

**Ketangguhan Perusahaan Keluarga di tengah Disrupsi:
Sebuah Model dari Perspektif Pemasaran
(*Resilience of Family Firms Amid Disruption:
A Model from a Marketing Perspective*)**

DISERTASI

Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat mengikuti ujian akhir disertasi pada
Program Studi Doktor Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis
Universitas Kristen Satya Wacana

Repositori Institusi | Universitas Kristen Satya Wacana
repository.uksw.edu



Diajukan Oleh :
METTA PADMALIA
922020025

**PROGRAM DOKTOR MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS KRISTEN SATYA WACANA
SALATIGA
2023**



LEMBAR PENGESAHAN

Nama : **Metta Padmalia**
 NIM : 922020025
 Judul Disertasi : Ketangguhan Perusahaan Keluarga di tengah Disrupsi:
 Sebuah Model dari Perspektif Pemasaran (Resilience of Family
 Firms Amid Disruption:A Model from a Marketing Perspective)

Menyetujui untuk Maju Yudisium

Promotor

Prof. John J.O.I Ihalauw.,SE.,Ph.D.

Ko Promotor

Harijono, SE, MAF, Mcom (Hons), Ph.D.

Ko Promotor

Albert Kristian N.A.N.,SE.,MM.,Ph.D.

1956

Mengesahkan,



Albert Kristian N.A.N.,SE.,MM.,Ph.D

Program Studi Doktor Manajemen



UNIVERSITAS KRISTEN
SATYA WACANA
Fostering Creative Minority

FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS KRISTEN SATYA WACANA
Gedung FEB. Jl. Diponegoro 52-60 Salatiga 50711 - Indonesia
Telp. 0298 - 311881
Fax. 0298 - 321433
E-mail: feb@uksw.edu

LEMBAR PERSETUJUAN CETAK DISERTASI

Nama : Metta Padmalia
NIM : 922020025
Judul Disertasi : Ketangguhan Perusahaan Keluarga di tengah Disrupsi:
Sebuah Model dari Perspektif Pemasaran (*Resilience of Family
Firms Amid Disruption: A Model from a Marketing Perspective*)

MENYETUJUI UNTUK CETAK	JABATAN	TANDA TANGAN
Prof. John J.O.I Ihalauw.,SE.,Ph.D.	Promotor	
Harijono, SE, MAF, Meom (Hons), Ph.D.	Ko-Promotor	
Albert Kriestian N.A.N.,SE.,MM.,Ph.D.	Ko-Promotor	
Dr. Antonius Surjo Abdi, SE, MM.	Penguji	
Roos Kities Andadari.,SE.,MBA.,Ph.D.	Penguji	
Dr. Linda Kusuma.,SE.,MM.	Penguji	

Mengetahui,
Salatiga, 30 Mei 2023

Albert Kriestian N.A.N.,SE.,MM.,Ph.D
Program Studi S3 Manajemen

KATA PENGANTAR

Roma 8:28 TB

“Kita tahu sekarang, bahwa Allah turut bekerja dalam segala sesuatu untuk mendatangkan kebaikan bagi mereka yang mengasihi Dia, yaitu bagi mereka yang terpanggil sesuai dengan rencana Allah.”

Dalam kedamaian dan rahmat Tuhan yang selalu menyertai, dengan rendah hati dan penuh ucapan syukur, saya ingin menyampaikan kata-kata pengantar ini. Pada momen ini, saya mengakui bahwa segala keberhasilan yang saya capai dalam perjalanan studi lanjut ini tidak akan mungkin terwujud tanpa anugerah dan petunjuk-Nya. Kehadiran-Nya telah melingkupi setiap langkah saya dan memberikan kekuatan serta kebijaksanaan yang tak tergantikan.

Perjalanan studi lanjut selama 2020 hingga 2023 ini bukan hanya sekadar upaya ilmiah, tetapi juga merupakan perjalanan spiritual dan iman. Keimanan saya kepada Tuhan, Yesus Kristus, adalah sumber inspirasi dan kekuatan yang memandu saya dalam menjalani perjalanan ini. Dalam segala kerumitan dan tantangan, saya selalu berpegang teguh pada janji-Nya yang memberikan harapan, ketabahan, dan sukacita sejati.

Disertasi ini pun adalah hasil dari upaya berkelanjutan, kerja keras, dan dedikasi tanpa kenal lelah. Namun, keberhasilan ini tidak akan pernah terwujud tanpa bimbingan tak ternilai yang saya terima dari para profesor dan dosen yang berbagi pengetahuan, pengalaman, dan wawasan mereka dengan saya. Kepedulian dan kasih mereka dalam memajukan penelitian saya dan membimbing saya melalui tantangan yang saya hadapi telah mengilhami saya untuk terus melangkah maju.

Masih jelas dalam ingatan saya bahwa saya mengawali hari pertama studi di Program Doktorat FEB UKSW ini dari ruang isolasi sebuah rumah sakit di kota Surabaya karena saat itu sedang “disapa” oleh virus COVID-19. Berpijak dari pengalaman itu pula lah, maka saya berefleksi bahwa ketangguhan (*resilience*) merupakan hal yang sangat penting di tengah situasi yang penuh dengan dinamika dan ketidakpastian. **Ketangguhan Perusahaan Keluarga di tengah Disrupsi: Sebuah Model dari Perspektif Pemasaran (Resilience of Family Firms Amid Disruption: A Model from a Marketing Perspective)** tidak hanya sekadar menjadi judul disertasi bagi saya, tetapi sebuah catatan perjalanan yang harapannya dapat menambah khazanah ilmu pengetahuan dan memberikan dampak yang positif bagi perusahaan-perusahaan keluarga dalam menghadapi disrupsi.

Selama proses penyelesaian penulisan disertasi ini, banyak pihak yang berperan dalam memberikan dukungan dan motivasi. Untuk itu, saya hendak menyampaikan terima kasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya kepada pihak-pihak berikut.

1. Prof. John JOI Ihalauw, S.E., Ph.D. selaku Promotor yang dengan kesabarannya telah memberikan bimbingan, arahan, nasihat, dan motivasi kepada penulis hingga disertasi ini terselesaikan dan tersusun dengan baik. Prof JOI tidak hanya merupakan pembimbing akademik sejak saya menempun studi S2 di Magister Manajemen FEB UKSW, tetapi juga merupakan guru kehidupan yang dengan sabar dan penuh sukacita selalu berbagi ilmunya. Prof JOI merupakan guru, mentor, motivator, sekaligus “opa” yang selalu memberikan dukungan, arahan dan semangat yang luar biasa.
2. Bapak Albert Kriestian Novi Adhi Nugraha, S.E.,M.M.,Ph.D sebagai kopromotor dan juga Ketua Program Studi S3 Manajemen yang tidak kenal lelah memberikan arahan dan bimbingan sedari awal saya berkuliah di program studi S3 Manajemen. Pak Albert selalu memberikan solusi ketika penelitian diperhadapkan pada hambatan dan tantangan. Ilmu-

ilmu manajemen terutama bidang pemasaran yang Pak Albert berikan sungguh sangat berharga bagi saya yang juga berkarier sebagai dosen manajemen.

3. Bapak Harijono, S.E., MAF., M.Com., (Hons.), Ph.D sebagai kopromotor yang memberikan arahan dan dukungan penuh dalam menghadapi berbagai ujian selama proses penyelesaian disertasi ini. Saran-saran Pak Jon sangat berdampak dalam perbaikan disertasi ini.
4. Tim penguji internal: Bapak Dr. Antonius Surjo Abdi, S.E., M.M.; Ibu Roos Kities Andadari, S.E., MBA., Ph.D.; Ibu Dr. Linda Kusuma, S.E., M.M., serta Bapak Dr. Tonny Hendratono, SE., MM., CHE sebagai penguji eksternal saat ujian akhir. Bapak dan Ibu tim penguji internal sedari awal telah memberikan saran-saran perbaikan dan ilmu yang sangat baik dan mengembangkan wawasan saya selama studi di program S3 ini. Selain itu, kritik dan saran yang membangun juga saya peroleh selama proses ujian disertasi baik dari penguji internal maupun eksternal.
5. Ibu Ir. Lieli Suharti, MM., Ph.D. sebagai Ketua Program Studi S3 Manajemen periode sebelumnya yang sedari awal telah memberikan sambutan hangat bagi para mahasiswa doktor manajemen dan memberikan banyak didikan.
6. Ibu Rektor UKSW Prof. Dr. Intiyas Utami, S.E., M.Si., Ak., CA., CMA., QIA., C.Fra; Dekan FEB UKSW Bapak Dr. Yefta Andi Kus Noegroho, SE., MSi., Ak., CMA., CA.; dan Wakil Dekan FEB UKSW Bapak Dr. Agus Sugiarto, SPd., MM. yang telah menyediakan sarana-prasarana dan suasana pembelajaran baik di FEB UKSW yang sangat mendukung selama proses penyelesaian disertasi ini.
7. Staf administrasi di Program Doktor Manajemen dan FEB UKSW, khususnya Mbak Reza Renita, S.Pd. yang selalu membantu segala keperluan administrasi akademik. Mbak Reza selalu memberikan dukungan, semangat dan informasi yang selalu diberikan selama menempuh studi di program Doktor Manajemen dari 2020 hingga saat ini.
8. Terima kasih saya sampaikan pula kepada Bapak Ir. Yohannes Somawiharja, M.Sc., Rektor Universitas Ciputra Surabaya; Ibu Prof. Dr. Ch. Whidya Utami, M.M., CLC., CPM.(A), CRME., Dekan Fakultas Manajemen & Bisnis Universitas Ciputra Surabaya; serta Bapak Dr. Tommy C. Efrata, S.E., M.Sc., CFP., QWP., Kepala Program Studi Manajemen yang telah memberikan ijin belajar untuk melanjutkan studi strata tiga di UKSW.
9. Segenap jajaran Human Capital Management Universitas Ciputra Surabaya: Ma'am Vero (Head of HCM UC), Bu Poppy, dan Bu Dinar atas support yang selalu diberikan selama saya memperoleh beasiswa studi lanjut dari UC di Program Doktor FEB UKSW.
10. Keluarga Hotel Wisata Magelang yang sedari awal memberikan restu dan dukungan yang sangat luar biasa! Mama Indrijati tersayang terimakasih atas restu dan doa yang selalu mama panjatkan dalam mengiringi perjalanan disertasi ini. Terima kasih Ma atas doa yang tidak pernah terputus Mama panjatkan untuk kelancaran studi ini. Ko Adi, suami tercinta yang setia menemani dalam suka duka perjalanan disertasi. Terima kasih Ko sudah banyak mengalah selama aku menempuh studi lanjut ini. Om Ham dan Om Bambang yang selalu memberikan dukungan penuh sebagai wali dari dulu hingga sekarang, terima kasih Om Ham dan Om Bambang tak kenal lelah memberikan semangat dengan penuh kasih. Tante Christiantie, yang juga mendukung setiap agenda selama penyelesaian studi lanjut ini. Adikku terkasih, Alvin Aurelio yang juga memberikan dukungan doa dan secara nyata membantuku dalam mencetak berkas disertasi untuk ujian, selalu menjadi supporter bagi ciciknya ini. Adik-adik sepupuku David Hamdani dan Daniel Adhika yang memberikan dukungan dan semangat. Semoga kiranya hasil disertasi ini juga dapat kita amalkan pada perusahaan keluarga kita yang telah memasuki generasi ketiga agar tetap dapat tangguh karena selalu mempertahankan harmonisasi keluarga. Om Rendy, sebagai guru rohani dan spiritual yang selalu memberikan dukungan doa dan mengingatkan bahwa kita punya Tuhan yang Baik dalam segala kondisi Kasih-Nya akan menopang kita. Dukungan, kasih

sayang, dan ketulusan yang mereka berikan sepanjang perjalanan ini telah memberi saya kekuatan yang luar biasa untuk tidak pernah menyerah. Terima kasih atas keyakinan tanpa syarat yang selalu mereka miliki pada saya, dan atas pengorbanan tanpa batas yang mereka lakukan untuk membantu saya mencapai impian ini. Kiranya Tuhan Yesus senantiasa melingkupi keluarga Hotel Wisata Magelang.

11. Papa dan Mama mertua yang selalu memberikan dukungan dan doa selama proses studi lanjut.
12. Teman-teman diskusi selama proses studi lanjut baik yang sedang menempuh studi lanjut di Doktor Manajemen UKSW, di kampus lainnya, maupun yang telah lulus doktor manajemen lebih dulu sebagai rekan bertukar pikiran: Pak Lucky, Pak Agustiono, Ko Hendro, Ko Teo, Mas Febry, Pak Adrie, Ko Moses, Ce Yuli. Terima kasih atas “vibes” studi lanjut yang kita jalin selama ini sehingga dapat saling menguatkan dan bertukar pikiran. Sukses dan lancar untuk rencana-rencana ke depan.

Dengan hati yang penuh rasa syukur, terima kasih, dan hormat, saya berharap bahwa penelitian ini dapat memberikan kontribusi yang berarti bagi bidang ilmu pengetahuan dan masyarakat secara luas, khususnya bagi pemilik dan praktisi perusahaan keluarga. Semoga hasil penelitian ini menjadi langkah awal yang berharga untuk perubahan positif di masa depan. Dengan selesainya studi Doktor Manajemen ini, maka saya pun menyadari bahwa saya kini tengah memasuki “dunia baru” yaitu dunia ilmu pengetahuan yang penuh tantangan untuk meningkatkan kesejahteraan manusia.

Saya menyadari bahwa masih banyak kekurangan dalam penulisan disertasi ini. Kiranya para pembaca disertasi ini dapat memberikan saran dan masukan membangun untuk penulisan penelitian lanjutan yang lebih baik lagi. Akhir kata, sekali lagi saya ingin mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya kepada Tuhan, keluarga saya, rekan penelitian, dan semua pihak yang telah memberikan dukungan, motivasi, dan inspirasi dalam perjalanan ini. Semoga karya ini dapat memberikan kemuliaan bagi Tuhan dan menjadi bukti nyata akan anugerah-Nya yang tak terbatas.

Segala puji syukur, hormat, dan kemuliaan hanya bagi Tuhan Yesus Kristus.

Surabaya, Juni 2023

Metta Padmalia

RINGKASAN EKSEKUTIF

Perusahaan keluarga memiliki peran penting dalam perekonomian di dunia. Indonesia mencatat bahwa 95% dari perusahaan yang ada merupakan perusahaan yang diawali dari perusahaan keluarga. Oleh karena itu, perhatian terhadap keberlanjutan dan pertumbuhan bisnis keluarga menjadi sangat penting. Anggota keluarga lintas generasi yang kemudian bertanggung jawab dalam memiliki dan mengelola bisnis keluarga.

Perusahaan keluarga berdasarkan penelusuran literatur dianggap lebih dapat bertahan daripada perusahaan nirkeluarga di tengah krisis yang terjadi. Perusahaan keluarga dianggap lebih dapat bertahan dalam ketidakpastian melalui kemampuan untuk mempertahankan bisnis mereka lintas generasi ketimbang perusahaan nirkeluarga. Perusahaan keluarga pada dasarnya tangguh, baik yang baru berdiri maupun yang sudah lama berdiri. Perusahaan keluarga dapat mencapai kinerja yang lebih baik memiliki kemampuan yang lebih besar untuk memobilisasi sumber daya mereka dan lebih mampu menyesuaikan perilaku perusahaan di saat krisis daripada perusahaan nirkeluarga.

Kemampuan perusahaan keluarga untuk bertahan di masa krisis menimbulkan minat untuk mempelajari faktor-faktor yang memengaruhi perusahaan tersebut bertahan dan dapat tetap eksis di tengah gempuran disrupsi. Perusahaan keluarga mengalami disrupsi karena faktor eksternal, misalnya karena pandemi COVID-19 dan juga perkembangan teknologi yang dikenal dengan "*double disruption*". Selain itu, perusahaan keluarga pun menghadapi tantangan dari faktor internal yaitu kompleksitas pengelolaan bisnis keluarga dan isu suksesi bisnis. Goncangan eksternal dan internal tersebutlah yang menyebabkan munculnya "*multiple disruption*" yang dialami oleh perusahaan keluarga.

Tinjauan iteratur menunjukkan bahwa belum ada penelitian yang fokus pada faktor-faktor yang menentukan ketangguhan perusahaan keluarga dalam menghadapi persaingan pasar di masa-masa sulit, meskipun beberapa penelitian sebelumnya telah mengonfirmasi bahwa perusahaan keluarga mampu bertahan di masa-masa sulit. Studi sebelumnya belum membahas perusahaan keluarga yang bertahan dari berbagai disrupsi (internal dan eksternal) karena studi sebelumnya lebih fokus pada disrupsi internal, misalnya akibat suksesi bisnis.

Oleh karena itu, penelitian ini mengusulkan model ketangguhan perusahaan keluarga dari perspektif pemasaran. Perspektif pemasaran digunakan untuk memahami lanskap bisnis selama perubahan. Perspektif pemasaran meliputi proses pemetaan bisnis dengan analisis 4C, terdiri dari *change* (perubahan), *competitor* (pesaing), *customer* (pelanggan), dan *company* (perusahaan) yang membantu bisnis untuk memahami strategi pemasaran yang dibutuhkan

sehingga bisnis dapat mempertahankan pangsa pasar mereka saat ini dan merebut pasar masa depan.

Penelitian ini terpumpun pada Teori Sistem, yang menyatakan bahwa perusahaan keluarga terdiri dari *ownership system*, *family system*, dan *business* atau *management system*. Ketiganya saling terkait dan membentuk *three circle model* yang mengilustrasikan keseimbangan dalam bisnis keluarga (Tagiuri & Davis, 1982). *Resource Advantage Theory* (Teori R-A) yang diusulkan oleh Hunt & Morgan (1995, 1996) turut memberikan pemahaman dasar bahwa sumber daya yang dimiliki oleh suatu perusahaan akan memengaruhi posisi pasar baik berupa keunggulan kompetitif, rata-rata kompetitif maupun ketidakunggulan kompetitif. Sebagai suatu teori utama (*grand theory*) yang digunakan dalam membangun model pada penelitian ini, Teori R-A memberikan perspektif bahwa permintaan bersifat heterogen dan dinamis, karakteristik sumber daya perusahaan dianggap hal yang heterogen antar perusahaan yang dapat menjadi keunggulan bersaingnya.

Sintesis dari Teori R-A, Teori Sistem, RbV dan Kemampuan Dinamis, serta Teori Penatalayanan yang menghasilkan celah teori, didukung dengan celah fenomena dan celah penelitian yang telah diuraikan sebelumnya; maka peneliti mengusulkan sebuah masalah penelitian “**Ketangguhan perusahaan keluarga untuk bertahan di tengah disrupti berganda ditinjau dari perspektif pemasaran**”. Unit analisis dan objek pengamatan dalam penelitian ini adalah pemilik perusahaan keluarga. Ruang lingkup penelitian untuk memudahkan pelaksanaan teknis dibatasi dalam lingkup komunitas bisnis keluarga Universitas Ciputra berjumlah 598 perusahaan keluarga, yang pemiliknya telah secara rutin mengikuti pertemuan di forum diskusi antar anggota komunitas, sehingga diharapkan karakter para pemilik tersebut cenderung lebih homogen ketimbang mereka yang tidak tergabung dalam komunitas. Pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan pendekatan *non-probability sampling* dengan jenis *purposive sampling* menggunakan teknik *judgement sampling*.

Kriteria sampel penelitian ini dibatasi pada pemilik perusahaan keluarga tipe *family business enterprise* (FBE), alih-alih *family owned business* (FOB) karena pada FBE anggota keluarga juga berperan sebagai pihak manajemen bisnis sehingga diharapkan lebih memahami keterkaitan antara subsistem keluarga dan manajemen secara keseluruhan dalam bisnisnya. Selain itu, perusahaan keluarga dibatasi pada skala kecil dan menengah (UKM), karena perusahaan tersebut yang menjadi tulang punggung dalam cetak biru MEA 2025. Sampel yang diambil adalah dari *incumbent* yang aktif dalam berbisnis, apabila ditelusuri dari tiap perusahaan keluarga dalam komunitas bisnis keluarga Universitas Ciputra, maka calon

responden yang sesuai kriteria sampel tersebut adalah orang tua mahasiswa maupun kakak dari mahasiswa yang sudah aktif mengelola bisnis keluarga.

Secara umum, berdasarkan temuan dari analisis data hasil penelitian dapat menjawab semua rumusan masalah yang telah dikemukakan sebelumnya, dengan sebagian besar keterhubungan antar peubah tersebut positif signifikan. Total terdapat tiga belas hipotesis, hanya dua hipotesis yang ditolak. Kemampuan dinamis berorientasi pelanggan memengaruhi ketangkasan kemampuan pemasaran (H1 signifikan). Kemampuan dinamis berorientasi pelanggan pada perusahaan keluarga ternyata tidak memengaruhi ketangguhan perusahaan keluarga secara langsung (H2 tidak signifikan). Kemampuan dinamis berorientasi pelanggan dapat memengaruhi ketangguhan perusahaan keluarga melalui ketangkasan kemampuan pemasaran sebagai pemediasi (H3 signifikan). Ketangkasan kemampuan pemasaran memengaruhi ketangguhan perusahaan keluarga (H4 signifikan).

Pemoderasi keharmonisan keluarga pada pengaruh kemampuan dinamis berorientasi pelanggan terhadap ketangguhan perusahaan keluarga tidak dilanjutkan pengujian karena H2 tidak signifikan. Keharmonisan keluarga akan memperkuat pengaruh kemampuan dinamis berorientasi pelanggan terhadap ketangguhan perusahaan keluarga (H6 signifikan, positif). Kecerdasan teritualisasi memengaruhi pengamanan komitmen keluarga (H7 signifikan). Kecerdasan teritualisasi juga memengaruhi kesiapan generasi penerus (H11 signifikan). Seiring dengan meningkatnya kecerdasan teritualisasi yang dalam penelitian ini pumpun pada dimensi kemampuan berimprovisasi, maka kesiapan generasi penerus pada bisnis keluarga tersebut akan semakin meningkat.

Kecerdasan teritualisasi tidak memengaruhi ketangguhan perusahaan keluarga secara langsung (H8 tidak signifikan). Namun, apabila melalui pemediasi pengamanan komitmen keluarga atau kesiapan generasi penerus, kecerdasan teritualisasi secara tidak langsung memengaruhi ketagguhan perusahaan keluarga (H9 dan H12 signifikan). Pengamanan komitmen keluarga dan kesiapan generasi penerus dapat meningkatkan ketangguhan perusahaan keluarga (H10 dan H13 signifikan).

Implikasi praktis penelitian ini adalah perusahaan keluarga harus cepat menanggapi jika terjadi sesuatu yang penting pada pelanggan, mampu mengimplementasikan kegiatan yang direncanakan terkait pelanggan dengan cepat, dan mengidentifikasi kebutuhan pelanggan baru dengan cepat untuk dapat tetap tangguh. Perusahaan keluarga juga perlu menyadari bahwa tidak cukup hanya memiliki kebiasaan untuk berimprovisasi turun temurun, karena kecerdasan teritualisasi tersebut tidak serta merta membentuk ketangguhan perusahaan. Perusahaan keluarga perlu mengamankan komitmen di antara anggota

keluarganya yang didasarkan pada nilai-nilai keluarga, terdapatnya persetujuan dan dukungan terhadap kebijakan bisnis, kepedulian bersama terhadap nasib bisnis keluarga yang dapat menjadi dukungan bagi masa depan bisnis keluarga. Selain daripada itu, kesiapan generasi penerus juga diperlukan bila perusahaan keluarga ingin tangguh menghadapi guncangan. Petahana harus mempersiapkan transisi manajemen bisnisnya, menyadari bahwa terdapat tantangan dalam mempersiapkan anggota keluarga selanjutnya untuk menjadi pewaris, serta harus mengenali siklus hidup perusahaan keluarga karena dapat memengaruhi keberlanjutan bisnis keluarganya. Hal yang tak dapat diabaikan adalah diperlukannya sistem untuk mendukung pengalaman karier anggota keluarga yang bermakna.



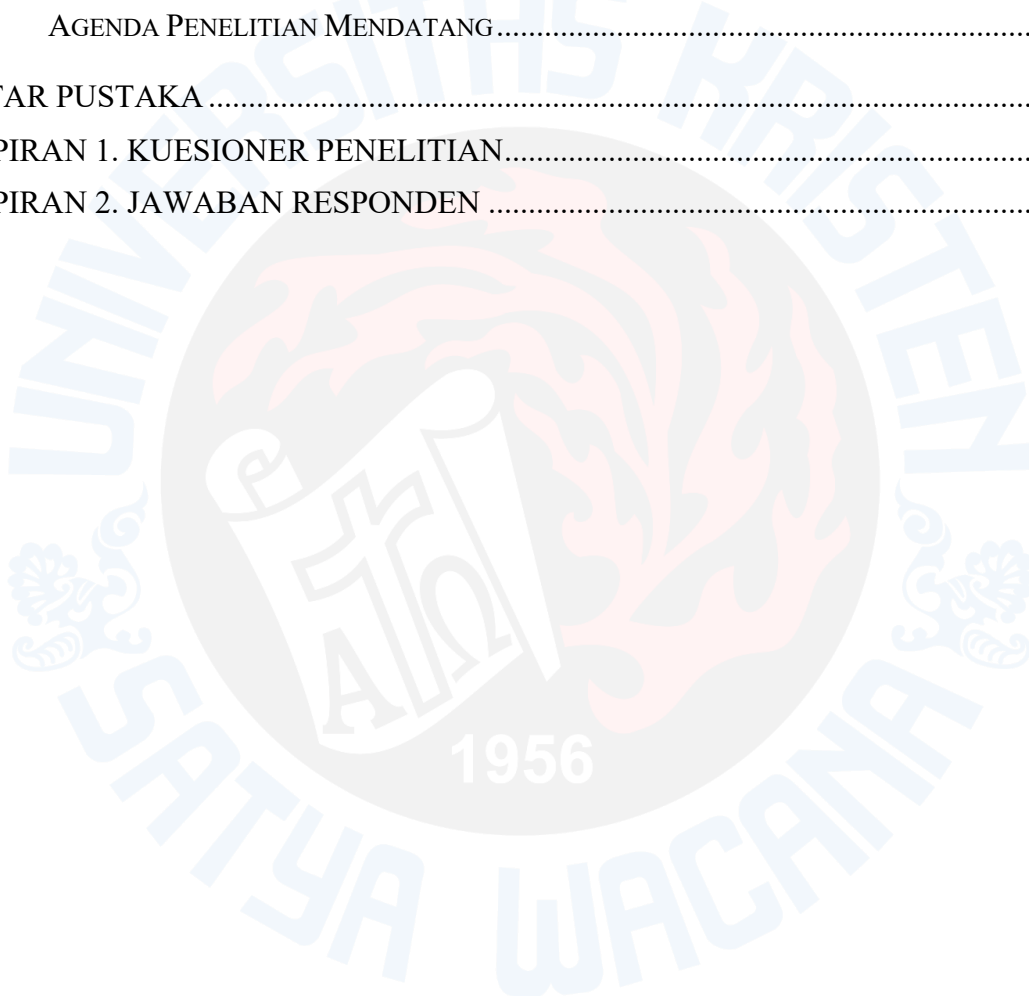
DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN	II
LEMBAR PERSETUJUAN CETAK DISERTASI	III
KATA PENGANTAR	IV
RINGKASAN EKSEKUTIF	VII
DAFTAR ISI.....	XI
DAFTAR GAMBAR.....	XV
DAFTAR TABEL.....	XVII
BAB I.....	1
PENDAHULUAN	1
1.1 LATAR BELAKANG.....	1
1.1.1. Celah Fenomena.....	7
1.1.2. Celah Penelitian	9
1.1.3. Celah Teori sebagai Sintesis	14
1.2. MASALAH PENELITIAN.....	23
1.3. PERSOALAN PENELITIAN.....	25
1.4. TUJUAN PENELITIAN	25
1.5. MANFAAT PENELITIAN.....	26
BAB II.....	28
TELAAH LITERATUR DAN PENGEMBANGAN MODEL.....	28
2.1. TEORI UTAMA.....	28
2.1.1. Teori Utama sebagai Dasar Peubah Gayut: Ketangguhan Perusahaan Keluarga 29	
2.1.2. Teori Utama sebagai Dasar Peubah Bebas: Kemampuan Dinamis Berorientasi Pelanggan dan Kecerdasan Teritualisasi.....	40
2.1.3. Teori Utama sebagai Dasar Peubah Pemoderasi: Keharmonisan Keluarga	46
2.1.4. Teori Utama sebagai Dasar Peubah Pemediasi: Ketangkasan Kemampuan Pemasaran, Pengamanan Komitmen Keluarga, dan Kesiapan Generasi Penerus	50
2.2. URAIAN TENTANG PEUBAH-PEUBAH	63
2.2.1. Ketangguhan Perusahaan Keluarga	63
2.2.2. Kemampuan Dinamis Berorientasi Pelanggan	64
2.2.3. Kecerdasan Teritualisasi	65
2.2.4. Keharmonisan Keluarga.....	66
2.2.5. Ketangkasan Kemampuan Pemasaran	67
2.2.6. Pengamanan Komitmen Keluarga	68
2.2.7. Kesiapan Generasi Penerus.....	69
2.3. PERNYATAAN PROPOSISI PENELITIAN.....	70
2.3.1. Kaitan antara Kemampuan Dinamis Berorientasi Pelanggan, Ketangkasan Kemampuan Pemasaran, dan Ketangguhan Perusahaan Keluarga.....	70

2.3.2. Pengaruh Moderasi Keharmonisan Keluarga pada Kemampuan Dinamis Berorientasi Pelanggan terhadap Ketangguhan Perusahaan Keluarga	73
2.3.3. Pengaruh Moderasi Keharmonisan Keluarga pada Ketangkasan Kemampuan Pemasaran terhadap Ketangguhan Perusahaan Keluarga	74
2.3.4. Kaitan antara Kecerdasan Teritualisasi, Pengamanan Komitmen Keluarga, dan Ketangguhan Perusahaan Keluarga	75
2.3.5. Kaitan Kecerdasan Teritualisasi, Kesiapan Generasi Penerus, dan Ketangguhan Perusahaan Keluarga.....	78
2.4. MODEL PENELITIAN.....	80
BAB III	82
METODE PENELITIAN.....	82
3.1. RANCANGAN PENELITIAN	82
3.2. POPULASI DAN SAMPEL.....	83
3.2.1. Populasi.....	83
3.2.2. Sampel.....	84
3.3. TEKNIK PENGUMPULAN DATA.....	85
3.3.1. Jenis dan Sumber Data.....	85
3.3.2. Metode Pengumpulan Data.....	85
3.3.3. Tahapan Pengolahan Data.....	87
3.4. PENGUKURAN PEUBAH PENELITIAN.....	88
3.5. TEKNIK ANALISIS DATA	91
3.5.1. Analisis Deskriptif	91
3.5.2. Analisis Inferensial	92
3.6. PENGUJIAN HIPOTESIS	93
BAB IV	95
HASIL PENELITIAN	95
4.1. DESKRIPSI RESPONDEN	95
4.2. DESKRIPSI & TEMUAN PADA PEUBAH PENELITIAN	99
4.2.1. Peubah Ketangguhan Perusahaan Keluarga (KPK).....	99
4.2.2. Peubah Kemampuan Dinamis Berorientasi Pelanggan (KDP).....	101
4.2.3. Peubah Kecerdasan Teritualisasi (KTR).....	103
4.2.4. Peubah Keharmonisan Keluarga (KHK)	104
4.2.5. Peubah Ketangkasan Kemampuan Pemasaran (KKP).....	106
4.2.6. Peubah Pengamanan Komitmen Keluarga (PKK).....	108
4.2.7. Peubah Kesiapan Generasi Penerus (KGP)	109
4.3. PENGUJIAN <i>OUTER MODEL</i> (MODEL PENGUKURAN).....	112
4.3.1. Uji Kesahihan Instrumen Awal.....	112
4.3.2. Uji Keandalan Instrumen Awal	115
4.3.3. Uji Kesahihan Model Penelitian	116
4.3.4. Uji Keandalan Model Penelitian.....	119
4.4. PENGUJIAN <i>INNER MODEL</i> (MODEL STRUKTURAL)	120
4.4.1. Analisis Varian (R^2) atau Uji Determinasi.....	120

4.4.2. Uji Koefisien Jalur	121
4.5. PERBANDINGAN MODEL AWAL DENGAN HASIL Uji STATISTIKA	125
BAB V	127
PEMBAHASAN	127
5.1. PEMBAHASAN TERKAIT HASIL PENGUJIAN HIPOTESIS	127
5.1.1. Kemampuan Dinamis Berorientasi Pelanggan memengaruhi Ketangkasan Kemampuan Pemasaran secara positif signifikan.....	127
5.1.2. Kemampuan Dinamis Berorientasi Pelanggan tidak memengaruhi Ketangguhan Perusahaan Keluarga.....	129
5.1.3. Kemampuan Dinamis Berorientasi Pelanggan memengaruhi Ketangguhan Perusahaan Keluarga melalui Ketangkasan Kemampuan Pemasaran sebagai Pemediiasi secara positif signifikan	130
5.1.4. Ketangkasan Kemampuan Pemasaran memengaruhi Ketangguhan Perusahaan Keluarga secara positif signifikan.....	132
5.1.5. Moderasi Keharmonisan Keluarga pada pengaruh Kemampuan Dinamis Berorientasi Pelanggan terhadap Ketangguhan Perusahaan Keluarga	133
5.1.6. Keharmonisan Keluarga memperkuat pengaruh Ketangkasan Kemampuan Pemasaran terhadap Ketangguhan Perusahaan Keluarga	133
5.1.7. Kecerdasan Teritualisasi memengaruhi Pengamanan Komitmen Keluarga secara positif signifikan	135
5.1.8. Kecerdasan Teritualisasi tidak memengaruhi Ketangguhan Perusahaan Keluarga	136
5.1.9. Kecerdasan Teritualisasi memengaruhi Ketangguhan Perusahaan Keluarga secara positif signifikan melalui Pengamanan Komitmen Keluarga sebagai Pemediiasi	137
5.1.10. Pengamanan Komitmen Keluarga memengaruhi Ketangguhan Perusahaan Keluarga secara positif signifikan.....	139
5.1.11. Kecerdasan Teritualisasi memengaruhi Kesiapan Generasi Penerus secara positif signifikan.....	140
5.1.12. Kecerdasan Teritualisasi memengaruhi Ketangguhan Perusahaan Keluarga secara positif signifikan melalui Kesiapan Generasi Penerus sebagai Pemediiasi	141
5.1.13. Kesiapan Generasi Penerus memengaruhi Ketangguhan Perusahaan Keluarga secara positif signifikan	142
5.2. PEMBAHASAN PEUBAH GAYUT	143
5.3. PEMBAHASAN PEUBAH BEBAS.....	144
5.4. PEMBAHASAN PEUBAH PEMODERASI.....	146
5.5. PEMBAHASAN PEUBAH PEMEDIASI	147
5.6. KEBERNASAN (<i>PARSIMONY</i>)	150
5.7. KONSEKUENSI MODEL KETANGGUHAN PERUSAHAAN KELUARGA DI TENGAH DISRUPSI BERGANDA	151
5.8. STRATEGI PEMASARAN BAGI PERUSAHAAN KELUARGA BERDASARKAN MODEL KETANGGUHAN PERUSAHAAN KELUARGA DI TENGAH DISRUPSI BERGANDA	154
5.9. KEBAHARUAN (<i>NOVELTY</i>)	155

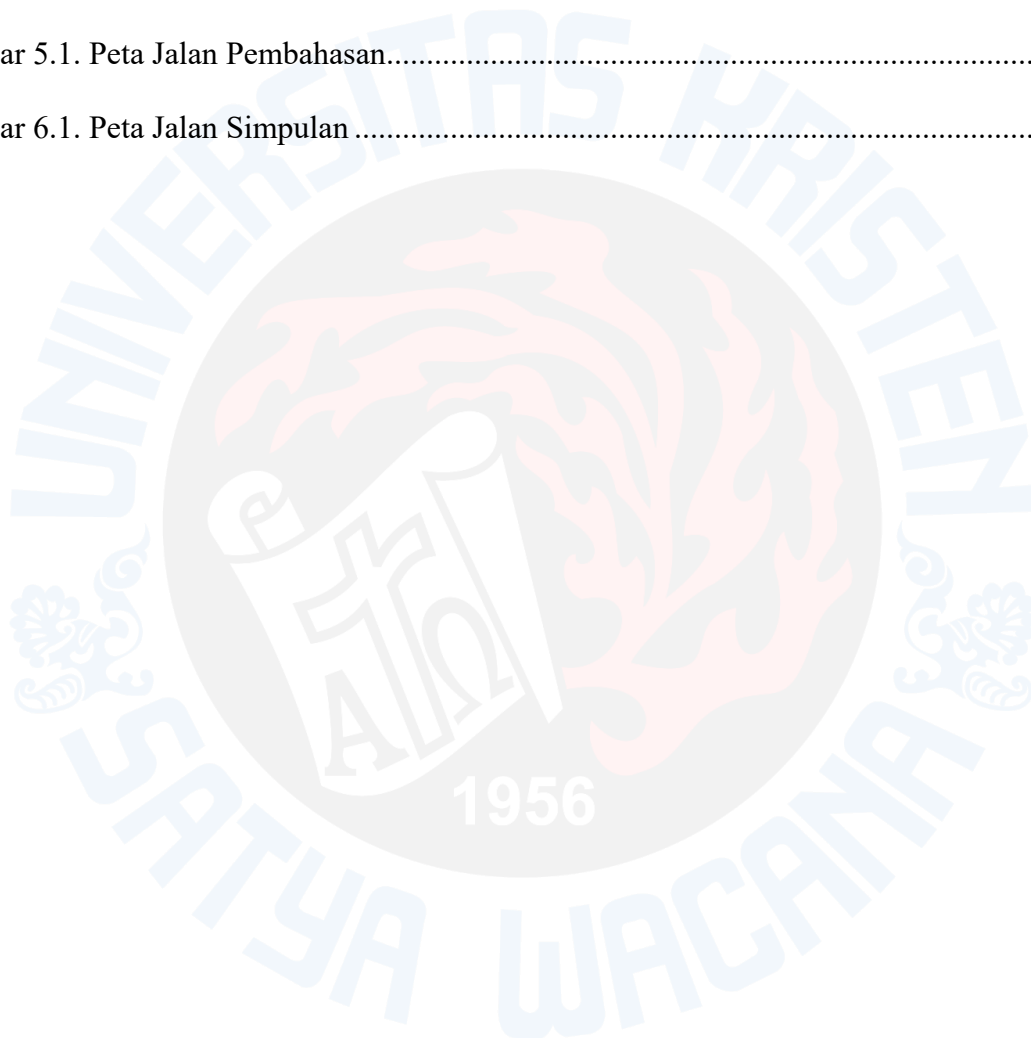
BAB VI.....	157
SIMPULAN	157
6.1. SIMPULAN HASIL PENELITIAN	157
6.1.1. Simpulan terhadap Rumusan Masalah.....	157
6.1.2. Simpulan terhadap Peubah Gayut.....	158
6.1.3. Simpulan terhadap Peubah Bebas.....	159
6.1.4. Simpulan terhadap Pemoderasi.....	159
6.1.5. Simpulan terhadap Pemediasi.....	160
6.2. IMPLIKASI TEORETIS DAN PRAKTIS.....	161
6.3. KETERBATASAN PENELITIAN	162
6.4. AGENDA PENELITIAN MENDATANG.....	163
DAFTAR PUSTAKA	164
LAMPIRAN 1. KUESIONER PENELITIAN.....	178
LAMPIRAN 2. JAWABAN RESPONDEN	187



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1. Peta Jalan Bab Pendahuluan	1
Gambar 1.2. Disrupsi Berganda yang dihadapi bisnis keluarga	5
Gambar 1.3. Persentase pentingnya digitalisasi pada perusahaan keluarga di Indonesia dibandingkan dengan dunia. (Sumber: PwC, 2014)	6
Gambar 1.4. Visualisasi keterhubungan penelitian terkait ketangguhan perusahaan (1991-2020).	10
Gambar 1. 5. Pemetaan penelitian terdahulu terkait dengan ketangguhan perusahaan keluarga.	11
Gambar 1. 6. Pemetaan penelitian terdahulu terkait dengan konsep ketangguhan perusahaan yang memumpun pada kemampuan-pemasaran dinamis dan Ketangkasan kemampuan pemasaran	13
Gambar 1.7. Alur Perumusan Bab Pendahuluan	24
Gambar 2.1. Peta Jalan Bab Telaah Literatur dan Pengembangan Model.....	28
Gambar 2.2 Sintesis teori yang digunakan sebagai landasan teori penelitian	29
Gambar 2.3. Skema Teori R-A (Hunt, 1997).....	30
Gambar 2.4. Model Teori Sistem pada Bisnis Keluarga	33
Gambar 2.5. Sintesis Konsep Ketangguhan Perusahaan Keluarga.....	38
Gambar 2.6. Sintesis Konsep Kemampuan Dinamis Berorientasi Pelanggan.....	44
Gambar 2.7. Sintesis Konsep Kecerdasan Teritualisasi.....	46
Gambar 2.8. Keberhasilan dalam menyeimbangkan sistem keluarga dan bisnis	46
Gambar 2.9. Sintesis Konsep Keharmonisan Keluarga	50
Gambar 2.10. Sintesis Konsep Ketangkasan Kemampuan Pemasaran.....	55
Gambar 2.11. Formula Manajemen Bisnis Keluarga.....	57
Gambar 2.12. Premis dari Proses Perencanaan Paralel dalam Bisnis Keluarga	58
Gambar 2.13. Sintesis Konsep Pengamanan Komitmen Keluarga dan Kesiapan Generasi Penerus.....	61
Gambar 2.14. Keterkaitan antara Kemampuan Dinamis Berorientasi Pelanggan, Ketangkasan Kemampuan Pemasaran, dan Ketangguhan Perusahaan Keluarga.....	73
Gambar 2.15. Keharmonisan Keluarga sebagai pemoderasi pengaruh Kemampuan Dinamis Berorientasi Pelanggan terhadap Ketangguhan Perusahaan Keluarga	74
Gambar 2.16. Keharmonisan Keluarga sebagai pemoderasi pengaruh Ketangkasan Kemampuan Pemasaran terhadap Ketangguhan Perusahaan Keluarga.....	75
Gambar 2.17. Keterkaitan antara Kecerdasan Teritualisasi, Pengamanan Komitmen Keluarga, dan Ketangguhan Perusahaan Keluarga.....	78
Gambar 2.18. Keterkaitan antara Kecerdasan Teritualisasi, Kesiapan Generasi Penerus, dan Ketangguhan Perusahaan Keluarga	80
Gambar 2.19. Model Penelitian	81
Gambar 3.1. Peta Jalan Metode Penelitian	82
Gambar 4.1. Peta Jalan Hasil Penelitian	95
Gambar 4.2. Karakteristik responden berdasarkan jumlah generasi yang terlibat	96
Gambar 4.3. Karakteristik responden berdasarkan gender	96
Gambar 4.4. Karakteristik responden berdasarkan usia.....	96
Gambar 4.5. Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan	97
Gambar 4.6. Karakteristik responden berdasarkan tahun berdirinya perusahaan keluarga.....	97

Gambar 4.7. Karakteristik responden berdasarkan jumlah karyawannya.....	98
Gambar 4.8. Model Struktural Pengujian Awal Kuesioner	112
Gambar 4.9. Model Pengukuran Penelitian	116
Gambar 4.10. Model Pengukuran Final Penelitian.....	117
Gambar 4.11. Uji Efek Mediasi KKP	122
Gambar 4.12. Uji Moderasi pada kondisi KHK rendah.....	123
Gambar 4.13. Uji Moderasi pada kondisi KHK tinggi	123
Gambar 4.14. Uji Efek Mediasi PKK	124
Gambar 4.15. Uji Efek Mediasi KGP	125
Gambar 4.16. Model Awal Penelitian.....	125
Gambar 4.17. Model Ketangguhan Perusahaan Keluarga di tengah disrupsi berganda.....	126
Gambar 5.1. Peta Jalan Pembahasan.....	127
Gambar 6.1. Peta Jalan Simpulan	157



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Dimensi karakteristik bisnis keluarga dalam perusahaan yang tangguh	8
Tabel 2.1. Keadaan Terkini (<i>State of the Art</i>) Teori R-A	32
Tabel 2.2. Keadaan Terkini (<i>State of the Art</i>) Teori Sistem	36
Tabel 2.3. Perspektif Ketangguhan Perusahaan dari Penelitian Terdahulu	38
Tabel 2.4. Keadaan Terkini (<i>State of the Art</i>) RbV	41
Tabel 2.5. Keadaan Terkini (<i>State of the Art</i>) Teori Penatalayanan dalam bisnis keluarga	49
Tabel 2.6. Keadaan Terkini (<i>State of the Art</i>) Teori Kemampuan Dinamis	53
Tabel 2.7. Keadaan Terkini (<i>State of the Art</i>) Formula Manajemen Bisnis Keluarga.....	60
Tabel 3.1. Ringkasan Definisi Konseptual dan Pengukuran Peubah Penelitian.....	88
Tabel 4.1. Analisis Deskripsi Peubah Ketangguhan Perusahaan Keluarga.....	99
Tabel 4.2. Tanggapan terhadap pertanyaan terbuka ketangguhan perusahaan keluarga	100
Tabel 4.3. Analisis Deskripsi Peubah Kemampuan Dinamis Berorientasi Pelanggan	101
Tabel 4.4. Tanggapan terhadap pertanyaan terbuka kemampuan dinamis berorientasi pelanggan	102
Tabel 4.5. Analisis Deskripsi Peubah Kecerdasan Teritualisasi.....	103
Tabel 4.6. Tanggapan terhadap pertanyaan terbuka kecerdasan teritualisasi	104
Tabel 4.7. Analisis Deskripsi Peubah Keharmonisan Keluarga	105
Tabel 4.8. Tanggapan terhadap pertanyaan terbuka keharmonisan keluarga	106
Tabel 4.9. Analisis Deskripsi Peubah Ketangkasan Kemampuan Pemasaran.....	106
Tabel 4.10. Tanggapan terhadap pertanyaan terbuka ketangkasan kemampuan pemasaran.	107
Tabel 4.11. Analisis Deskripsi Peubah Pengamanan Komitmen Keluarga	108
Tabel 4.12. Tanggapan terhadap pertanyaan terbuka pengamanan komitmen keluarga	109
Tabel 4.13. Analisis Deskripsi Peubah Kesiapan Generasi Penerus	110
Tabel 4.14. Tanggapan terhadap pertanyaan terbuka kesiapan generasi penerus.....	111
Tabel 4.15. Nilai loading factor indikator setiap peubah.....	113
Tabel 4.16. Nilai cross loading	114
Tabel 4.17. Nilai AVE untuk setiap Peubah	115
Tabel 4.18. Nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability untuk setiap Peubah.....	115
Tabel 4.19. Nilai loading factor indikator setiap peubah.....	117
Tabel 4.20. Nilai cross loading	118
Tabel 4.21. Nilai AVE untuk setiap Peubah	119
Tabel 4.22. Nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability untuk setiap Peubah	119
Tabel 4.23. Nilai R square	120
Tabel 4.24. Hasil Uji Koefisien Jalur.....	121
Tabel 4.25. Nilai Pengaruh Tidak Langsung	121