

## KEUNGGULAN KOMPETITIF BISNIS KELUARGA DALAM BIDANG MANUFAKTUR PERIKANAN PADA MASA PANDEMI COVID-19: PT PLM

Felyana dan Jacob Donald Tan

*Faculty of Economics and Business, Universitas Pelita Harapan, Tangerang, Indonesia*

e-mail: jacob.tan@uph.edu

*(Corresponding Author indicated by an asterisk \*)*

### ABSTRAK

PT PLM merupakan perusahaan keluarga yang bergerak pada industri manufaktur perikanan yang mampu bertahan, berkembang hingga mampu meraih penghargaan selama pandemi COVID-19 terjadi. Padahal pandemi COVID-19 memberikan dampak yang signifikan terhadap industri manufaktur salah satunya seperti penurunan 30–40% permintaan ekspor pada sektor produksi dan distribusi produk perikanan. Penelitian dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui keunggulan kompetitif yang dimiliki PT PLM yang hingga kini masih terus berjuang untuk berkompetisi di persaingan yang ada. Penelitian *single study case* ini akan dilakukan secara kualitatif, di mana proses pengumpulan data akan dilakukan menggunakan wawancara, observasi, serta catatan lapangan dengan informan yaitu pemilik, karyawan dan pelanggan yang berasal dari PT PLM yang diharapkan pandangan mereka dapat membantu dan mendukung dalam menyusun *Mini-Model Theory* di penelitian ini. *Theory* yang disusun diharapkan dapat membantu PT PLM dalam meningkatkan keunggulan kompetitifnya terus menerus di masa depan dan juga kasih wawasan untuk dunia akademia di industri perikanan tersebut.

**Kata Kunci:** Bisnis Keluarga; Keunggulan Kompetitif; Pandemi COVID-19; Industri Manufaktur; Perikanan

### ABSTRACT

*PT PLM is a family company operating in the fisheries manufacturing industry which was able to survive and develop until it was able to win awards during the COVID-19 pandemic. The COVID-19 pandemic has had a significant impact on the manufacturing industry, one of which is a 30–40% decline in export demand in the production and distribution sector of fishery products. The research was conducted to find out the competitive advantages of PT PLM is still struggling to compete in the existing competition. This single case study research will be carried out qualitatively, where the data collection process will be carried out using interviews, observations, and field notes with informants, namely owners, employees, and customers from PT PLM hopes that their views can help and support in compiling the Mini-Model Theory in this research. It is hoped that the theory developed can help PT PLM in continuously improve its competitive advantage in the future and also provide insight into the world of academia in the fishing industry.*

**Keywords:** Family Business; Competitive Advantage; COVID-19 Pandemic; Manufacturing Industry; Fisheries

### PENDAHULUAN

Bisnis keluarga memiliki peran penting dalam perkembangan ekonomi yang sedang terjadi (Johansson et al., 2020), baik di Indonesia maupun luar negeri. Di Indonesia, bisnis keluarga baik yang memiliki skala kecil maupun skala besar berkontribusi hampir 80% terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) Indonesia (Fauzan, 2022). Salah satu industri yang tercatat telah berkontribusi paling besar terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) Indonesia sejak tahun 2010 adalah industri manufaktur (Kemenperin, 2022). Menurut Agus Gumiwang Kartasmita selaku Menteri Perindustrian, gejolak dan tantangan terjadi pada industri manufaktur semenjak pandemi COVID-19 terjadi (Kemenperin, 2021). Hal ini juga dapat dilihat dari nilai ekspor nasional yang menurun drastis (Angga, 2022). Penelitian ini akan meneliti salah satu perusahaan yang bergerak di industri manufaktur perikanan yang berhasil bertahan dan berkembang hingga mampu meraih penghargaan perusahaan yang patuh dan

tertib terhadap peraturan selama pandemi COVID-19 yaitu PT PLM (BKIPM, 2021). Padahal pandemi COVID-19 memberikan dampak yang signifikan pada berbagai sektor perikanan nasional salah satunya adalah penurunan permintaan ekspor yang cukup besar yaitu 30–40% pada sektor produksi dan distribusi produk perikanan (Wiradana & Mukti, 2021) dan PT PLM masih dala proses berjuang agar dapat berkompetisi di segmen pasar ini.

Bisnis keluarga merupakan salah satu harapan dalam merealisasikan potensi ekonomi Indonesia. Namun tidak mudah untuk mempertahankan keberlangsungan bisnis keluarga, dikutip dari *industry.co.id* terbukti bahwa hanya 13% bisnis keluarga di Indonesia mampu bertahan hingga generasi ketiga (Hariyanto, 2022). Ditambah lagi dengan adanya virus COVID-19, tantangan bagi bisnis keluarga semakin banyak. Pada penelitian ini, peneliti akan secara spesifik membahas mengenai industri perikanan yang berdiri di Ambon, Maluku yaitu PT PLM. Di mana penelitian ini akan didasarkan pada rekomendasi dari Hermundsdottir et al. (2022) yang melakukan penelitian mengenai dampak dari COVID-19 pada lingkungan inovasi yang ada pada perusahaan manufaktur di Norwegia. Penelitian yang dilakukan oleh Hermundsdottir et al. (2022) bersifat terbatas dengan waktu untuk kegiatan dan hasil yang berlangsung selama masa krisis, sehingga efek jangka panjang yang terjadi mungkin berbeda, selain itu penelitian ini tidak menyelidiki secara spesifik perusahaan yang paling tidak terkena dampak COVID-19. Selain itu penelitian ini juga didasarkan pada rekomendasi (Raj et al., 2022) di mana perusahaan perlu untuk mengevaluasi strategi salah satunya dalam rantai pasokan, apalagi strategi tersebut berkontribusi pada keunggulan kompetitif perusahaan. Perubahan sistem yang terjadi sebagai akibat efek jangka panjang akibat COVID-19 perlu diperhatikan terutama bagi perusahaan manufaktur, sehingga perusahaan akan meminimalisir atau menghindari terjadinya kesenjangan penawaran dan permintaan, serta mempersiapkan diri untuk mengatasi masalah yang kemungkinan terjadi di masa depan (Raj et al., 2022). PT PLM adalah perusahaan keluarga yang bergerak pada industri perikanan yang terintergrasi yang menangkap, memproses dan mendistribusikan makanan laut. Perusahaan ini masih bisa berjuang melalui keunggulan kompetitifnya. Maka itu, pertanyaan penelitian untuk meneliti keunggulan kompetitif studi kasus ini adalah sebagai berikut:

1. Strategi faktor apa yang mendukung PT PLM agar dapat mempertahankan keunggulan kompetitif selama COVID-19?
2. Bagaimana PT PLM menerapkan strategi tersebut agar dapat mempertahankan keunggulan kompetitif selama pandemi COVID-19?

## TINJAUAN PUSTAKA

### **Bisnis Keluarga**

Bisnis keluarga adalah salah satu jenis bisnis yang memiliki karakteristik di mana kepemilikannya mayoritas dipegang oleh sebuah keluarga (Dede & Ayranci, 2014). Yang dapat dikatakan bahwa mayoritas adalah anggota keluarga yang terlibat dalam jenis bisnis ini. Keterlibatan anggota keluarga dalam bisnis keluarga dapat membantu untuk membuat keputusan yang bersifat melindungi reputasi positif serta membangun hubungan & kepercayaan antar *stakeholders* (Deephouse & Jaskiewicz, 2013; Zellweger et al., 2012). Interaksi unik yang hanya terjadi antar anggota keluarga mengenai kepemilikan dan manajemen dari bisnis keluarga tersebut dapat dikatakan sebagai salah satu keunggulan kompetitif yang hanya dimiliki oleh bisnis keluarga (Ward, 2016).

Namun interaksi unik yang terjadi antar anggota keluarga juga memiliki keuntungan dan kerugiannya tersendiri. Lebih mudahnya dalam membentuk keselarasan untuk menjalankan

bisnis keluarga dapat mempermudah dalam membentuk hubungan kolaboratif yang mengedepankan kepentingan bersama-sama, tetapi dengan begitu sikap penolakan untuk berubah juga rentan untuk terjadi (Ratten & Jones, 2020). Selain itu menurut Sarbah dan Xiao (2015), potensi terjadinya konflik dan kekecewaan rentan terjadi dalam bisnis keluarga, namun di balik kerugian tersebut terdapat keuntungan di mana tingkat kepercayaan, potensi menghasilkan kekayaan, nilai-nilai yang diwariskan dan tingkat kehormatan yang didapatkan pada bisnis keluarga akan lebih tinggi dibandingkan jenis bisnis lainnya.

### **Keunggulan Kompetitif**

Keunggulan kompetitif merupakan sebuah konsep yang mengacu pada suatu strategi kompetitif untuk menciptakan sebuah nilai baik produk maupun layanan dari pesaing yang ada dengan nilai keunggulan yang berharga, dapat ditiru, dan tidak dapat diganti (Barney, 1991). Di mana terdapat dua strategi kompetitif utama untuk mendapatkan keunggulan kompetitif yaitu dalam biaya atau harga dan diferensiasi (Porter & Macmillan, 1985). Dalam kata lain, keunggulan kompetitif juga dapat didefinisikan sebagai alat ukur dalam hal-hal seperti tingkat aset yang diinvestasikan lebih tinggi, biaya operasional yang lebih rendah, penjualan dan keuntungan yang lebih tinggi dibandingkan dari pesaing (Micheels & Gow, 2008). Keunggulan kompetitif sendiri dapat berasal dari berbagai macam hal baik dari sikap, sumber daya manusia, proses, keterampilan, dan lain sebagainya (Singh et al., 2019). Tidak terbatas hanya pada hal internal, sejarah dari perusahaan ternyata juga dapat membentuk keunggulan kompetitif secara eksternal (Foster et al., 2017).

Memiliki keunggulan kompetitif berarti memiliki kemampuan dalam memiliki, mempertahankan, hingga menguasai pangsa pasar di industri yang dimasuki dengan menawarkan nilai kualitas yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Porter dan Macmillan (1985) membentuk keunggulan kompetitif ke dalam 2 tipe dasar yaitu *Lower Cost* dan *Differentiation*. Kedua tipe dasar tersebut kemudian akan digabungkan ke dalam suatu ruang lingkup kegiatan perusahaan, yang di mana untuk mencapai ruang lingkup kegiatan perusahaan dengan kinerja di atas rata-rata maka perlu menerapkan 3 *generic strategies* yang ada yaitu *Cost Leadership*, *Differentiation*, dan *Focus*.

## **METODE PENELITIAN**

Menurut ahli penelitian kualitatif Denzin & Lincoln (2000), paradigma merupakan sebuah *human constructions* yang berfungsi untuk membuat kesepakatan mengenai prinsip-prinsip pertama atau pamungkas yang menunjukkan dari mana peneliti berasal untuk membantu membangun makna yang tertanam di dalam data. Paradigma juga dapat didefinisikan sebagai tindakan intervensi maupun pengetahuan konstruktif yang biasanya tercipta karena kejadian nyata atau fenomena yang terjadi (Goldkuhl, 2017). Penelitian kualitatif akan diterapkan pada penelitian ini karena penelitian ini mengacu pada paradigma interpretif. Penelitian kualitatif adalah jenis pendekatan yang paling cocok untuk digunakan karena bermanfaat untuk meneliti dan memeriksa variabel yang belum diketahui, dijelajahi, dan teridentifikasi tingkat kontribusinya pada keunggulan kompetitif suatu bisnis (Creswell, 2014).

Peneliti akan menggunakan penelitian strategi studi kasus. Studi kasus merupakan pendekatan yang bertujuan untuk menyelidiki berbagai fenomena yang terjadi (Wahyuni, 2015). Menurut Eisenhardt (1989), studi kasus dapat mengeksplorasi dinamika dalam pengaturan tunggal yang dapat membantu dalam proses membangun teori. Umumnya, penelitian studi kasus menggunakan teknik pengumpulan data yang berbeda-beda seperti wawancara, observasi, serta melihat arsip masa lalu (Eisenhardt, 1989). Selain itu menurut

Cresswell (2014), dengan pendekatan Stake (1995) pengumpulan data pada studi kasus juga dapat diambil dengan berbagai sumber informasi seperti dokumen, materi audiovisual, wawancara, dan observasi.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengalaman bekerja berperan penting bagi seseorang untuk lebih mudah dalam memahami dan mempelajari industri yang ingin ditekuni. Pengalaman bekerja dapat dimiliki dari berbagai hal maupun kegiatan. Pada kasus pemilik PT PLM, Kak Angel memulai pengalamannya dalam industri perikanan sejak kecil melalui orang tuanya, di mana sang ayah yaitu Pak Susanto telah berkecimpung di industri perikanan ini selama kurang lebih 25 tahun lamanya.

*“Eh... latar belakangnya saya eh... papa... orang tua saya itu emang **udah lama di bidang perikanan iniii... Jadi emang dari kecil udah nyemplung di bidang ini, dari lulus kuliah langsung bantu orang tua di pabriknya orang tua dulu gitu...**” – Kak Angel (pemilik)*

Pengalaman bekerja yang dimiliki juga menambah wawasan dan pengetahuan Kak Angel yang di mana membantu Kak Angel untuk memiliki kemampuan agar mampu memiliki pola kerja yang efisien dalam mengelola menjalankan perusahaan dan menghasilkan hasil yang memuaskan pembeli. Maka itu: **Proposisi 1 (P1): Pengalaman Bekerja (V1) Berkontribusi Terhadap Keunggulan Kompetitif (V18).**

PT PLM didirikan karena peluang bisnis yang ditemukan oleh Kak Angel. Dimulai dari terdapatnya momen di mana terjadinya pergeseran pemain-pemain ikan asing keluar karena peraturan-peraturan baru sehingga terdapat peluang bisnis yang terbuka yang masih minimnya pemain. Dengan ditemukannya peluang bisnis yang baik di momen seperti itu, Kak Angel bergegas melakukan survei lokasi seperti Jakarta, Bali, Jawa, Surabaya, dan lain sebagainya hingga pada akhirnya menemukan daerah yang memiliki potensi atau peluang bisnis yang lebih baik yaitu Ambon. Selain itu Kak Angel juga menemukan bisnis ketika sedang menjalankan pengalamannya dengan sang ayah. Berikut adalah pernyataan yang diberikan oleh pemilik PT PLM:

*“Tapi eh... terus waktu momen itu pas banget eh... Menteri Susi lagi kayak eh... tau ga si yang dulu ribut-ribut eh... ngeluarin perusahaan asing gimana gimana. Nahh pas banget momen itu tiba-tiba istilahnya para pemain-pemain ikan itu yang asing semuanya di geser keluar. Ada produk gak ada yang kerjainn, **potensinya** momen itu bener-bener pas banget lagi growing kayak marketnya semua itu yang pada mau masuk gitu **very very good business opportunity** lahh gitu. Jadi moment itu aku ikut masuk dan pas banget sampe sekarang tuh **potensinya** masih terus-terus ada gitu heem...” – Kak Angel*

Oleh karena itu, pentingnya pengenalan peluang sangat penting karena, tanpa melihat peluang, tidak ada tindakan bisnis yang dapat dilakukan. Maka itu: **Proposisi 2 (P2): Peluang Bisnis (V2) Berkontribusi Terhadap Keunggulan Kompetitif (V18).**

Lokasi strategis adalah lokasi optimal yang sesuai dengan kebutuhan dan tujuan organisasi. Lokasi strategi ditemukan karena pengusaha tertarik dengan ketersediaan kompetensi teknologi (Crescenzi et al., 2016). Dalam hal ini, pemilik PT PLM menyatakan bahwa Ambon merupakan daerah yang memiliki potensi yang lebih tinggi dibandingkan di

tempat lainnya yang sebelumnya sudah pernah di survei seperti Jakarta, Bali, Surabaya, dan Jawa.

*“Dulu banget company kita awalnya dari Jakarta terus ke Bali terus baru dari sana kita sampai ke Ambon. Soalnya kita kalau di kota yang kayak Bali dan Jakarta gitu saingannya udah banyak banyak banget. Ehm... **lebih enak kerja di daerah.** Aturannya, terus juga supplynya, harganya, semuanya **ada advantagenya lah di daerah, lebih ada advantage gitu** dibanding kerja di Bali atau di Jakarta gitu...” – Kak Angel (pemilik)*

Hal ini juga dirasakan oleh salah satu karyawan di mana ia merasa betapa pentingnya lokasi bagi PT PLM mendapatkan *supply* yang lebih banyak dan untuk menjadi keunggulan kompetitif. Berikut adalah pernyataan yang diberikan oleh karyawan perusahaan:

*“Ohh berarti ini **lokasi lumayan berpengaruh ya kak?**” – Felyana  
“**Sangat berpengaruh... sangat berpengaruh.** Karena gimana ya... kan kalau misalnya kita punya banyak saingan kan jadi kayak misalnya kita mau rekrut nelayan untuk tangkap ikan di wilayah itu makin susah.” – Kak Feno (karyawan)*

Maka itu: **Proposisi 3 (P3): Lokasi Strategis (V3) Berkontribusi Terhadap Keunggulan Kompetitif (V18).**

Kualitas merupakan kunci utama bagi setiap pengusaha baik dalam bentuk jasa maupun produk. Di mana kunci utama pada kualitas pada produk ikan PT PLM adalah kesegarannya. Di mana menurut Kak Angel dengan kemampuan-kemampuan yang dimiliki, PT PLM terus mengutamakan kualitas produknya agar mampu memberikan kualitas terbaik dan sekaligus bersaing dengan mempertahankan keunggulan kompetitifnya tersebut. Berikut adalah pernyataan yang diberikan oleh pemilik PT PLM:

*“Uhm... keunggulan produknya ya **kualitasnya bagus, fresh, dan macam-macamnya** juga banyak, harga juga okee, sesuai standar.” – Pak Iwan (pelanggan)*

*\*tarik nafas\* “yaa... karena memang selain karena saya udah kenal dengan Pak Edy dan Angienya, dari sisi perusahaan itu kinerjanya sangat cepat gitu, dan ikan-ikan yang selama ini saya beli... eee **kualitasnya baik**, transaksinya semua berjalan dengan lancar. Jadi yaa itu yang membuat saya percaya dengan PT PLM.” – Pak Wahab (pelanggan)*

*“Ee... di PT. Peduli donpung (mereka punya) apa ee... **kualitas ikan bagus**, harga juga murah, deng (dan) dong (mereka) punya pelayanan bagus, dong (mereka) cepat deng (dan) dong (mereka) sopan, bicara dengan kata yang sopan” – Kak Rany (pelanggan)*

Maka itu: **Proposisi 4 (P4): Kesegaran Produk (V4) Berkontribusi Terhadap Keunggulan Kompetitif (V18).**

Pemilik PT PLM tidak mengatakan harga produk yang diberikan merupakan harga yang termurah, namun Kak Angel mengatakan bahwa harga yang dimiliki dengan kualitas produk yang dimiliki dapat bersaing dengan kompetitor-kompetitor yang ada. Berikut adalah pernyataan yang diberikan oleh pemilik PT PLM:

*“Untuk produk ini tidak yang paling murah tapi dengan kualitas yang kita berikan harga kita sangat sangat bersaing.” – Kak Angel*

Namun harga itu bersifat relatif, di mana menurut peneliti harga dapat dikatakan sebagai harga yang bersaing ketika pembeli dapat merasa bahwa harga yang dimiliki PT PLM adalah harga yang lebih murah dibandingkan kompetitor. Harga bersaing adalah penetapan harga kompetitif di mana proses pemilihan titik harga strategis untuk mengambil keuntungan terbaik dari produk atau layanan berbasis pasar relatif terhadap persaingan (Gerpott & Berends, 2020).

*“Harga yang baik dan the best ya jadi menurut saya, sepercarian saya itu harganya itu yang termurah dengan kualitas yang sebaik itu juga begitu.” – Pak Wahab (pelanggan)*

Maka itu: **Proposisi 5 (P5): Harga Bersaing (V5) Berkontribusi Terhadap Keunggulan Kompetitif (V18).**

Keragaman produk ini dapat dibuktikan sebagai keunggulan dari PT PLM karena telah dirasakan dan menjadi salah satu faktor keputusan pembelian terhadap PT PLM. Di mana melalui wawancara yang dilakukan, beberapa variasi ikan yang paling sering dibeli dan dijumpai adalah ikan tuna, *baby tuna*, ikan hiu, ikan layang, ikan meka, ikan marlin, ikan setan, ikan cakalang, dan ikan deho. Berikut adalah pernyataan dari pembeli PT PLM:

*“Eh.... Lumayan banyak variasi, ehh tepatnya kita beli frozen ya, jadi per container itu isinya campur. Bisa dalam... bisa ikan hiu, ikan setan, ikan meka, marlin, dan ikan layang juga, dan masih banyak yang lain sih. Sizenya juga berbeda-beda.” – Pak Iwan (pelanggan)*

*“Karena di PLM dong (mereka) kasi harga, kualitas ikan juga bagus, beta (saya) punya kepercayaan sudah pada PT PLM. Untuk yang lain beta (saya) ambil sebagian saja... lebih banyak PT PLM, variasinya lebih banyak.” – Kak Rany (pelanggan)*

Maka itu: **Proposisi 6 (P6): Keragaman Produk Ikan (V6) Berkontribusi Terhadap Keunggulan Kompetitif (V18).**

Ketersediaan produk yang konsisten adalah kemampuan pengusaha untuk memenuhi permintaan konsumen pada hal tertentu (Grubor et al., 2016). Kebutuhan atau permintaan konsumen yang dapat selalu terpenuhi akan membantu perusahaan untuk meraih kepuasan konsumen, apalagi jika kebutuhan atau permintaan konsumen bersifat mendadak. Hal ini dirasakan oleh pembeli PT PLM yang merasa puas dengan pelayanan yang diberikan untuk memenuhi kebutuhan atau permintaan produk yang diberikan secara konsisten. Berikut adalah pernyataan dari pembeli PT PLM:

*“Iyaa karena eee seperti yang saya bilang PT PLM selalu ready dalam memenuhi kebutuhan saya gitu, dan jadi mau kapan pun meskipun dalam pandemic pun mereka tetep siap untuk client-client nya.” – Pak Wahab (pelanggan)*

*“\*ehem (batuk)\* Kalau perusahaannya tu ee... bagus... terus stoknya tu selalu ada, apalagi kalau beta (saya) punya kebutuhan mendadak mendadak,”*

*mendadak semacam harga ikan di pasar naik, jadi datang beli itu lebih bagus karena harganya tetap stabil.” – Kak Ozhy (pelanggan)*

Maka itu: **Proposisi 7 (P7): Ketersediaan Produk yang Konsisten (V7) Berkontribusi Terhadap Keunggulan Kompetitif (V18).**

Kepercayaan terhadap integritas pemilik berperan penting bagi PT PLM, di mana hal ini dirasakan baik dari pemilik, karyawan, maupun pembeli secara langsung. Pertama, pemilik merasa pentingnya untuk menjaga dan tidak merusak kepercayaan terhadap integritas pemilik yang telah dibangun sejak lama karena kepercayaan ini dapat membantu perusahaan untuk terus bersaing dengan kompetitor. Di mana kepercayaan tersebut dapat terbentuk karena sudah lamanya berkecimpung di industri perikanan ini. Berikut adalah pernyataan dari pemilik PT PLM. Hal ini dirasakan oleh pembeli. Salah satu faktor pembeli mengetahui hingga memiliki keputusan pembelian yang setia dan kuat terhadap PT PLM adalah karena kepercayaan dan hubungan yang dimiliki dengan Pak Ationg maupun Kak Angel. Berikut adalah pernyataan dari pembeli PT PLM:

*“Saya memutuskan untuk percaya seperti yang saya mention barusan. Dari **reputasi** PT PLM sudah sangat bagus dan **relationship dengan pemilik** yang sudah berjalan dengan lama. Terus produk-produk juga sesuai dengan standar dan kebutuhan saya, itu makanya saya memilih untuk tetap percaya dengan PT. PLM” – Pak Iwan (pelanggan)*

*“Yaa karena balik lagi poin utama saya ya, karena saya **udah ada trust** di sana, dan kualitasnya juga sudah terbukti jadi ya memang saya udah percaya menjalani bisnis saya dengan PT PLM lah.” – Pak Wahab (pelanggan)*

Maka itu: **Proposisi 8 (P8): Kepercayaan Terhadap Integritas Pemilik (V8) Berkontribusi Terhadap Keunggulan Kompetitif (V18)**

Selain kepercayaan terhadap integritas pemilik, kepercayaan *supplier* juga perlu dibangun, dipertahankan, dan tidak dirusak agar perusahaan mampu mendapatkan *supply* atau *raw material* yang lebih banyak. Kepercayaan *supplier* ini berjalan dua arah. Hal ini berkaitan dengan kepercayaan dalam hubungan pembeli dengan *supplier* (Paiva et al., 2014). Salah satu *supplier* PT PLM seperti dari nelayan-nelayan dan *supplier* lama lainnya. Tanpa *supplier*, maka perusahaan tidak dapat berkembang atau bahkan memperbanyak stok untuk memenuhi kebutuhan pembelinya. Pentingnya kepercayaan *supplier* dirasakan oleh pemilik, berikut adalah pernyataan dari pemilik PT PLM. Hal ini juga dirasakan oleh karyawan baik yang bekerja di lapangan maupun di bidang akuntansi. Di mana karyawan merasakan upaya perusahaan untuk membangun kepercayaan dengan *supplier* dan merasakan keunggulan mendapatkan *supply* yang lebih banyak dibandingkan dengan kompetitor lainnya secara langsung. Berikut adalah pernyataan dari karyawan PT PLM:

*“Itu... gimana ya produknya kan kita sudah tawarkan harga ikan yang gak terlalu... gak terlalu mahal banget tapi kita juga gak... gak jual murah juga **biar nelayan – nelayan juga gak dirugiin**. Soalnya kan kalo murah kan nelayan yang rugi.” – Kak Feno (karyawan)*

*“Eh kalau wa (saya) lihat dari nelayan – nelayan sih iyaa, **pasokkan eh... wa (saya) itu lebih banyak dari yang lain**. Kualitasnya juga udah pasti tidak perlu diragukan lagi. Terus customernya juga langganan terus beli terus... gitu.” – Pak Sino (karyawan)*

Maka itu: **Proposisi 9 (P9): Kepercayaan *Supplier* (V9) Berkontribusi Terhadap Keunggulan Kompetitif (V18)**

Stok dari perusahaan hanya akan habis dan perlu untuk ditambah ketika terdapat permintaan dari pembeli. Selain perlu memiliki kepercayaan *supplier* untuk mendapatkan stok, kepercayaan pembeli juga perlu dimiliki agar pembeli memiliki keputusan pembelian yang pasti dan setia terhadap perusahaan. Pentingnya kepercayaan pembeli dirasakan oleh pemilik, yang di mana pemilik juga selalu berupaya untuk memberikan pola kerja yang efisien dan produk ikan yang segar. Kepercayaan ini dapat dibuktikan melalui pengalaman yang dialami oleh pembeli PT PLM, di mana pembeli mulai dan memiliki kepercayaan dengan perusahaan karena pengalaman yang memuaskan yang diberikan PT melalui pola kerja yang efisien dan kesegaran produknya. Berikut adalah pernyataan dari pembeli PT PLM:

*“Saya memutuskan untuk **percaya** seperti yang saya mention barusan. Dari reputasi PT PLM sudah sangat bagus dan relationship dengan pak Ationg yang sudah berjalan dengan lama. Terus produk-produk juga sesuai dengan standar dan kebutuhan saya, itu makanya saya memilih untuk **tetap percaya dengan PT PLM.**” – Pak Iwan (pelanggan)*

*“Yaa karena balik lagi poin utama saya ya, karena saya udah ada trust di sana, dan kualitasnya juga sudah terbukti jadi ya memang **saya udah percaya menjalani bisnis saya dengan PT PLM lah.**” – Pak Wahab (pelanggan)*

Kepercayaan pembeli telah mapan merupakan sebuah mekanisme penting dalam hubungan *business-to-business* (B2B), khususnya kepercayaan antar organisasi. Kepercayaan telah ditetapkan sebagai bentuk kepercayaan yang paling berpengaruh dalam hubungan antar organisasi. Maka itu: **Proposisi 10 (P10): Kepercayaan Pembeli (V10) Berkontribusi Terhadap Keunggulan Kompetitif (V18).**

Kemampuan adalah kualitas atau keadaan mampu melakukan sesuatu. Seseorang menggambarkan berbagai kemampuan yang berkaitan dengan bekerja dengan pengetahuan dan informasi, seperti kemampuan untuk belajar, memecahkan masalah, menerapkan pengetahuan untuk konteks baru, dan berpikir kritis (Limeri et al., 2020). Kemampuan yang dimiliki oleh Kak Angel berasal dari pengalaman bekerjanya selama 7 tahun lamanya dan juga berasal dari sang ayah yang sudah berkecimpung di industri perikanan selama kurang lebih 25 tahun lamanya. Kemampuan-kemampuan yang dimiliki memengaruhi pola kerja yang efisien guna untuk membuah hasil yang memuaskan bagi pembeli dan *supplier*. Contoh dari kemampuan-kemampuan yang dimaksud adalah kemampuan dalam mengelola ikan agar kesegaran produk ikan terjaga dan baik, kemampuan berkomunikasi yang baik dengan pembeli maupun *supplier*, dan lain sebagainya. Berikut adalah pernyataan yang diberikan oleh pemilik PT PLM:

*“Hmmm, sebenarnya lebih keee, kita kan lumayan lama kita kerja **dengan baik dan betul.** Lanjutin kerja baik dan betul ini sih karena trust itu gak gampang ya di bidang perikanan ini apalagi kita export dengan orang luar kan kualitas, nama semua dijaga gitu. Terus juga dengan selain kita jaga kualitas jaga nama... paling ini sih kita harus keep improving kayak apa ya karyawan, semua-semuanya biar semua kerja lebih baaikk gitu kurang lebih.” – Kak Angel (pemilik)*

Maka itu: **Proposisi 11 (P11): Kemampuan (V11) Berkontribusi Terhadap**

### **Keunggulan Kompetitif (V18).**

Kak Angel menganut Agama Buddha dengan budaya *Chinese* di mana hal ini secara tidak langsung membentuk sebuah tradisi keluarga ataupun cara kerja tersendiri yang peneliti simpulkan sebagai pola kerja. Berikut adalah pernyataan dari pemilik PT PLM:

*“Iyaa!! Sebenarnya gini, kita sendiri kan sebenarnya kalau kita omongin budaya atau cara kerja, **cara kerja kita** kan sebenarnya mungkin ee... lebih ke apa ya, mungkin kita kayak eh... **lebih gesit, kerja nya lebih lebih lebih cepat**, tapi eh... kalo karyawan aku sendiri di sana aku sesuaikan lagi dengan dengan... kondisi di lapangannya contoh... di lapangan sana tu karyawan aku tuh setengah muslim setengah Kristen. Nah misalnya jam-jam ibadah, jam-jam kerja itu kan kalau hari Jumat saya ga bisa bongkar ikan, itu kan butuh penyesuaian-penyesuaian eh... dengan kerja di lapangannya gituuu pasti berhubungan ya semuanya. Terus juga orang daerah cara kerjanya juga pasti berbeda sama kita, sama orang-orang lain. Belajar sih dilatih biar bisa gesit dan cepat semuanya...”* – Kak Angel (pemilik)

*“Uhhh... ga ada sih tapi... tapi dulu sih gimana ya karena model kerjanya sudah terbiasa jadi kita sudah dibiasain untuk **punya jam kerja yang efisien, gak terlalu buang waktu tapi hasil uh... hasil selalu sempurna**. Yaa jadi harus ada **tanggung jawab** sama ee... **berani ngaku kesalahan** kalau misalkan kita buat.”* – Kak Feno (karyawan)

*“Ya darii itu dongpung (mereka punya) kualitas ikan bagus, dongpung (mereka punya) harga bagus, **pelayanan per katong (buat kita) bagus, sopan**. Terus pengiriman biasa kan kita beli pengiriman kampung, itu **paling cepat**.”* – KakRany (pelanggan)

Pola kerja yang efisien adalah sering dikaitkan dengan kecepatan dan ketepatan seorang karyawan atau tim dalam menyelesaikan tugas pekerjaan tertentu, dan seberapa baik mereka dapat mengoptimalkan jam kerja mereka untuk menghasilkan hasil terbaik. Maka itu: **Proposisi 12 (P12): Pola Kerja yang Efisien (V12) Berkontribusi Terhadap Keunggulan Kompetitif (V18).**

Strategi pivot banyak digunakan namun hanya sedikit yang memahami tentang kapan dan bagaimana perusahaan memilih untuk membuat perubahan strategis atau kapan perubahan strategis merupakan poros. Kak Angel sempat menghadapi kesulitan dalam menjalankan PT PLM, tepatnya saat COVID-19 sedang merajalela dan membuat mayoritas negara menerapkan aturan-aturan baru mengenai virus ini. Seperti di Indonesia yang menerapkan pandemi COVID-19. Kesulitan dialami ketika salah satu *market* dari 2 *market* tujuan PT PLM yaitu Amerika menutup *market*nya dan tidak menerima *supply* dari luar. Namun Kak Angel mampu dengan gesit menerapkan strategi pivot yaitu dengan seluruh *supply* nya ke *market* lainnya yang masih terbuka yaitu Jepang. Kak Angel melakukan strategi ini dengan tujuan agar perusahaan dapat bertahan sebaik mungkin walaupun tidak dapat meraup keuntungan yang seharusnya

*“Amerika itu tiba-tiba closing the market jadi tiba-tiba kita tidak bisa kirim ikan tuna kita ke America. **Jadi mau gamau semua ikan tuna yang ada diarahkan ke Jepang**. Jadi secara sales karena raw material kita nambah jauh banget quantity nya salesnya pun jauh banget tapi karena jumlahnya terlalu banyak dan keadaan COVID, harga jualnya agak turun, jadi kita tu punya kayak apaya uhm... **kenaikkan penjualan buat 3x lipat tapi kita ada penurunan margin...**”* – Kak Angel (pemilik)

Maka itu: **Proposisi 13 (P13): Strategi Pivot (V13) Berkontribusi Terhadap Keunggulan Kompetitif (V18).**

Karyawan PT PLM merasa terdorong untuk setia dan bertanggung jawab dalam bekerja dan juga mampu memberikan kepercayaan terhadap perusahaan ketika mereka mampu memiliki kepercayaan perusahaan. Bagi mereka, kepercayaan karyawan dapat terpupuk ketika perusahaan itu sendiri juga mampu mempercayai karyawannya, dalam kata lain mampu untuk saling percaya. Berikut adalah pernyataan dari karyawan PT PLM:

*“Uhm... saya adik dari BaPak Susanto atau biasa disebut Ationg ya. Uhm yaa bantu2 kerja di family business terus ya udah cocok aja dan **emang dikasi kepercayaan.**” – Ibu Juni (karyawan)*

*“Iyaa... **pasti ada kepercayaan** makanya wa (saya) bisa dipercayakan jadi semacam “ketua” gitu lah untuk mantau anak di lapangan. Saya... kan kerjanya udah sesuai tanggung jawab, tidak bohong, tidak curang juga, dan selalu sopan juga sama yang lain gitu. Saling menjalankan eh... tanggung jawab sesuai dengan kewajiban lah.” – Pak Sino (karyawan)*

Maka itu: **Proposisi 14 (P14): Kepercayaan Karyawan (V14) Berkontribusi Terhadap Keunggulan Kompetitif (V18).**

Karyawan PT PLM sejauh ini menerima kompensasi baik dalam bentuk gaji yang memuaskan, jaminan-jaminan karyawan seperti jaminan BPJS, insentif karyawan seperti THR, dan lain sebagainya. Berikut adalah pernyataan dari karyawan PT PLM:

*“**Dengan memberikan kepercayaan sih... terus perusahaan juga kasi benefit-benefit karyawan kayak misalnya jaminan – jaminan, ada THR, ada bonus bonus juga gitu lah.**” – Ibu Juni (karyawan)*

*“Uhhh gimana ya... yang bikin saya betah di sini itu gimana ya... ruang lingkup kerja yang okee banget menurut saya. Terus **gajinya juga sudah sesuai UMK, benefit-benefit kayak karyawan** meskipun saya kerja paruh waktu itu saya juga sempat **dikasi jaminan BPJS dan banyak jaminan-jaminan lainnya.** Terus... sistem jam kerjanya juga sangat efisien.” – Kak Feno (karyawan)*

Maka itu: **Proposisi 15 (P15): Kompensasi yang Memuaskan (V15) Berkontribusi Terhadap Keunggulan Kompetitif (V18).**

Berbagai peraturan baru diterapkan diberbagai negara akibat virus COVID-19 yang merajalela. Indonesia menerapkan protokol kesehatan, protokol kesehatan merupakan sebuah rencana rinci dari percobaan, pengobatan, atau prosedur ilmiah atau medis. Dalam uji klinis, ini menyatakan apa yang akan dilakukan penelitian, bagaimana hal itu akan dilakukan, dan mengapa hal itu dilakukan (Méry & Singh, 2012). Protokol ini diterapkan dengan tujuan untuk meningkatkan upaya pengendalian dan pencegahan COVID-19, sehingga masyarakat juga dapat beraktivitas dengan aman. Hal ini juga turut diikuti dan diterapkan oleh Kak Angel di PT PLM agar perusahaan dapat terus beroperasi. Namun protokol kesehatan ini ternyata berkontribusi negatif bagi karyawan.

*“Uhhmm tantangan yang dihadapi yaa lumayan berat la... apalagi yang waktu*

*pandemi COVID itu di mana kita harus gimana ya... waktu kita harus ngejaga komunikasi walaupun kita gak bisa bertemu langsung karena pandemi, kebijakan pandemi saat itukan. Terus gimana ya awal-awal juga susah sih kan soalnya kan kita gak terlalu paham ilmunya atau gimana, jadi kita itu dapet ilmunya sembari-sembari bekerja tapi sekarang itu sudah biasa, sudah bisa.” – Kak Feno (karyawan)*

Maka itu: **Proposisi 16 (P16): Protokol Kesehatan (V16) Berkontribusi Terhadap Keunggulan Kompetitif (V18).**

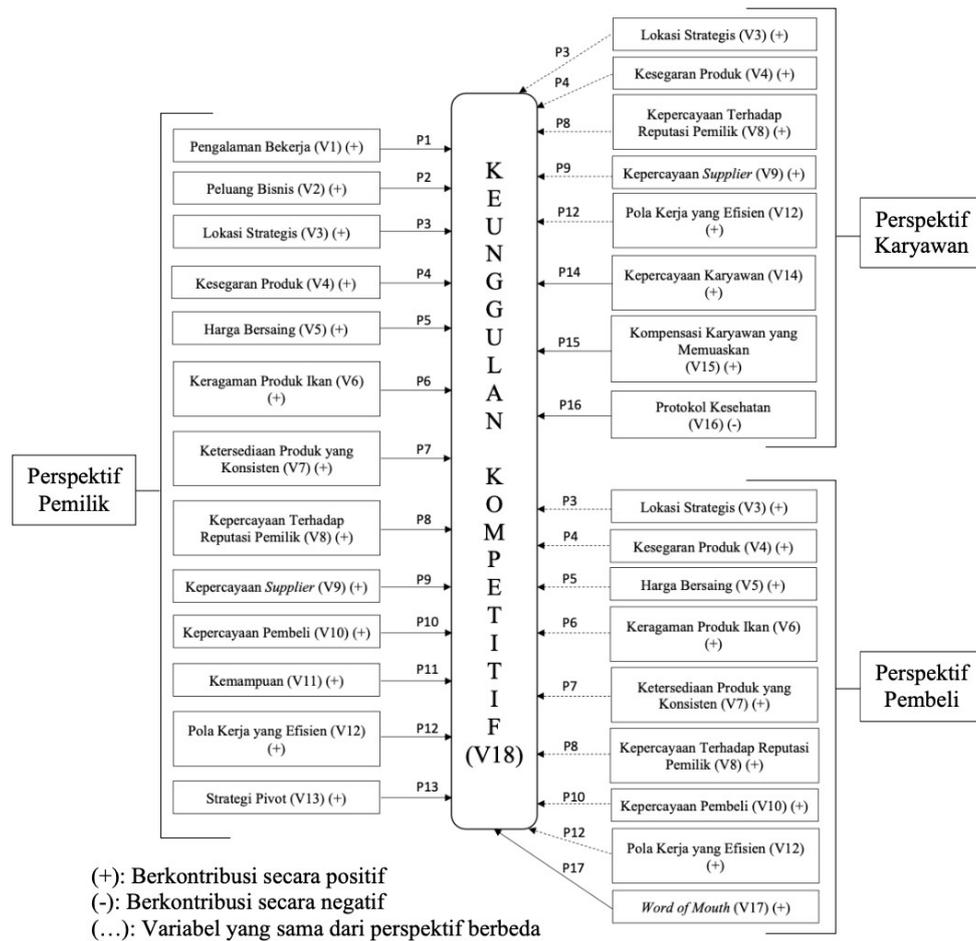
*Word of mouth* adalah salah satu strategi pemasaran yang paling sering digunakan dan dijumpai. Menurut Karliček et al. (2010), *word of mouth* adalah percakapan informal dan rekomendasi dari pelanggan saat ini dan calon pelanggan tentang produk dan layanan. Karena kredibilitas mereka, percakapan dan rekomendasi ini memiliki efek besar pada penjualan. Di mana pembeli PT PLM dapat mengetahui hingga berlangganan dengan PT PLM karena strategi pemasaran ini. Berikut adalah pernyataan dari pembeli PT PLM:

*“Kalau soal tau itu, beta dengar kebanyakan dari teman-teman dong (mereka) bilang ada 1 perusahaan di Tulehu... perusahaan PT PLM itu dong (mereka) jual ikan tu murah-murah terus ikannya juga segar-segar. Terus dia punya lokasi juga \*suara batuk\* gampang terlihat soalnya berdekatan sama Pelabuhan. Jadi kan beta (saya) sering main di pelabuhan nah terus ja – jadi sering liat di pelabuhan.” – Kak Ozhy (karyawan)*

Maka itu: **Proposisi 17 (P17): Word of Mouth (V17) Berkontribusi Terhadap Keunggulan Kompetitif (V18).**

## KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

Berdasarkan dari hasil proposisi yang telah dibuat oleh peneliti, peneliti menghasilkan *Mini-Model Theory* mengenai keunggulan kompetitif dari PT PLM di Kota Ambon selama masa pandemi COVID-19 yang diperoleh dari perspektif pemilik, karyawan, dan pembeli yang ditunjukkan pada Gambar 1:



Gambar 1. *Constructed Mini-Model Theory*

### Keterbatasan dan Rekomendasi

Selama penelitian dilaksanakan, terdapat beberapa keterbatasan yang dialami oleh peneliti. Pertama, peneliti tidak dapat melakukan wawancara secara langsung dengan mayoritas informan karena situasi pandemi COVID-19 yang tidak memungkinkan untuk peneliti mengunjungi informan yang berada di wilayah yang berbeda-beda sehingga wawancara dilakukan secara *online* melalui *Whatsapp call*. Kedua, peneliti tidak dapat melakukan observasi lebih lanjut di lapangan karena lokasi perusahaan maupun informan yang berada di wilayah yang berbeda-beda. Ketiga, penelitian ini merupakan *single case study* oleh karena itu *Mini-Model Theory* yang dihasilkan oleh peneliti tidak dapat digeneralisasikan dalam bidang usaha lainnya.

### Implikasi Praktisi dan Akademisi

Bagi praktisi, hasil penelitian dapat digunakan oleh pemilik PT PLM sebagai panduan untuk pembelajaran di masa yang akan datang sehingga pemilik perusahaan dapat mengintropeksi setiap jawaban karyawan maupun konsumennya agar keunggulan kompetitif dan keberlanjutan bisnis keluarga dapat dipertahankan. Bagi akademisi, diharapkan *Mini-Model Theory* yang dibangun oleh peneliti dapat dijadikan sebagai acuan atau pedoman untuk menambah wawasan dan pengetahuan maupun untuk melakukan penelitian lebih lanjut. *Mini-Model Theory* merupakan sebuah teori yang hanya berlaku untuk situasi tertentu

(Jonker & Pennink, 2010). Maka dari itu mengulang penelitian yang dilakukan dengan dengan menerapkan situasi dan waktu yang berbeda dapat menghasilkan sebuah *grand theory* yang nantinya dapat dijadikan studi lebih lanjut oleh peneliti kuantitatif untuk menggambarkan dan memahami permasalahan (Ratnasari & Tan, 2022).

## REFERENSI

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1). <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- BKIPM. (2021, July 13). *BKIPM Ambon Buka Pekan Pelayanan Publik dengan Semangat Antikorupsi*. Badan Karantina Ikan, Pengendalian Mutu dan Keamanan Hasil Perikanan. <https://kkp.go.id/bkipm/artikel/32804-bkipm-ambon-buka-pekan-pelayanan-publik-dengan-semangat-antikorupsi>
- Crescenzi, R., Pietrobelli, C., & Rabelotti, R. (2016). Regional strategic assets and the location strategies of emerging countries' multinationals in Europe. *European Planning Studies*, 24(4), 645–667. <https://doi.org/10.1080/09654313.2015.1129395>
- Creswell, J. W. (2014). *A concise introduction to mixed methods research*. Sage.
- Dede, N. P., & Ayranci, E. (2014). Exploring the connections among spiritual leadership, altruism, and trust in family businesses. *Quality and Quantity*, 48(6). <https://doi.org/10.1007/s11135-013-9962-x>
- Deephouse, D. L., & Jaskiewicz, P. (2013). Do family firms have better reputations than non-family firms? An integration of socioemotional wealth and social identity theories. *Journal of Management Studies*, 50(3), 337–360. <https://doi.org/10.1111/joms.12015>
- Denzin, N., & Lincoln, Y. (2000). The discipline and practice of qualitative research. In N. K. Denzin & Y.S. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research* (pp. 1–32). Sage.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. <https://doi.org/10.2307/258557>
- Foster, W. M., Coraiola, D. M., Suddaby, R., Kroezen, J., & Chandler, D. (2017). The strategic use of historical narratives: A Theoretical Framework. *Business History*, 59(8), 1176–1200. <https://doi.org/10.1080/00076791.2016.1224234>
- Gerpott, T. J., & Berends, J. (2020). Competitive pricing on online markets: A literature review. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 21, 596–622. <https://doi.org/10.1057/s41272-022-00390-x>
- Goldkuhl, G. (2017). Pragmatism vs interpretivism in qualitative information systems research. *European Journal of Information Systems*, 21(2), 135–146. <https://doi.org/10.1057/EJIS.2011.54>
- Grubor, A., Milićević, N., & Djokic, N. (2016). The effect of inventory level on product availability and sale. *Prague Economic Papers*, 25(2), 221–233. <https://doi.org/10.18267/J.PEP.556>

- Hariyanto. (2022, April 19). *Ini alasan mengapa 70% perusahaan keluarga indonesia tidak mampu bertahan hingga generasi kedua*. INDUSTRY.co.id. <https://www.industry.co.id/read/105772/ini-alasan-mengapa-70-/perusahaan-keluarga-indonesia-tidak-mampu-bertahan-hingga-generasi-kedua>
- Hermundsdottir, F., Haneberg, D. H., & Aspelund, A. (2022). Analyzing the impact of COVID-19 on environmental innovations in manufacturing firms. *Technology in Society*, 68, 101918. <https://doi.org/10.1016/J.TECHSOC.2022.101918>
- Johansson, D., Karlsson, J., & Malm, A. (2020). Family business—A missing link in economics?. *Journal of Family Business Strategy*, 11(1). <https://doi.org/10.1016/J.JFBS.2019.100306>
- Jonker, J., & Pennink, B. W. (2010). *The essence of research methodology: A concise guide for master and PhD in management science*. Springer.
- Karliček, M., Tomek, I., & Křížek, M. (2010). Word-of-mouth marketing: An integrated model. *Ekonomika a Management*, 3.
- Kemenperin. (2022, February 10). *Industri manufaktur Indonesia semakin ekspansif*. <https://www.kemenperin.go.id/artikel/23125/Industri-Manufaktur-Indonesia-Semakin-Ekspansif>
- Kemperin. (2021, December 29). *Tahun 2021, Menperin: Sektor industri masih jadi penopang utama ekonomi*. <https://kemenperin.go.id/artikel/23048/Tahun-2021-Menperin:-Sektor-Industri-Masih-Jadi-Penopang-Utama-Ekonomi>
- Limeri, L. B., Choe, J., Harper, H. G., Martin, H. R., Benton, A., & Dolan, E. L. (2020). Knowledge or abilities? How undergraduates define intelligence. *CBE Life Sciences Education*, 19(1). <https://doi.org/10.1187/cbe.19-09-0169>
- Méry, D., & Singh, N. K. (2012). Medical protocol diagnosis using formal methods. *FHIES 2011: Foundations of Health Informatics Engineering and Systems*. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-32355-3\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-642-32355-3_1)
- Micheels, E. T., & Gow, H. R. (2008, January). Market orientation, innovation and entrepreneurship: An empirical examination of the Illinois beef industry. *International Food and Agribusiness Management Association*, 11(3). [https://www.researchgate.net/publication/46534684\\_Market\\_Orientation\\_Innovation\\_and\\_Entrepreneurship\\_An\\_Empirical\\_Examination\\_of\\_the\\_Illinois\\_Beef\\_Industry](https://www.researchgate.net/publication/46534684_Market_Orientation_Innovation_and_Entrepreneurship_An_Empirical_Examination_of_the_Illinois_Beef_Industry)
- Fauzan, M. R. (2022, July 30). *Dari warung kelontong hingga konglomerasi, perusahaan keluarga sumbang 80% ke PDB Indonesia*. Sindonews.com. <https://ekbis.sindonews.com/read/841793/34/dari-warung-kelontong-hingga-konglomerasi-perusahaan-keluarga-sumbang-80-ke-pdb-indonesia-1659197222>
- Paiva, E. L., Teixeira, R., Vieira, L. M., & Finger, A. B. (2014). Supply chain planning and trust: Two sides of the same coin. *Industrial Management and Data Systems*, 114(3), 405–420. <https://doi.org/10.1108/IMDS-07-2013-0324>
- Porter, M. E., & Macmillan, C. M. (1985). Competitive advantage: Creating and sustaining

- superior performance to increase employee job satisfaction. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(2), 239–265.
- Raj, A., Mukherjee, A. A., de Sousa Jabbour, A. B. L., & Srivastava, S. K. (2022). Supply chain management during and post-COVID-19 pandemic: Mitigation strategies and practical lessons learned. *Journal of Business Research*, 142, 1125–1139. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2022.01.037>
- Ratnasari, C., & Tan, J. D. (2022). Investigating job satisfaction among emergency department workers in a private hospital during the pandemic. *Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia*, 7(2). <https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v7i2.6283>
- Ratten, V., & Jones, P. (2020). Enhancing policies and measurements of family business: Macro, meso or micro analysis. *Journal of Family Business Management*, 11(3). <https://doi.org/10.1108/JFBM-07-2020-0062>
- Sarbah, A., & Xiao, W. (2015). Good corporate governance structures: A must for family businesses. *Open Journal of Business and Management*, 3, 40–57. <http://dx.doi.org/10.4236/ojbm.2015.31005>
- Singh, S. K., Chen, J., Del Giudice, M., & El-Kassar, A. N. (2019). Environmental ethics, environmental performance, and competitive advantage: Role of environmental training. *Technological Forecasting and Social Change*, 146, 203–211. <https://doi.org/10.1016/J.TECHFORE.2019.05.032>
- Stake, R. (1995). The art of case study research (pp. 49-68). Sage.
- Wahyuni, S. (2015). *Qualitative research method: Theory and practice* (3<sup>rd</sup> ed.). Salemba Empat.
- Ward, J. L. (2016). *Perpetuating the family business 50 lessons learned from long-lasting, successful families in business*. Palgrave Macmillan.
- Wiradana, P. A., & Mukti, A. T. (2021, July 1). *Dampak pandemi Covid-19 pada sektor perikanan nasional*. Unair News. <https://news.unair.ac.id/2021/07/01/dampak-pandemi-covid-19-pada-sektor-perikanan-nasional>
- Zellweger, T. M., Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A., & Memili, E. (2012). Building a family firm image: How family firms capitalize on their family ties. *Journal of Family Business Strategy*, 3(4), 239–250. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2012.10.001>