotong rantai penjualan secara tradisional, yang memungkinkan produsen untuk menjual langsung kepada konsumen (Liu, 2016).

Meskipun pandemi Covid-19 telah berakhir dan telah memasuki era *new normal*, namun dampak dari pandemi Covid-19 masih terasa hingga saat ini. Banyak pelaku usaha yang merasakan bahwa bisnis saat ini lebih sulit dibandingkan dengan sebelum pandemi, atau bahkan selama pandemi. Pada era pasca-pandemi, banyak tantangan-tantangan baru yang muncul seperti meningkatnya biaya operasional akibat inflasi dan gangguan rantai pasokan yang masih berlangsung (OECD, 2021). Survei dilakukan oleh McKinsey & Company menunjukkan bahwa terdapat pola konsumsi yang berubah selama pandemi, yang memberikan ketidakpastian bagi bisnis. Saat ini konsumen cenderung lebih selektif dan berhati-hati dalam membelanjakan uang mereka. Konsumen lebih berfokus kepada nilai dan kebutuhan-kebutuhan utama (McKinsey & Company, 2020).

Yang membuat persaingan bisnis semakin sulit di era *new normal* saat ini.

Struktur rantai pasok tradisional pada umumnya terdiri dari supplier, manufaktur / produsen, grosir (*wholesaler*), toko eceran (*retailer*), dan konsumen (Deshmukh & Vasudevan, 2014). Namun di era *new normal* yaitu pasca pandemi saat ini, semakin banyak distributor dan produsen yang menjual langsung kepada toko eceran tanpa melewati grosir, yang menyebabkan kesulitan bagi para penjual grosir. Salah satu kesulitan utama yang dihadapi adalah penurunan pendapatan karena menurunnya volume penjualan. Dikarenakan peritel yang dapat membeli barang dengan harga yang lebih murah langsung kepada distributor, tanpa melalui grosir. Distributor juga memiliki kelebihan karena dapat melakukan pengiriman barang dengan lebih cepat dan harga yang lebih murah. Hal tersebut membuat grosir kehilangan daya tawar di pasar, terutama bagi peritel yang mengutamakan efisiensi rantai pasok dan harga yang kompetitif.

Dampak lain dari krisis tersebut adalah perubahan rantai pasok dan permintaan barang. Sehingga fleksibilitas di dalam hal pemasaran merupakan hal yang penting di dalam ketahanan bisnis dalam menghadapi krisis. Fleksibilitas pemasaran merupakan kemampuan yang dimiliki dalam beradaptasi di dalam menyesuaikan kebutuhan dan permintaan dari pasar (Mihotić et al., 2023).

Penelitian terkait dengan ketahanan bisnis telah dikembangkan dalam jangka waktu enam puluh tahun terakhir, namun sebagian besar hanya berfokus kepada perusahaan besar (Van Hoek, 2020). Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa pada tahun 2000-2015, hanya terdapat 7% literatur yang membahas terkait dengan usaha mikro

kecil menengah (UMKM) (Sopha et al., 2022). Sehingga penelitian ini akan berfokus kepada bisnis berskala UMKM.

Penelitian terdahulu terkait dengan ketahanan bisnis keluarga dalam menghadapi krisis, menjelaskan terdapat dua pendekatan yang mungkin dilakukan oleh bisnis keluarga di dalam menghadapi krisis, yang berhubungan dengan aspek fleksibilitas pemasaran, yaitu “*bouncing forward*” dan “*bouncing back*”. *Bouncing back* merupakan pendekatan retrospektif yang dilakukan oleh bisnis keluarga, yang berfokus untuk mengembalikan keadaan bisnis seperti keadaan semula, agar dapat kembali kepada kondisi yang ada sebelum krisis melalui menggunakan modal sosial keluarga secara terarah dan konservatif untuk menjaga agar operasional bisnis agar tetap berjalan seperti semula. Sementara *Bouncing forward* merupakan pendekatan prospektif yang dilakukan oleh bisnis keluarga, yang berfokus berorientasi kepada masa depan. Selain pendekatan terkait aspek fleksibilitas pemasaran, terdapat dua tipe antisipasi yaitu antisipasi proaktif dan reaktif. Antisipasi proaktif adalah antisipasi dengan mempersiapkan potensi ancaman sebelum terjadinya krisis, dengan mengembangkan solusi bersamaan selama krisis berlangsung. Sementara antisipasi reaktif adalah merefleksikan situasi dan belajar dari krisis yang telah terjadi, yang bertujuan agar dapat muncul lebih kuat dan lebih siap untuk menghadapi gangguan di masa yang akan datang (Mihotić et al., 2023).

Hasil dari penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa hubungan yang kuat antara anggota keluarga dengan bisnis dan lingkungan eksternal bisnis merupakan faktor utama bagi bisnis keluarga untuk bertahan di dalam menghadapi krisis. Fleksibilitas pemasaran dapat membantu bisnis

keluarga untuk bertahan dan beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan pasar. Serta cara bisnis keluarga memanfaatkan modal sosial keluarga dan melakukan fleksibilitas pemasaran untuk mengatasi krisis, dipengaruhi oleh pendekatan yang dilakukan oleh bisnis keluarga, pendekatan yang berfokus untuk mempertahankan kepada masa lalu dan mengembalikan keadaan bisnis yang ada sebelum krisis terjadi (pendekatan retrospektif) atau pendekatan yang berfokus untuk beradaptasi dengan kondisi yang baru yang disebabkan oleh krisis, yang berfokus kepada inovasi dan menciptakan peluang baru (pendekatan prospektif) (Mihotić et al., 2023).

Penelitian ini bertujuan untuk meneliti ketahanan bisnis keluarga berskala UMKM, yang bergerak di bidang alat-alat listrik di Kota Bandung. Penelitian ini berfokus untuk menganalisis dan mendeskripsikan terkait dengan pendekatan yang dilakukan oleh bisnis keluarga untuk beradaptasi di dalam menghadapi krisis dan antisipasi apa yang dilakukan di dalam menghadapi krisis.

Penelitian ini menawarkan kebaruan, karena sebagian besar penelitian yang ada cenderung berfokus kepada perusahaan besar, sementara kajian mengenai UMKM, terutama di bidang alat-alat listrik masih sangat terbatas. Sehingga penelitian ini memberikan kontribusi baru terhadap literatur yang ada, dengan menganalisis strategi ketahanan dan antisipasi UMKM bisnis keluarga di dalam menghadapi krisis. Manfaat dari penelitian ini adalah memberikan pengetahuan dan wawasan bagi para pelaku bisnis keluarga dalam skala UMKM, terutama di bidang alat-alat listrik, agar dapat memperkuat ketahanan yang dimiliki dalam menghadapi perubahan dan krisis yang memiliki kemungkinan terjadi di masa depan.

## **LANDASAN TEORI**

### **Bisnis keluarga (*Family business*)**

Bisnis keluarga merupakan bisnis yang kepemilikan dan pelaksanaannya dilakukan oleh anggota keluarga. Pada umumnya, bisnis keluarga melibatkan dua / lebih generasi di dalam keluarga (Zehrer & Leiß, 2019). Kepemilikan dan kontrol bisnis keluarga pada umumnya berpusat di dalam lingkungan keluarga (Boers & Henschel, 2022).

Bisnis keluarga memiliki karakteristik yang unik, seperti di dalam kepemilikan usahanya dominan dimiliki oleh keluarga, terdapat aspek yaitu hubungan personal yang mempengaruhi pengambilan keputusan di dalam berbisnis, dan bisnis keluarga memiliki fokus untuk bertahan dalam menjaga keberlangsungan bisnis dalam jangka waktu yang panjang, agar dapat diwariskan secara turun temurun bagi generasi berikutnya. Terdapat berbagai skala jenis usaha yang dijalankan oleh bisnis keluarga, yang terdiri dari perusahaan berskala kecil, hingga perusahaan besar yang kegiatan usahanya tersebar di berbagai sektor industri yang ada (Pont, 2023).

### **Ketahanan dalam bisnis keluarga (*Resilience in family business*)**

Istilah “ketahanan” berasal dari bahasa latin “*resilire*” yang berarti kembali ke tahap semula (Leite et al, 2023). Ketahanan dalam bisnis keluarga merupakan kemampuan yang dimiliki oleh bisnis keluarga untuk bertahan dan beradaptasi terhadap perubahan yang terjadi, yang diakibatkan oleh krisis yang terjadi secara tiba-tiba dan tidak terduga. Bisnis keluarga dapat menggunakan kemampuan yang dimiliki agar tetap stabil, bertahan, beradaptasi, dan berkembang di dalam menghadapi tantangan dan krisis yang terjadi akibat perubahan ekonomi, sosial, dan

lingkungan yang baru (Mihotić et al., 2023).

Menurut Jin dan Hong (2010), keluarga yang melakukan kegiatan berbisnis dapat mengatasi krisis dengan baik. Anggota keluarga juga cenderung untuk berkomunikasi dengan baik dan terbuka di dalam keluarga, dapat memperlihatkan ketahanan orang tua, memiliki nilai dan ingin mencapai tujuan yang sama, serta memiliki keinginan yang kuat untuk berubah agar menjadi semakin lebih baik. Faktor-faktor tersebut juga sebagai penentu bagi kemampuan bisnis keluarga agar dapat pulih di dalam menjaga integritasnya (Zehrer & Leib, 2019).

### **Fleksibilitas Pemasaran (*Marketing flexibility*)**

Fleksibilitas pemasaran di dalam konteks bisnis keluarga merupakan kemampuan yang dimiliki oleh bisnis keluarga dalam merasakan adanya perubahan dan merespon dengan cepat terkait dengan perubahan yang terjadi di dalam pasar. Melalui pemantauan dan pengembangan serta penyesuaian yang dilakukan di dalam kegiatan pemasaran, bisnis keluarga dapat memperoleh daya tanggap yang lebih cepat dan luas. Sehingga bisnis dapat berjalan dengan optimal dengan menyesuaikan dengan keadaan pasar yang berubah-ubah (Mihotić et al., 2023).

Penelitian sebelumnya, terkait dengan fleksibilitas pemasaran di dalam bisnis, menjelaskan bahwa terdapat dua tipe pendekatan antisipasi yang dilakukan oleh bisnis di dalam menghadapi perubahan pasar, yaitu antisipasi proaktif dan antisipasi reaktif. Antisipasi proaktif merupakan upaya yang dilakukan oleh bisnis di dalam mengidentifikasi potensi ancaman / gangguan yang mungkin terjadi di masa depan dan mengambil langkah pencegahan / persiapan sebelum

ancaman tersebut terjadi. Sementara antisipasi reaktif merupakan hal yang dilakukan setelah terjadinya krisis / gangguan yang terjadi, dengan merespon situasi yang ada dan mencari solusi untuk mengatasi dampak negatif dari krisis tersebut (Mihotić et al., 2023).

### **Adaptasi (*Adaptation*)**

Adaptasi merupakan kegiatan yang dilakukan organisasi dalam merespon peristiwa di lingkungan sekitar secara bertahap, untuk mempertahankan diri di dalam lingkungan tempat mereka beradaptasi (Leite et al, 2023). Adaptasi dapat dilakukan oleh organisasi di dalam mengidentifikasi peluang pasar yang baru, dengan menggunakan sumber daya yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang yang ada (Leite et al, 2023). Dengan menyesuaikan strategi, produk, dan model bisnis yang dimilikinya agar dapat sesuai dan efektif di dalam mengatasi perubahan yang terjadi di dalam bisnis, dari sisi internal maupun eksternal (Boers & Henschel, 2022). Adaptasi di dalam konteks bisnis keluarga merupakan kemampuan yang dimiliki oleh bisnis keluarga untuk beradaptasi, menyesuaikan diri, dan bertahan di dalam menghadapi lingkungan bisnis yang terus berubah-ubah (Mihotić et al., 2023).

### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif melalui pendekatan studi fenomenologi untuk memahami bagaimana bisnis keluarga bertahan dalam menghadapi krisis dan antisipasi apa yang akan dilakukan di dalam menghadapi krisis. Pengumpulan data di dalam penelitian ini dilakukan menggunakan metode wawancara kepada bisnis keluarga di bidang alat-alat listrik, yang berskala UMKM di Kota Bandung. Alasan mengapa peneliti

meneliti pada bidang alat-alat listrik berskala UMKM adalah karena selama terjadinya krisis moneter pada tahun 1998 dan krisis ekonomi global pada tahun 2008 dan 2009, UMKM di Indonesia dapat bertahan dan berkontribusi terhadap negara ketika krisis keuangan tersebut terjadi (Lembaga Pengembangan Perbankan Indonesia, 2015). Dan menurut *International Labour Organization (ILO)*, prospek industri alat-alat listrik di Indonesia di masa yang akan datang terlihat positif dengan adanya peningkatan praktik bisnis yang bertanggung jawab dan berkelanjutan (International Labour Organization, 2023). Saat ini terdapat 973 toko listrik yang berada di Kota Bandung, dalam bentuk unit bisnis yang berbeda-beda, seperti grosir dan ritel. Di Bandung, tidak hanya toko-toko listrik yang menjual alat-alat listrik, tetapi terdapat juga toko-toko lainnya yang menjual alat-alat listrik, seperti toko bahan bangunan dan supermarket yang menjual alat-alat listrik. Pada umumnya, toko-toko konvensional dikelola oleh keluarga secara turun temurun, namun ada juga toko-toko yang dikelola secara profesional. Dan menurut peraturan pemerintah, terdapat beberapa kriteria usaha, yang terdiri dari toko-toko yang berskala mikro (modal usaha paling banyak 1 miliar), berskala kecil (modal usaha berkisar 1-5 miliar), dan berskala menengah (modal usaha berkisar 5-10 miliar). Pengambilan sampel pada penelitian dilakukan ini menggunakan metode *purposive sampling*. *Purposive sampling* merupakan teknik pengambilan sampel yang ditentukan berdasarkan kriteria tertentu dengan populasi yang kecil dan spesifik, yang relevan dengan tujuan penelitian (Isaac, 2023).

Kriteria yang digunakan dalam pemilihan sampel adalah sebagai berikut:

- 1) Toko listrik yang berada di Kota Bandung
- 2) Toko listrik yang murni menjual alat-alat listrik (tanpa menjual bahan bangunan)
- 3) Toko listrik yang dikelola oleh keluarga
- 4) Toko listrik yang berjalan sekitar 25-30 tahun
- 5) Toko listrik yang berkriteria usaha “kecil” [memiliki modal usaha 1-5 Miliar dan penjualan tahunan 2-15 Miliar (ketentuan berdasarkan PP UMKM No. 7 tahun 2021)]

Penulis mengumpulkan data kepada distributor alat-alat listrik di Kota Bandung, dan mendapatkan data sebanyak 11 toko listrik di Kota Bandung, yang memenuhi ke 5 kriteria tersebut.

Agar mendapatkan informasi yang akurat dan dapat dipercaya, terdapat beberapa kriteria yang harus dimiliki oleh responden sebagai pemberi sumber informasi di dalam wawancara yaitu:

- 1) Owner / pemilik dari bisnis keluarga
- 2) Anggota keluarga yaitu generasi kedua yang telah menjalankan bisnis dalam jangka waktu minimal 10 tahun

Melalui pendekatan fenomenologi, penulis melakukan wawancara kepada 11 owner bisnis keluarga, untuk memahami pengalaman dan mendapatkan informasi pemahaman yang mendalam dalam menghadapi krisis dan strategi yang digunakan (Babu, 2019).

Wawancara kepada responden dilakukan dengan menggunakan metode semi terstruktur yang dilakukan agar dapat menganalisis secara mendalam terkait dengan jawaban yang diberikan oleh responden melalui pertanyaan lanjutan (Motoc, 2020). Dengan tujuan untuk mengetahui keadaan bisnis yang

dimiliki saat ini, tantangan / kesulitan yang dihadapi, dan faktor-faktor sebagai keberhasilan bagi bisnis keluarga untuk beradaptasi di dalam menghadapi krisis.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN**

Pandemi Covid-19 berdampak signifikan terhadap perekonomian di Indonesia, terutama terhadap daya beli masyarakat, penggunaan teknologi, dan perubahan di dalam rantai distribusi. Analisis di dalam penelitian ini menunjukkan beberapa perbedaan penting bagaimana bisnis keluarga di Bandung merespon dan beradaptasi di dalam menghadapi krisis. Bisnis keluarga di Bandung cenderung merespon dengan beberapa cara yang berbeda di dalam menghadapi krisis, yang dikategorikan ke dalam 2 pendekatan, yaitu pendekatan prospektif dan pendekatan retrospektif. Pendekatan prospektif merupakan respon yang dilakukan oleh bisnis, dengan cara yang lebih fleksibel, agar bisnis dapat bangkit ke depan (beradaptasi dengan lingkungan saat ini). Sementara pendekatan retrospektif merupakan respon yang dilakukan oleh bisnis, dengan cara yang lebih konservatif, agar mempertahankan keadaan bisnis agar kembali ke keadaan semula.

Analisis kami menunjukkan bahwa bisnis keluarga memiliki 2 pendekatan yang berbeda dalam menghadapi dan mengantisipasi krisis. Bisnis keluarga yang menggunakan pendekatan prospektif, cenderung beradaptasi dengan melakukan strategi harga, menggunakan platform *e-commerce*, dan iklan agar dapat beradaptasi dan tetap kompetitif di pasar. Sementara bisnis keluarga yang menggunakan pendekatan retrospektif, cenderung fokus mempertahankan kondisi bisnis tanpa banyak beradaptasi terhadap perubahan pasar. Meskipun ada

beberapa upaya selektif dalam pemilihan barang atau mencoba menjual secara online, pemilik lebih memilih mengandalkan loyalitas pelanggan lama dan hubungan bisnis yang sudah terjalin,

menunjukkan ketergantungan pemilik bisnis kepada strategi lama. Pemilik lebih berfokus untuk mengembalikan bisnis seperti kondisi semula, dengan sedikit minat inovasi atau ekspansi bisnis.

**Tabel 1. Adaptasi dari sisi pemasaran**

Pendekatan	Narasumber	Hasil
Pendekatan Prospektif	He	Melakukan strategi amati, tiru, modifikasi; memanfaatkan <i>platform online (e-commerce)</i>
	Ku	Memberikan bonus / diskon; melakukan penyesuaian harga
	Ra	Menyediakan produk sesuai dengan permintaan / tren pasar; melakukan diversifikasi produk; strategi penyesuaian harga
	Ci	Menggunakan iklan <i>online (Top ads)</i> ; strategi penyesuaian harga
	En	Melakukan penekanan pada kualitas produk; strategi penyesuaian harga
	If	Melakukan penyesuaian harga sesuai keadaan pasar; meningkatkan pelayanan
	Ki	Memanfaatkan <i>platform online (e-commerce)</i> ; melakukan penyesuaian harga
	Su	Memanfaatkan momentum pasar dengan menjual produk yang memiliki permintaan yang tinggi; memberikan program hadiah
Pendekatan Retrospektif	Jo	Menyediakan produk sesuai dengan permintaan / tren pasar; memberikan promosi dan hadiah; Tidak membuka toko <i>online</i>
	Li	Tidak melakukan adaptasi apa-apa; Tidak membuka toko <i>online</i>
	Si	Memanfaatkan <i>platform online (e-commerce)</i> ; Menyediakan produk sesuai dengan permintaan / tren pasar

Sumber: Diolah peneliti, 2024

**Tabel 2. Adaptasi dari sisi Manajemen**

Pendekatan	Narasumber	Hasil
Pendekatan Prospektif	He	Melakukan perubahan model bisnis (dari distribusi besar menjadi toko eceran); mengalihkan sumber daya manusia yang dimiliki ke sektor bisnis lainnya
	Ku	Memperluas jangkauan pasar melalui <i>platform online</i>
	Ra	Memperluas jangkauan pasar melalui <i>platform online</i> ; kepatuhan dan penyesuaian terkait dengan regulasi pemerintah

	Ci	Adanya perubahan kebijakan pemberian utang; meningkatkan layanan dan kualitas pelayanan
	En	Memperluas jangkauan pasar melalui <i>platform online</i>
	If	Menurunkan keuntungan jangka pendek demi kelangsungan hidup usaha jangka panjang
	Ki	Melakukan adaptasi dengan model bisnis baru ( <i>e-commerce</i> dan teknologi)
	Su	Melakukan identifikasi area-area tertentu yang belum dijangkau pesaing
Pendekatan Retrospektif	Jo	Lebih selektif dalam pembelian barang; Fokus untuk menjaga hubungan dengan konsumen
	Li	Fokus untuk menjaga hubungan dengan pelanggan lama
	Si	Realistis dalam menjalankan bisnis; mengutamakan kesehatan diri dibandingkan ekspansi / pertumbuhan bisnis

Sumber: Diolah peneliti, 2024

**Tabel 3. Adaptasi dari sisi keuangan**

<b>Pendekatan</b>	<b>Narasumber</b>	<b>Hasil</b>
Pendekatan Prospektif	He	Mengalokasikan anggaran modal kepada produk-produk yang memiliki permintaan yang lebih tinggi; membangun bisnis baru di bidang lainnya
	Ku	Mencari pemasok dengan alternatif harga yang lebih murah
	Ra	Mencari produk alternatif dengan harga yang sama dan kualitas yang mirip
	Ci	Melakukan pembatasan dalam pemberian kebijakan utang bagi toko-toko
	En	Mengikuti arus harga dari distributor dan pesa
	If	Mengikuti arus harga dari distributor dan pesaing; Menurunkan margin keuntungan produk
	Ki	Mengikuti arus harga dari distributor dan pesaing
	Su	Mengikuti arus harga dari distributor dan pesaing; Menurunkan margin keuntungan produk
Pendekatan Retrospektif	Jo	Mengurangi utang kepada pemasok
	Li	Memiliki usaha lainnya yang memberikan pendapatan tambahan
	Si	Tidak terdampak oleh distributor yang menjadi pesaing di pasar

Sumber: Diolah peneliti, 2024

**Tabel 4. Antisipasi terhadap perubahan**

<b>Antisipasi</b>	<b>Narasumber</b>	<b>Hasil</b>
Antisipasi Reaktif	He	Bertindak dengan mengubah distribusi bisnis, dilakukan setelah terjadinya krisis

	Ku	Melakukan komplain kepada distributor, dilakukan setelah terjadinya krisis
	Ra	Mengambil keputusan dengan mencari barang alternatif dilakukan setelah terjadinya krisis
	Ci	Mengambil tindakan dengan meningkatkan promosi iklan dan penyesuaian harga dilakukan setelah krisis terjadi
	En	Penyesuaian harga dan menjaga ketersediaan barang dilakukan setelah terjadinya krisis
	If	Tindakan yaitu penyesuaian harga dan peningkatan pelayanan dilakukan sebagai respon dari munculnya krisis
	Su	Identifikasi area usaha dilakukan setelah munculnya pesaing baru di pasar
	Jo	Mengandalkan kepercayaan konsumen dan hubungan bertahun-tahun ketika krisis terjadi
	Li	Mengandalkan kepercayaan dan loyalitas konsumen ketika krisis terjadi
	Si	Cenderung menyesuaikan diri dengan tren pasar, namun tidak ada hal yang dilakukan untuk mengantisipasi tantangan di masa depan
Antisipasi Proaktif	Ki	Menerima perubahan, mengenali tantangan, kesadaran akan pentingnya inovasi, berfokus kepada bisnis sendiri dan mempersiapkan diri untuk menghadapi kesulitan masa depan

Sumber: Diolah peneliti, 2024

### Pembahasan

Berikut merupakan pembahasan terkait dengan perbandingan antara kedua pendekatan tersebut, berdasarkan 3 kategori, yaitu dari sisi pemasaran, manajemen, dan keuangan di dalam bisnis keluarga berskala UMKM, yang berada di Bandung.

### Pemasaran

Bisnis keluarga yang mengadopsi pendekatan prospektif, cenderung beradaptasi dengan teknologi dan persaingan lainnya di era digital. Contohnya seperti pernyataan di bawah ini:

“Kalau buat *online* kita pakai *top ads* jadinya. *Top ads* harus dikencengin jadinya. Ya udah gitu *service* kita perbagusin lagi” (Ci)

“Iya betul dan ya harus dikasi tahu ke pembeli bahwa barang yang kita itu asli. Soalnya pasti pembeli juga tanya soal itu. Soalnya kan bukan langsung dari distributor kan. Nah kita harus bisa terangin bahwa barang yang kita jual itu

asli. Sama dengan yang dijual oleh distributor” (En)

Berdasarkan pernyataan tersebut, bisnis keluarga cenderung berusaha untuk mempertahankan pasar yang dimiliki dan berusaha menjangkau pasar baru, melalui iklan dan penekanan pada kualitas produk yang dimilikinya.

Sementara bisnis keluarga yang mengadopsi pendekatan retrospektif, cenderung tidak beradaptasi dengan perkembangan teknologi dan mengandalkan loyalitas pelanggan. Seperti pernyataan di bawah ini:

“Kalau om ikut buka toko *online* ngga?” “Engga ada, jual *offline* saja” (Jo)

“Tapi kita mah sudah lama meureun ya, jadi ya langganan ada aja begitu, karena sudah lama langganan ada aja” (Li)

Berdasarkan pernyataan tersebut, bisnis keluarga cenderung berusaha untuk mempertahankan keadaan bisnis yang sudah ada. Tidak beradaptasi dengan adanya perkembangan teknologi dan hanya mengandalkan hubungan

yang sudah terjalin lama dengan pelanggan.

### **Manajemen**

Bisnis keluarga yang mengadopsi pendekatan prospektif, cenderung beradaptasi dengan mengubah ataupun menambah saluran distribusi yang dimilikinya. Contohnya seperti pernyataan dibawah ini:

“Sebetulnya sih pengen *switch* berubah jadi yang distribusi dikecilin, jadinya diganti toko-toko eceran” (He)

“Salah satu ikut *online*, ikutin jaman, salah satu yang saat ini yaitu *online*” (Ki)

Berdasarkan pernyataan tersebut, bisnis keluarga cenderung berusaha untuk mengubah skala bisnis yang dimiliki akibat adanya perubahan daya beli di pasar. Bisnis keluarga juga membuka toko online agar berusaha untuk dapat menjangkau pasar yang baru.

Sementara bisnis keluarga yang mengadopsi pendekatan retrospektif, cenderung lebih berfokus untuk menjaga loyalitas pelanggan. Seperti pernyataan di bawah ini:

“Kalau kita kan punya langganan memang sudah langganan dari dulu. Kalau orang biasa dagang dari luar kan kadang-kadang musiman, datang dan pergi. Kalau ini kan sudah dekat dari lama jadi langganan” (Jo)

Berdasarkan pernyataan tersebut, bisnis keluarga cenderung berusaha untuk mempertahankan loyalitas pelanggan yang sudah ada sejak lama. Tidak ada perubahan yang dilakukan pada manajemen bisnis untuk menjangkau pembeli yang baru.

### **Keuangan**

Bisnis keluarga yang mengadopsi pendekatan prospektif, cenderung beradaptasi dengan memberikan kebijakan baru dan menyesuaikan

produk sesuai dengan keadaan pasar. Contohnya seperti pernyataan dibawah ini:

“Ya kita bilang ke toko kita kasih batasan utang. Jadi sebelum Covid itu kita masih engga di kontrol utangnya. Sekarang kita harus kontrol jadi utangnya gimana, pembayarannya harus diperketat lagi, karena semenjak covid banyak yang gulung tikar” (Ci)

“Ikutin alurnya aja kita yang penting jual engga rugi, untung kecil gapapa yang penting bisa bertahan” (If)

Berdasarkan pernyataan tersebut, bisnis keluarga cenderung berusaha untuk mempertahankan keadaan keuangan yang dimilikinya agar tetap stabil dan tetap bertahan di dalam menghadapi krisis.

Sementara bisnis keluarga yang mengadopsi pendekatan retrospektif, cenderung lebih bergantung kepada bidang usaha lainnya yang dimilikinya. Contohnya seperti pernyataan di bawah ini:

“Sekarang saya mah gitu aja, kan ada beberapa macam kaya alat pancing, jadi kalau yang ini sepi, bisa kebantu usaha yang lainnya” (Li)

Berdasarkan pernyataan tersebut, bisnis keluarga cenderung memiliki diversifikasi pendapatan dan tidak hanya berfokus kepada satu sumber pendapatan saja. Dan tidak ada usaha yang dilakukan untuk beradaptasi di dalam menghadapi krisis.

Antisipasi proaktif merupakan antisipasi dengan mempersiapkan potensi ancaman sebelum terjadinya krisis dan solusi yang dikembangkan selama terjadinya krisis.

“Pertama kita komplain ya. Tapi engga berdampak banyak juga. Ya akhirnya kita fokus kemana? Bisnis sendiri yang ada di sini, jadi ya sudah, gitu ya”

Ketika distributor menjual langsung kepada toko-toko, bisnis

keluarga memberikan komplain sebagai reaksi awal. Namun ketika tidak ada hasil, bisnis tersebut memutuskan untuk fokus kepada bisnis sendiri yang dimiliki, agar dapat mempertahankan diri tanpa bersaing secara langsung.

Antisipasi reaktif merupakan antisipasi yang dilakukan setelah ancaman terjadi dan merefleksikan agar dapat menghadapi situasi di masa depan.

“Kalau barang tersebut banyak di distributor, om akan cari barang yang termurah agar bisa bersaing dengan distributor setempat” (Ku)

Tindakan tersebut dilakukan setelah ancaman / krisis terjadi. Yaitu ketika distributor setempat turun untuk menjual kepada peritel, pemilik bisnis baru mengambil tindakan dengan mencari barang serupa dengan harga yang lebih murah.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, 8 toko cenderung melakukan pendekatan prospektif. Pendekatan prospektif yang dilakukan oleh bisnis di dalam menghadapi krisis berfokus kepada adaptasi terhadap perubahan pasar dan inovasi yang berkelanjutan. Tindakan-tindakan yang dilakukan meliputi memulai penjualan secara online, beralih untuk berfokus kepada produk yang diminati, serta menyesuaikan harga agar tetap kompetitif di pasar. Beberapa bisnis juga memperkuat promosi dan layanan pelanggan, menyesuaikan pemberian kebijakan utang, dan memberikan intensif kepada pelanggan berupa promo dan hadiah untuk tetap menjaga daya saing. Selain itu fleksibilitas dalam model bisnis, kesadaran terhadap perubahan teknologi, serta upaya membangun kepercayaan dan loyalitas pelanggan melalui penekanan pada keaslian produk menjadi bagian dari strategi prospektif tersebut. Dan secara keseluruhan, semua langkah tersebut menunjukkan upaya bisnis untuk terus

berinovasi dan beradaptasi dalam menyesuaikan diri terhadap kondisi pasar yang terus berubah-ubah.

Pendekatan retrospektif dilakukan oleh 3 toko. Pendekatan retrospektif yang diterapkan oleh pemilik bisnis cenderung menunjukkan ketidakmampuan/keinginan untuk beradaptasi dengan perubahan pasar. meskipun terdapat beberapa upaya seperti memilih barang yang akan dijual dengan lebih selektif, mencoba berjualan secara online, dan fokus utama pemilik yaitu tetap mempertahankan keadaan bisnis yang ada saat ini. Ketergantungan pada hubungan bisnis yang sudah lama terjalin dan loyalitas pelanggan memperlihatkan bahwa pemilik bisnis lebih memilih untuk menjaga stabilitas daripada berinovasi. Pendekatan tersebut terlihat dari upaya pemilik bisnis untuk kembali ke kondisi sebelumnya tanpa menunjukkan adanya ambisi untuk menciptakan peluang baru. Selain itu, meskipun terdapat adanya keterbatasan sumber daya, pemilik lebih mengutamakan kesehatan pribadi dibandingkan dengan pertumbuhan bisnis, yang semakin memperkuat bahwa pendekatan yang diambil adalah pendekatan retrospektif.

Antisipasi proaktif dilakukan oleh 1 toko. Antisipasi proaktif yang dilakukan oleh pemilik bisnis terlihat dari kemampuan yang dimiliki dalam mengenali tantangan yang muncul akibat adanya perubahan pasar dan distributor. Pemilik mengambil langkah-langkah adaptif untuk beradaptasi dengan kondisi baru, menunjukkan kesadaran akan pentingnya inovasi. Sikap tersebut menunjukkan bahwa pemilik usaha tidak hanya dapat bereaksi terhadap situasi saat ini, tetapi juga mempersiapkan diri untuk menghadapi potensi kesulitan di masa depan. Sehingga dapat meningkatkan ketahanan bisnis dalam menghadapi dinamika pasar.

Antisipasi reaktif dilakukan oleh 10 toko. Antisipasi reaktif yang dilakukan oleh pemilik bisnis menunjukkan adanya kecenderungan untuk mengambil tindakan setelah terjadinya krisis. Pemilik bisnis bereaksi terhadap perubahan pendapatan yang berdampak kepada preferensi produk, serta mengambil langkah-langkah seperti mengajukan keluhan kepada distributor dan mencari alternatif barang dengan harga yang lebih murah agar tetap bersaing. Tindakan yang diambil, seperti meningkatkan promosi, menyesuaikan harga, dan memperbaiki kualitas produk, merupakan respons terhadap kondisi yang telah terjadi, bukan tindakan pencegahan sebelumnya. Pemilik cenderung mengandalkan hubungan yang telah dibangun selama bertahun-tahun serta loyalitas pelanggan untuk menjaga kelangsungan usaha, tanpa melakukan pengembangan strategi baru atau inovasi. Meskipun ada upaya untuk menyesuaikan diri dengan tren pasar, seperti mencoba berjualan online, tindakan yang diambil umumnya bersifat reaktif terhadap tantangan yang muncul, tanpa adanya persiapan untuk menghadapi kesulitan di masa depan. Pemilik lebih fokus pada identifikasi area di mana mereka dapat bersaing dan memenuhi permintaan pasar saat ini. Hal ini menunjukkan bahwa mereka berusaha mengatasi ancaman yang ada, tetapi tidak melakukan langkah-langkah proaktif untuk mempersiapkan masa depan.

## **PENUTUP**

### **Kesimpulan**

Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa bisnis keluarga berskala UMKM harus meningkatkan kapasitas adaptasi, terutama melalui antisipasi proaktif, agar dapat bertahan di dalam dinamika pasar yang terus berubah-ubah. Sebagian besar bisnis

menunjukkan pendekatan prospektif dengan fokus kepada adaptasi pasar dan inovasi yang berkelanjutan agar dapat mempertahankan daya saing. Namun beberapa bisnis yang menunjukkan pendekatan retrospektif, mengandalkan loyalitas pelanggan tanpa memperbarui strategi bisnis agar tetap relevan. Sebagian besar bisnis keluarga berskala UMKM masih melakukan antisipasi reaktif, yaitu tindakan yang diambil setelah krisis terjadi, yang dapat membantu bisnis untuk bertahan, namun cenderung mengurangi daya tahan jangka panjang yang dimiliki oleh bisnis. Antisipasi proaktif dapat dilakukan oleh UMKM adalah dengan melakukan diversifikasi produk dan pemanfaatan teknologi digital untuk meningkatkan efisiensi dan jangkauan pasar. yang dapat membantu UMKM untuk memperkuat ketahanan bisnis dan mempersiapkan bisnis dalam menghadapi ketidakpastian ekonomi.

Keterbatasan penelitian ini terletak pada cakupan waktu dan jenis sektor UMKM yang diteliti, sehingga membatasi kemampuan untuk mengaplikasikan hasilnya secara luas kepada jenis UMKM lainnya. Sehingga penelitian lanjutan dengan jangka waktu yang lebih panjang dan mencakup berbagai sektor diperlukan agar dapat memberikan pemahaman yang lebih menyeluruh terkait dengan penerapan strategi antisipasi proaktif, di dalam konteks prospektif maupun reaktif. Sehingga hasil penelitian yang lebih luas dan relevan dapat menjadi panduan strategis bagi keberlanjutan UMKM.

### **DAFTAR PUSTAKA**

Babu, V. (2019). Family Entrepreneurship in India's 'Diamond City': A Phenomenological Research. *Studies in Business and Economics*, 14(2), 216–

230. <https://doi.org/10.2478/sbe-2019-0036>
- Boers, B., & Henschel, T. (2021). The role of entrepreneurial orientation in crisis management: evidence from family firms in enterprising communities. *Journal of Enterprising Communities*, 16(5), 756–780. <https://doi.org/10.1108/jec-12-2020-0210>
- Caballero-Morales, S. O. (2021). Innovation as recovery strategy for SMEs in emerging economies during the COVID-19 pandemic. *Research in International Business and Finance*, 57, 101396. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2021.101396>
- Calabrò, A., Frank, H., Minichilli, A., & Suess-Reyes, J. (2021). Business families in times of crises: The backbone of family firm resilience and continuity. *Journal of Family Business Strategy*, 12(2), 100442. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2021.100442>
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Steier, L. P. (2011). Resilience of Family Firms: An Introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(6), 1107–1119. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00493.x>
- Combe, I. (2012). “Marketing and flexibility”: debates past, present and future. *European Journal of Marketing*, 46(10), 1257–1267. <https://doi.org/10.1108/03090561211248116>
- Consumer sentiment and behavior continue to reflect the uncertainty of the COVID-19 crisis.* (2020, October 26). McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/a-global-view-of-how-consumer-behavior-is-changing-amid-covid-19>
- Dettori, A., & Floris, M. (2022). Facing COVID-19 challenges: What is so special in family businesses? *the TQM Journal*, 34(7), 39–53. <https://doi.org/10.1108/tqm-09-2021-0251>
- Deshmukh, A. J., & Vasudevan, H. (2014). Emerging Supplier Selection Criteria in The Context of Traditional VS Green Supply Chain Management. *International Journal of Managing Value and Supply Chains*, 5(1), 19–33. <https://doi.org/10.5121/ijmvsc.2014.5103>
- Donthu, N., & Gustafsson, A. (2020). Effects of COVID-19 on business and research. *Journal of Business Research*, 117, 284–289. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.008>
- Duchek, S. (2019). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *BuR - Business Research*, 13(1), 215–246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- Fitria, A. (2024). Bisnis Keluarga. *Jurnal Riset Sosial Humaniora Dan Pendidikan*, 2(3), 72–80. <https://doi.org/10.62383/risoma.v2i3.87>
- Herrero, I., & Hughes, M. (2019). When Family Social Capital is too much of a good thing. *Journal of Family Business Strategy*, 10(3), 100271. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2019.01.001>
- Heino, N., Alimov, N., & Tuominen, P. (2024). Family firm employment behavior during a financial crisis: Does generational stage matter? *Journal of Family Business Strategy*, 15(3), 100624. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2024>

- .100624  
 Isaac, E. (2023). Convenience and Purposive Sampling Techniques: Are they the Same? *International Journal of Innovative Social & Science Education Research*, 11, ISSN: 2360-8978. <https://seahipaj.org/journals-ci/mar-2023/IJISSER/full/IJISSER-M-1-2023.pdf>
- Iborra, M., López-Muñoz, J. F., & Safón, V. (2024). Lack of resilience after COVID-19: the role of family firm heterogeneity and behavior. fsQCA versus regression. *European Journal of Management and Business Economics*. <https://doi.org/10.1108/ejmbe-05-2023-0140>
- International Labour Organization. (2023, October 2). Indonesian electronics industry moves towards responsible and sustainable business conduct. *International Labour Organization*. Retrieved July 17, 2024, from <https://www.ilo.org/resource/news/indonesian-electronics-industry-moves-towards-responsible-and-sustainable>
- Iriani, S. S., Nuswantara, D. A., Kartika, A. D., & Purwohandoko, P. (2021). The Impact of Government Regulations on Consumers Behaviour during the COVID-19 Pandemic: A Case Study in Indonesia. *Journal of Asian Finance Economics and Business*, 8(4), 939–948. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no4.0939>
- Jaufenthaler, P. (2023). A safe haven in times of crisis: The appeal of family companies as employers amid the COVID-19 pandemic. *Journal of Family Business Strategy*, 14(1), 100520. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2022.100520>
- Junaidi, J., Maisyarah, N. D., Parok, A. P. A., & Hardiani, H. (2023). Resilience in crisis: economic coping strategies of informal sector households during the COVID-19 pandemic in Jambi City, Indonesia. *Jurnal Prespektif Pembiayaan Dan Pembangunan Daerah/Jurnal Perspektif Pembiayaan Dan Pembangunan Daerah*, 11(3), 187–202. <https://doi.org/10.22437/ppd.v11i3.22077>
- Khotimah, K., Sarmini, S., & Imron, A. (2020). Family Based Social Capital In Handling Of Covid-19 Prevention In Blitar District. *Jurnal Partisipatoris*, 2(2), 84–95. <https://doi.org/10.22219/jp.v2i2.12975>
- Kodama, W., Morgan, P., Azhgaliyeva, D., Trinh, L., & Kim, K. (2024). Family business during the COVID-19 pandemic in Asia: Role of government financial aid and coping strategies. *World Development*, 182, 106653. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2024.106653>
- Leite, F. K., Da Cruz, A. P. C., D'Ávila, L. C., Walter, S. A., & Da Silva, F. M. (2023). Organizational resilience and adaptive capacity: a case study in a family business in Rio Grande do Sul. *Revista De Administração Da UFSM*, 16(2), e6. <https://doi.org/10.5902/1983465969787>
- Lembaga Pengembangan Perbankan Indonesia. (2015). Profil Bisnis Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM). In <https://bi.go.id>. Retrieved July 15, 2024, from

- <https://www.bi.go.id/id/umkm/penelitian/Documents/Profil%20Bisnis%20UMKM.pdf>
- Liu, K. (2016). The Influence of Electronic Commerce on the Traditional Trade of Our Country. *6th International Conference on Electronic, Mechanical, Information and Management Society*.  
<https://doi.org/10.2991/emim-16.2016.48>
- Mihotić, L., Raynard, M., & Ćorić, D. S. (2022). Bouncing forward or bouncing back? How family firms enact resilience in times of crisis. *Journal of Family Business Management*, 13(1), 68–86.  
<https://doi.org/10.1108/jfbm-03-2022-0047>
- Motoc, A. (2020). Knowledge Dynamics in Family Business. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 8(2), 145–157.  
<https://doi.org/10.2478/mdke-2020-0010>
- Mzid, I., Khachlouf, N., & Soparnot, R. (2018). How does family capital influence the resilience of family firms? *Journal of International Entrepreneurship*, 17(2), 249–277.  
<https://doi.org/10.1007/s10843-018-0226-7>
- OECD Economic Outlook, Volume 2021 Issue 2. (2021). In *OECD economic outlook*.  
<https://doi.org/10.1787/66c5ac2c-en>
- Pont, A., & Simon, A. (2024). Nurturing family business resilience through strategic supply chain management. *Journal of Family Business Management*.  
<https://doi.org/10.1108/jfbm-11-2023-0272>
- Saad, M. H., Hagelaar, G., Van Der Velde, G., & Omta, S. W. F. (2021). Conceptualization of SMEs' business resilience: A systematic literature review. *Cogent Business & Management*, 8(1).  
<https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1938347>
- Salvato, C., & Melin, L. (2008). Creating Value Across Generations in Family-Controlled Businesses: The Role of Family Social Capital. *Family Business Review*, 21(3), 259–276.  
<https://doi.org/10.1177/08944865080210030107>
- Shahriari, S., Mohammadreza, S., & Gheiji, S. (2015). E-COMMERCE AND IT IMPACTSON GLOBAL TREND AND MARKET. *International Journal of Research -GRANTHAALAYAH*, 3(4), 49–55.  
<https://doi.org/10.29121/granthaalayah.v3.i4.2015.3022>
- Siakas, K., Naaranoja, M., Vlachakis, S., & Siakas, E. (2014). Family Businesses in the New Economy: How to Survive and Develop in Times of Financial Crisis. *Procedia Economics and Finance*, 9, 331–341.  
[https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(14\)00034-3](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(14)00034-3)
- Sopha, B. M., Arvianto, A., & Tjahjono, B. (2022). Survival strategies of traditional retailers during the COVID-19 pandemic: Some insights from a developing country. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 15(2), 185.  
<https://doi.org/10.3926/jiem.3698>
- Turner, J. (2011). *Social Capital: Measurement, Dimensional Interactions, And Performance Implications*. TigerPrints.  
[https://tigerprints.clemson.edu/all\\_dissertations/762/](https://tigerprints.clemson.edu/all_dissertations/762/)
- Van Hoek, R. (2020). Research opportunities for a more resilient

- post-COVID-19 supply chain – closing the gap between research findings and industry practice. *International Journal of Operations & Production Management*, 40(4), 341–355. <https://doi.org/10.1108/ijopm-03-2020-0165>
- Vilko, J., & Hallikas, J. (2023). Impact of COVID-19 on logistics sector companies. *International Journal of Industrial Engineering and Operations Management*, 6(1), 25–42. <https://doi.org/10.1108/ijieom-10-2022-0057>
- Zehrer, A., & Leiß, G. (2019). Family entrepreneurial resilience – an intergenerational learning approach. *Journal of Family Business Management*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/jfbm-09-2018-0037>
- Żukowska, B. A., Martyniuk, O. A., & Zajkowski, R. (2021). Mobilisation of survivability capital – family firm response to the coronavirus crisis. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 27(9), 48–81. <https://doi.org/10.1108/ijebr-02-2021-0147>