

Bisnis Keluarga Dalam Pariwisata: Tangkas Berselancar di Era Kebiasaan-Baru

Damiasih dan John J.O.I. Ihalauw

Sekolah Tinggi Pariwisata Ambarrukmo (STIPRAM)
Jl. Ringroad Timur No. 52, Bantul, Daerah Istimewa Yogyakarta 55198

*Corresponding Email: damiasih@stipram.ac.id

*Corresponding Author

Received: 4 September 2021, Revised: 24 September 2021, Accepted: 24 September 2021

Published online: 24 September 2021

Abstrak: Undang-Undang No 10 tahun 2009 tentang pariwisata secara jelas menyebutkan tentang 13 kategori usaha atau bisnis pariwisata. Selain itu ditegaskan juga tentang keharusan untuk melibatkan UMKM dan koperasi dalam penyelenggaraan bisnis pariwisata tersebut. Kenyataan yang tak terbantahkan adalah bahwa di Indonesia persentasi terbesar dari semua unit usaha, adalah UMKM. Terlebih penting lagi di dalam keseluruhan UMKM itu, bisnis-keluarga menduduki persentasi tertinggi, dan tidak sedikit di antaranya yang berkiprah dalam usaha pariwisata. Cukup banyak juga dari bisnis-keluarga yang bergerak dalam usaha pariwisata tergolong korporasi. Setidak-tidaknya ada 21 definisi yang berbeda-beda tentang bisnis-keluarga. Namun inti dari bisnis-keluarga mencakup aspek-aspek: partisipasi dalam bisnis keluarga, kendali kepemilikan, preferensi strategik, dan budaya-keorganisasian. Selain itu bisnis-keluarga dapat dibedakan ke dalam *family business enterprise (FBE)* dan *family owned enterprise (FOE)*. Berbeda dari organisasi bisnis yang tergolong nir-keluarga, sebuah bisnis keluarga mencakup subsistem keluarga, subsistem manajemen dan subsistem kepemilikan serta salingtindak antar subsistem-subsistem tersebut. Dinamika dari salingtindak itu dan gangguan atau disrupsi yang terjadi sekarang ini memengaruhi model bisnis-keluarga dan ketangkasannya dalam berselancar di era kebiasaan baru.

Kata kunci: Bisnis Keluarga; Pariwisata; Era Kebiasaan-Baru.

1. Pendahuluan

Membicarakan pariwisata di Indonesia tidak akan pernah jenuh karena peranannya yang sangat penting baik dilihat dari sudut jumlah sumbangan sektor pariwisata pada pendapatan negara, penyerapan tenaga kerja dan sumbangan-sumbangan lainnya. Pariwisata tidak bisa lepas dari percakapan tentang

para pemangku-kepentingannya. Selain wisatawan-wisatawan nusantara (wisnus) dan wisatawan mancanegara (wisman)-- masih ada sejumlah pemangku-kepentingan lain mencakup academia, bisnis, komunitas, pemerintah, dan media yang sering dikenal dengan nama *pentahelix* atau ABCGM. Artikel ini memumpun pada hanya satu pemangku-kepentingan dalam industri, yaitu bisnis, itupun terbatas hanya pada bisnis-keluarga dalam pariwisata. Pertanyaan yang segera muncul adalah mengapa pumpun pada bisnis-keluarga? Setidak-tidaknya ada tiga alasan. Pertama, walaupun peranan bisnis pada umumnya dalam pariwisata telah banyak dibahas dan dipublikasikan, namun perbincangan secara khusus tentang keberadaan, peranan, dan dinamika dari bisnis-keluarga dalam pariwisata masih sangat terbatas. Alasan kedua, walaupun ada perbincangan tentang bisnis keluarga, pumpunannya adalah tentang peranan bisnis-keluarga dalam konteks pengembangan pariwisata berpangkalan-komunitas. Alasan ketiga, Price Waterhouse Cooper (PWC) (2014:5) melaporkan bahwa lebih dari 95% perusahaan di Indonesia merupakan bisnis-keluarga. Lebih lanjut di Indonesia sebesar 85% bisnis keluarga pada tahun 2018 masih dikelola dan dimiliki oleh anggota keluarga secara turun-temurun dalam skala usaha kecil dan menengah (UKM) (Price Waterhouse Cooper/PWC, 2018:5). Poza dan Daugherty (2014: 4) mengemukakan bahwa di Indonesia bisnis-keluarga mengontribusi 82% pada GDP. Pembelajaran dari uraian di atas menunjukkan bahwa UMKM, khususnya bisnis—keluarga dalam pariwisata, merupakan salah satu dari tulang punggung dalam perekonomian nasional Indonesia.

2. Satu Potret Kecil Dari Bisnis-Keluarga Dalam Pariwisata

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2009 tentang Kepariwisataan, pasal 1 butir 3 menyatakan bahwa “pariwisata adalah berbagai macam kegiatan wisata dan didukung berbagai fasilitas serta layanan yang disediakan oleh masyarakat, pengusaha, Pemerintah, dan Pemerintah Daerah.” Dalam butir 1 dinyatakan bahwa “wisata adalah kegiatan perjalanan yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang dengan mengunjungi tempat tertentu untuk tujuan rekreasi, pengembangan pribadi, atau mempelajari keunikan daya tarik wisata yang dikunjungi dalam jangka waktu sementara.”

Mengenai bisnis dan peranan pengusaha dalam pariwisata, Undang-Undang Kepariwisataan dalam Pasal 1 butir-butir 7 dan 8 lebih lanjut menyatakan: “Usaha pariwisata adalah usaha yang menyediakan barang dan/ atau jasa bagi pemenuhan kebutuhan wisatawan dan penyelenggaraan pariwisata,” sedangkan mengenai pengusaha, dinyatakan bahwa “pengusaha pariwisata adalah orang atau kelompok orang yang melakukan kegiatan usaha pariwisata.” Dalam pasal 14 secara lebih rinci disajikan apa saja kategori bisnis atau usaha pariwisata yang dapat dilakukan. Undang-Undang Kepariwisataan secara jelas dan tegas mengungkapkan bahwa bisnis atau usaha pariwisata mencakup 13 kategori, yaitu: (1). daya-tarik wisata, (2). kawasan pariwisata, (3). jasa transportasi wisata, (4). jasa perjalanan wisata, (5). jasa makanan dan minuman, (6). penyediaan akomodasi, (7). penyelenggaraan kegiatan hiburan dan rekreasi, (8). penyelenggaraan pertemuan, perjalanan-insentif, konferensi, dan pameran, (9).jasa informasi pariwisata, (10).jasa konsultan pariwisata, (11). jasa pramuwisata, (12). wisata tirta, dan (13).

spa. Sudah pasti di dalam setiap kategori dari usaha pariwisata ini masih dapat dibuat bisnis-bisnis turunan yang lebih rinci lagi.

Agar lebih gamblang lagi arti penting dari kedudukan dan peranan bisnis--keluarga dalam pariwisata, perlu dicermati juga kaitan antara bisnis atau usaha pariwisata tersebut dengan usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM). Secara gamblang kaitan tersebut diatur dalam pasal 17 dan pasal 26 dari Undang-Undang tentang Kepariwisataan. Pasal 17 menyatakan bahwa Pemerintah dan Pemerintah-Daerah “wajib mengembangkan dan melindungi usaha mikro, kecil, menengah dan koperasi dalam bidang usaha pariwisata.” Dalam Pasal 26 butir f ditegaskan pula bahwa bukan hanya Pemerintah dan Pemerintah Daerah yang wajib mengembangkan dan melindungi UMKM dan Koperasi dalam bidang usaha pariwisata, melainkan setiap pengusaha pariwisata pun berkewajiban “mengembangkan kemitraan dengan usaha mikro, kecil, dan koperasi setempat yang saling memerlukan, memperkuat, dan menguntungkan.” Semua acuan diatas menunjukkan bahwa posisi dan peranan UMKM--khususnya bisnis-keluarga--dalam ikut menumbuh-kembangkan pariwisata nasional, mempunyai dasar legal yang sangat kuat dan penting.

Satu potret kecil dari hasil penelitian berikut ini meneguhkan pelibatan dan aktivitas dari UMKM--khususnya bisnis-keluarga--dalam usaha pariwisata. Penelitian dalam rangka penyusunan tesis untuk memperoleh gelar Magister Pariwisata (MPar) dilakukan oleh Ferry Novsellia (2020) pada Pondok Wisata sebagai bisnis pariwisata di pantai Watukarung, Kabupaten Pacitan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa “usaha penginapan di kawasan wisata pantai Watukarung bermunculan secara berdampingan dengan dibukanya pantai Watukarung sebagai tempat berwisata oleh masyarakat lokal pada tahun 2010.” Penginapan di pantai Watukarung berada di dua dusun, yaitu Gumulharjo dan Ketro, yang dikelola dan dimiliki oleh penduduk lokal maupun investor asing. Khusus di dusun Ketro penelitian oleh Ferry Novsellia menunjukkan bahwa sebelum disrupsi oleh pandemi Covid-19, telah hadir dan beroperasi 13 usaha penginapan yang digunakan untuk *homestay*, *surf camp*, *homestay surf accomodation*, *guest house*, dan *beach house* (2020: 68,69).

Semua pondok wisata ini dikelola oleh pendiri. Dia dibantu oleh isteri, anak-anak kandung, dan anggota-keluarga lainnya. Selain itu beberapa di antara pondok wisata tersebut telah mempekerjakan dua sampai tiga pegawai nir-keluarga. Sebagai contoh dari hasil penelitian ini, Ferry Novsellia (2020: 74) menulis: “Usaha pondok wisata ini menjadi usaha keluarga yang dikelola oleh 3 anggota keluarga dengan tambahan 2 pegawai.” Pada pondok wisata yang lain, penelitian ini melaporkan “usaha ini dikelola oleh pemilik dan 2 pegawai.”(2020: 90) atau dikelola oleh “pemilik dan isterinya.”(2020:99). Beberapa hal penting yang menonjol dari penelitian ini adalah:

- a. Bisnis-keluarga adalah bagian terpadu di dalam UMKM, dan terlibat aktif dalam merintis dan mengembangkan pariwisata.
- b. Bisnis-keluarga dikelola langsung oleh pemilik, bersama dengan isteri dan dibantu oleh anak-anak kandung, dan/ atau anggota-anggota lain dari keluarga pendiri, dan sejumlah kecil pegawai nir-keluarga.

Mengenai pengelolaan, hasil penelitian terhadap bisnis pondok wisata di dusun Ketro menunjukkan suatu bisnis- keluarga yang model-bisnisnya masih relatif sederhana. Dalam teori kompleksitas yang dikembangkan oleh Alberto Gimeno, Gemma Baulenas, dan Joan Coma—Cros, model bisnis keluarga sebagaimana yang diperlihatkan oleh hasil penelitian ini disebut “*Captain Model*” (2010: 61). Mereka mengemukakan bahwa *captain model* adalah salah satu dari enam model dari bisnis-keluarga. Lima model yang lain adalah *emperor model*, *family team model*, *professional family model*, *corporation model*, dan *family investment model* (Gimeno *et al.*, 2010: 61-69). Karakteristik utama dari *captain model* ialah bisnis-keluarga yang tergolong UMKM itu dikelola oleh “*the founder*”, atau sang pendiri. Dalam perkembangannya, apabila sebuah bisnis-keluarga semakin kompleks, karena bisnis semakin banyak dan keluarga yang terlibatpun semakin banyak, maka model bisnisnya akan bergerak ke arah *emperor model*. Perbedaan pokok antara *emperor model* dan *captain model* adalah, dalam *emperor model* “*businesses and families united by a leader*” (Gimeno *et al.*, 2010: 60). Dalam *emperor model*, telah terjadi peningkatan kompleksitas, baik keluarga begitu pula kompleksitas bisnis, karena di dalam perusahaan keluarga itu telah ada lebih dari satu keluarga yang terlibat, dan lebih dari satu bisnis yang dilakoni.

Satu aspek penting dari *captain model* yang terkait dengan judul dari artikel ini adalah tentang *mindset* dari *captain model* atau disebut juga sebagai “*single-person model.*” Gimeno *et al.*(2010: 72) menyatakan bahwa selain *captain model*, *emperor model* juga memiliki *mindset* yang sama karena dua model ini tergolong *single-person model*. Berkenaan dengan *mindset* dari dua model ini, Gimeno *et al.*, (2010: 70) menjelaskan: “*These two family business models share the same mindset and consequently are managed in the same way, despite being different types of business. This mindset rests on two main ideas: The family business is represented by a single individual. In this mindset, the business is an extension of a leader who does (or undoes) as he or she sees fit.*

- a. *Ownership and management are inseparable. In this mindset the value of the business is provided by its managers.*
- b. *Ownership is relatively ‘accessory’. Hence the owners must manage the business. The separation of ownership and management is meaningless.”*

Mengapa *mindset* dari pendiri sekaligus pengelola bisnis—keluarga dicuatkan sebagai salah satu faktor penting?. *Mindset* menunjuk pada pemaknaan terhadap rangsangan atau stimulus yang berasal dari dunia sekeliling individu. Berkenaan dengan artikel ini, individu yang dimaksud adalah pendiri sekaligus pengelola bisnis –keluarga. Gupta dan Govindarajan (2004: 80) secara singkat mendefinisikan *mindset* adalah:” *how people make sense of the worlds with which they interact*”. Mengenai *mindset* lebih lanjut, Dweck (2017) membedakan antara *fixed mindset* dan *growth mindset*. Sehubungan dengan pokok artikel ini, pempunan diberikan pada *growth mindset*. Pemimpin strategik dari organisasi apapun--termasuk juga bisnis keluarga-- yang memiliki *fixed mindset* lebih condong ke arah memperoleh penilaian atau pengakuan dari insan-insan lain terhadap kehebatan dirinya sebagai seorang pemimpin strategik. Pemimpin strategik seperti ini pada umumnya tidak menghendaki ada orang lain yang mempunyai pendapat yang berbeda, meskipun dia sendiri pun sadar dan mengetahui bahwa pendapat orang lain itu

benar dan lebih tepat. Pemimpin strategik yang mempunyai *fixed mindset* hanya menghendaki orang-orang lain untuk mengonfirmasi pendapatnya sendiri.

Kenyataan menunjukkan juga bahwa tidak sedikit bisnis –keluarga yang tidak mampu bertahan lama. Poza (2010:2-4) bahkan menyatakan bahwa kurang lebih 85% dari seluruh bisnis-keluarga telah gagal dalam lima tahun pertama, dan dari sisanya yang bertahan hanya 30% sehingga berhasil melewati transisi ke generasi kedua. Hanya 12% yang berhasil melewati transisi dari generasi kedua ke generasi ketiga, dan hanya 4% yang mampu melewati generasi ketiga ke generasi keempat. Di Indonesia ada sejumlah bisnis-keluarga, yang berkecimpung dalam salah satu dari 13 usaha pariwisata, ternyata telah mampu berkiprah lintas generasi-generasi. Sebagai contoh: lunpia Semarang yang telah menjadi *icon* kota Semarang adalah produk dari bisnis—keluarga (keluarga campuran Tionghoa dan Jawa) yang sekarang telah memasuki generasi ke empat dengan menggunakan model mitosis-bisnis (Heryjanto, 2016) . Contoh lain adalah produk ting-ting gepuk cap Klenteng & 2 Hoolo yang dirintis pada tahun 1929, masih berlanjut sampai sekarang ini dengan menggunakan *captain model* (Yunita Jayanti Santoso dan Ihalauw, 2021).

Semua contoh di atas memperlihatkan bahwa keberlanjutan sebuah bisnis-keluarga hanya akan menjadi kenyataan apabila pendiri-pengelola menggunakan *growth-mindset*. Dweck (2017: 15) mendefinisikan *growth-mindset* sebagai berikut: "*it is about stretching yourself to learn something new; developing yourself*". Lebih lanjut Dweck mengingatkan: "*get yourself into a growth mindset—think about learning and improvement, not judgement*". (2017: 81).

3. Bisnis-Keluarga dalam Pariwisata dan Disrupsi yang sedang dihadapi

Dalam uraian diatas telah berulang kali digaungkan konsep bisnis-keluarga. Sejatinya, apa itu bisnis keluarga? Pertanyaan yang terkesan sederhana ini dapat dijawab dengan menggunakan beberapa cara. Pertama, pertanyaan itu dapat dijawab dengan menggunakan definisi. Dalam sebuah studi komprehensif tentang bisnis--keluarga, Chrisman, Chua, dan Sharma mendapati 21 definisi yang berbeda dari bisnis-keluarga setelah mereka menelaah 250 artikel penelitian (Poza dan Daugherty (2014: 5). Memperhatikan berbagai penelitian dan analisis tentang bisnis-keluarga, Poza dan Daugherty (2014: 6) menyatakan bahwa bisnis—keluarga menunjuk pada: "*the whole gamut of enterprises in which an entrepreneur or next generation CEO and one or more family members strategically influence the firm. They influence it via their managerial or board participation, their ownership control, the strategic preferences of shareholders, and the culture and values family shareholders impart to the enterprise.*" Definisi ini secara jelas menekankan pada aspek-aspek partisipasi dalam bisnis-keluarga, kendali kepemilikan, preferensi strategik, dan budaya-keorganisasian dari bisnis-keluarga.

- a. **Partisipasi**, menunjuk pada hakikat dari keterlibatan anggota-anggota dari keluarga di dalam perusahaan itu—apakah sebagai bagian dari tim manajemen, atau sebagai anggota dari dewan komisaris, atau semata-mata sebagai pemegang-saham, atau sebagai anggota-anggota pendukung dari yayasan keluarga.

- b. **Kendali atau kontrol kepemilikan**, menunjuk pada hak-hak dan kewajiban-kewajiban yang anggota-anggota dari keluarga peroleh karena kepemilikan saham yang sangat menentukan hak suara serta ketatapamongan dari keterhubungan dengan bisnis-keluarga.
- c. **Preferensi strategik**, menunjuk pada preferensi-preferensi risiko dan arah strategik yang para anggota-anggota keluarga tetapkan untuk perusahaan tersebut melalui partisipasi mereka dalam manajemen puncak, memberikan konsultasi, dewan komisaris, rapat para pemegang—saham atau bahkan majelis keluarga jika bisnis—keluarga itu telah menjadi semakin kompleks, baik dilihat dari jumlah keluarga yang terlibat dan macam-macam bisnis yang digeluti.
- d. **Budaya-keorganisasian**, yaitu keseluruhan nilai-nilai yang dipertontonkan oleh perilaku-perilaku, dan telah terbenam di dalam sebuah perusahaan sebagai akibat dari kepemimpinan yang disediakan oleh anggota-anggota dari keluarga pada masa lalu dan masa kini. Kesatuan keluarga dan hakikat dari keterhubungan antara keluarga dan bisnis itu akan ikut mewarnai budaya-keorganisasian dari bisnis-keluarga.

Cara kedua untuk menjawab apa itu bisnis-keluarga adalah dengan melihat klasifikasi dari bisnis-keluarga. Bisnis-keluarga dapat dikelompokkan ke dalam *Family-Bisnis Enterprise (FBE)* dan *Family Owned Enterprise (FOE)*.

- a. **Family Business Enterprise (FBE)**, menunjuk pada perusahaan yang seluruhnya dimiliki dan dikelola oleh keluarga pendiri. Ciri utama dari FBE adalah posisi-posisi kunci di dalam perusahaan dipegang oleh anggota-anggota keluarga sendiri dari pendiri perusahaan itu (Susanto *et al.*, 2007: 4). Contoh: pondok-wisata seperti yang dilaporkan dalam karya penelitian oleh Ferry Novsellia (2020: 68-69).
- b. **Family-Owned Enterprise (FOE)**, menunjuk pada perusahaan yang dimiliki oleh keluarga, namun dikelola oleh sumberdaya nara profesional yang berasal dari luar lingkungan keluarga pendiri. Peran dari keluarga hanyalah sebatas sebagai pemilik dan tidak melibatkan diri dalam operasi di lapangan (Susanto *et al.*, 2007:4). Contoh. Kelompok-kelompok dari bisnis-keluarga yang di dalamnya terdapat berbagai bisnis termasuk usaha pariwisata; bahkan beberapa dari bisnis-keluarga itu telah ada yang tergolong perusahaan publik tbk. (SWA05.XXIX.7-17 Maret 2013).

Cara ketiga untuk menjawab dan mengerti apa itu bisnis--keluarga adalah dengan menggunakan pendekatan manajemen bisnis-keluarga dan memumpun pada : (a). masalah-masalah yang dihadapi oleh bisnis- keluarga., (b).perencanaan suksesi.,(c). konstitusi keluarga.,(d). tatapamong bisnis-keluarga, dan (e). komunikasi keluarga (Gimeno *el al.*, 2010: 16). Artikel yang singkat ini tidak dimaksudkan untuk membahas semua aspek yang dicakup dalam pendekatan manajemen bisnis-keluarga. Namun dua aspek yang akan dibahas secara singkat saja adalah masalah-masalah bisnis-keluarga dalam pariwisata gegara dirupsi yang sedang dihadapi, dan masalah suksesi dalam bisnis-keluarga.

Mengenai masalah suksesi dalam bisnis-keluarga, menarik untuk disimak pernyataan Sudarmadi berikut ini: ” Mewarisi dan memimpin bisnis-keluarga tak semudah yang dibayangkan kebanyakan orang. Tak banyak generasi penerus yang sanggup keluar dari bayang-bayang kebesaran orang tuanya” (SWA05/XXIX/7-17 Maret, 2013: 30). Dalam terbitan ini, contoh-contoh yang terkait dengan bisnis-

keluarga dalam pariwisata antara lain: Grup Hotel Alila, Grup Dinar Hadi (mengembangkan a.l. POP! Hotel dan Soga Restaurant and Lounge), Grup Citra Turbinto (bisnis properti dan pariwisata, resor bintang empat), Grup Sosro (resto cepat saji McDonald's Indonesia), Grup Martha Tilaar (spa dan salon), Grup Sido Muncul (hotel Tentrem), Smailing Tour (biro perjalanan), Grup Kagum (hotel Zodiak), dsb.

Dalam edisi SWA05 ini (XXIX, 2013: 36) Sudarmadi selanjutnya menulis: "Banyak tantangan bagi *next generation* untuk tampil menjadi sang penerus bisnis keluarga. Menguasai ilmu (*competence*) dan percaya-diri (*confidence*) saja yang biasanya diperoleh dari pendidikan tinggi di luar negeri, belum menjamin dia bisa lolos rintangan. Ia harus melewati berbagai ujian baik yang berasal dari faktor internal maupun eksternal untuk bisa tampil menjadi kepercayaan keluarga".

- a. "Untuk faktor internal, dia harus bisa: (1). Diterima di kalangan keluarga (orang tua, kakak, adik, dan anggota keluarga lain yang ikut memiliki perusahaan)., (2). Harus bisa mengikuti/ menjalankan/ memegang teguh *corporate culture* dan nilai-nilai yang dianut keluarga., (3). Harus bisa mengikuti/ menjalankan/ memegang teguh *civic structure* atau aturan dan moralitas dalam bisnis-keluarga".
- b. "Untuk faktor eksternal harus bisa: (1). Menempatkan diri di antara para karyawan senior yang *loyal* dengan perusahaan keluarga., (2). Menempatkan diri di antara *stakeholder* (klien dan mitra bisnis) yang telah bertahun-tahun menjadi mitra. (3). Pandai menjaga hubungan dan tampil di depan publik."

Pada akhirnya SWA05 (XXIX, 2013: 36) menegaskan: "Jika faktor internal dan eksternal di atas bisa dikelola dengan baik, ia akan lulus menjadi penerus bisnis-keluarga yang jempolan."

Menghadapi tantangan-tantangan suksesi dan keberlanjutan bisnis-keluarga tersebut di atas, perlu diketahui bahwa di dalam bisnis-keluarga terkenal "*The Three Generation Rule*". Jika di Amerika Utara, *The Three Generation Rule* itu dikenal dalam ungkapan "*From shirtsleeves to shirtsleeves in three generations*". Di Spanyol dan Amerika Selatan yang menggunakan bahasa Spanyol ungkapan itu dikenal sebagai "*Padre bodeguero, hijo caballero, nieto pardiouero*" yang berarti "*Father- merchant, son-gentleman, grandson-beggar*" (Poza dan Daugherty, 2014: 8). Tentu saja di setiap negara ada ungkapan sejenis yang menekankan bahwa masalah suksesi dari bisnis-keluarga, apalagi di era kebiasaan-baru seperti sekarang ini, merupakan sebuah tantangan yang tidak sederhana.

Selain masalah suksesi, bisnis-keluarga dalam pariwisata sedang dan akan terus menghadapi tantangan landscape--bisnis yang disruptif. Landscape--bisnis yang disruptif tersebut timbul antara lain gegara: globalisasi, Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA), toll langit dan penggunaan secara luas dan intensif dari media sosial, *Sustainable Development Goals (SDGs)*, dan pandemi Covid-19. Globalisasi menunjuk pada: "*the integrated internationalization of markets and corporation.*" (Wheelen, Hunger, Hoffman, dan Bamord. 2015: 42). Globalisasi merupakan penyebaran inovasi-inovasi ekonomi di dunia disertai dengan penyesuaian-penyesuaian politik dan budaya. Kesejagadan mendorong integrasi internasional di mana dana-dana dapat diperoleh dari satu pasar nasional tertentu, namun untuk digunakan di pasar yang lain di luar bata-batas nasional. Terjadi liberalisasi perdagangan dan investasi,

muncul zona-zona perdagangan baru dengan tarif nol. Internasionalisasi pasar dan industri menyebabkan semakin sulit membayangkan apakah sebuah perusahaan merupakan bisnis domestik saja, ataukah tidak.

Kompetisi global dan MEA meningkatkan berbagai dimensi dari standar kinerja, a.l. kualitas, biaya, produktivitas, kala peluncuran produk (barang dan layanan) baru, kelancaran produksi. Standar kinerja tersebut tidak statis, melainkan bergerak ke semakin tepat, membutuhkan penyempurnaan berkelanjutan, sehingga kemampuan dan kemahiran sumberdaya nara harus selalu ditingkatkan. Oleh karena itu wajib untuk perhatikan ketentuan terkait dengan KKNI yang menekankan pada kompetensi, mencakup kualifikasi dan sertifikasi. Perlu disadari juga bahwa dalam MEA, pengembangan UKM (tentu di dalamnya termasuk juga bisnis-keluarga), merupakan salah satu pilar prioritas di kawasan ASEAN (<http://www.asean.org/archive/5187-10.pdf>). Tujuan yang akan dicapai adalah:

- a. Mempercepat pengembangan UKM dan mengoptimalkan keaneka-ragaman di negara-negara anggota ASEAN.
- b. Meningkatkan daya-saing dan dinamika UKM ASEAN dengan memfasilitasi akses terhadap informasi, pasar, pengembangan sumberdaya nara, keterampilan, pendanaan, dan teknologi.
- c. Memperkuat daya-saing UKM ASEAN dalam mengatasi kesulitan ekonomi makro dan keuangan, serta tantangan dalam iklim persaingan yang lebih bebas.
- d. Meningkatkan kontribusi UKM dalam pertumbuhan ekonomi secara menyeluruh dan pembangunan ASEAN sebagai satu kawasan.

Disrupsi di lanskap bisnis-keluarga dalam pariwisata terjadi juga gegara semakin canggih dan cepat kemajuan teknologi, khususnya teknologi informasi. Penggunaan teknologi informasi yang semakin luas cakupan dan lebih merata di seluruh wilayah Indonesia telah mengakibatkan informasi semakin transparan dan cepat, bisnis secara elektronik terhubung dalam jejala dengan pelanggan, karyawan, *vendor* dan pemasok. Selain itu semakin marak pula kegiatan bisnis C2C, C2B, B2C, B2B yang penghantaran produk (barang dan layanan) dilakukan secara O2O (*online/daring-to- offline/luring*). Intensitas peningkatan pengetahuan (informasi, intelijen, kepakaran) sedang berlangsung pula, sehingga sumberdaya nara yang memiliki kompetensi–inti (*core competence*) menjadi sumber kedayasaingan dari perusahaan. Kompetensi inti adalah kemampuan yang pokok untuk operasi bisnis utama dari perusahaan dan membolehkan perusahaan itu mengembangkan produk-produk (barang dan layanan) baru. Kompetensi-inti harus dibedakan dari kemampuan unik (*distinctive capability*) yaitu kemampuan yang membedakan satu perusahaan dari perusahaan-perusahaan lain yang sejenis; sesuatu yang sebuah perusahaan dapat buat, namun para pesaing tidak dapat melakukannya (Carpenter dan Sanders, 2009 : 873, 874).

Lanskap-bisnis yang disruptif muncul juga gegara diberlakukannya SDGs (*Sustainable Development Goals*) (UNDP) yang mencakup 17 tujuan berikut: (1). *No poverty*.,(2). *Zero Hunger*.,(3). *Good Health and Well Being*.,(4). *Quality Education*.,(5). *Gender Equality*.,(6). *Clean Water and Sanitation*.,(7). *Affordable and Clean Energy*., (8). *Decent Work and Economic Growth*.,(9). *Industry Innovation and Infrastructure*., (10). *Reduced Inequalities*.,(11). *Sustainable Cities and Communties*., (12). *Responsible*

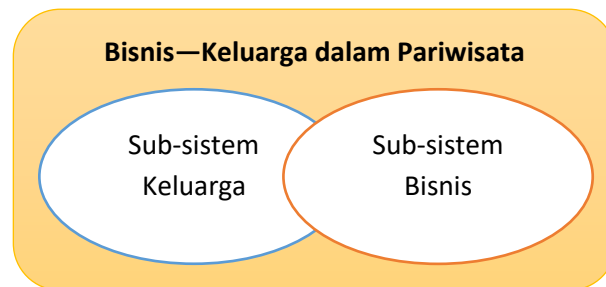
Consumption and Production., (13). *Climate Action.*,(14). *Life Below Water.*,(15). *Life On Land.*,(16). *Peace Justice and Strong Institution.*, dan (17). *Partnership for The Goals*. Apabila dicermati, ternyata sejumlah tujuan pembangunan berkelanjutan tersebut mempunyai relevansi dengan kepariwisataan di Indonesia, sehingga telah dikukuhkan ke dalam Undang-Undang No 10 tahun 2009. Konsekuensi-nya, bisnis-keluarga yang berkiprah dalam salah satu dan/atau beberapa dari 13 kategori usaha pariwisata (UU No.10/ 2009 pasal 14) wajib untuk mewujudkan tujuan-tujuan SDGs sebagai bagian dari pengembangan kepariwisataan di Indonesia.

Lanskap-bisnis yang disruptif berlangsung juga gegara pandemi Covid-19. Disrupsi dalam kondisi kesehatan ini menjadi sebuah ancaman tersendiri terhadap pariwisata, bukan saja terjadi di Indonesia, melainkan di seluruh penjuru dunia. Semua bisnis-keluarga dan bisnis-nirkeluarga dalam pariwisata terkena dampak negatif dari pandemi Covid-19. Dampak negatif tersebut boleh jadi tergolong risiko, krisis, atau bencana. Dalam industri pariwisata harus dibedakan antara risiko, krisis dan bencana. Pembedaannya didasarkan pada tingkat keparahan dari dampaknya dan proses terjadinya peristiwa. Bong, Sugiarto, Lemy, Nursiana, dan Arianti (2019: 26, 27, 30) mendefinikan tiga konsep itu sebagai berikut. “Risiko adalah kondisi saat hasil yang sesungguhnya diperoleh berbeda dari hasil yang diharapkan” (2019: 26). Krisis menunjuk pada “keadaan yang parah , keadaan suram, keadaan genting yang sangat tidak nyaman, atau dengan perkataan lain, krisis adalah kekacauan yang tidak berhasil dikendalikan sepenuhnya oleh manajemen risiko, sehingga menciptakan ketidakpastian yang semakin dalam.”(2019: 27). Konsep bencana adalah “peristiwa atau rangkaian peristiwa yang menyebabkan (menimbulkan) kesusahan, kerugian, atau penderitaan, kecelakaan; bahaya yang mengancam dan mengganggu kehidupan dan penghidupan masyarakat sehingga menyebabkan timbulnya korban jiwa manusia, kerusakan lingkungan, kerugian harta benda dan dampak sosial lain pada tingkat yang parah”. (2019: 30).

Bagaimana para pebisnis-keluarga dalam pariwisata memandang pandemi Covid-19. Berbagai pembatasan dan hambatan terhadap mobilitas insani, tentu saja akan berdampak langsung pada pariwisata. Di destinasi pariwisata yang tergolong hijau, mungkin yang dialami oleh bisnis-keluarga adalah risiko. Namun jika destinasi pariwisata tergolong tidak-hijau, maka krisis lah yang sedang dihadapi oleh bisnis –keluarga dalam pariwisata. Lanskap yang disruptif ini tidak hanya memengaruhi bisnis—keluarga dalam pariwisata, melainkan semua bisnis. Disrupsi-disrupsi yang dideskripsi di atas membawa dampak dalam lingkungan makro, industri dan persaingan, termasuk industri pariwisata dan persaingan di dalamnya. Karakteristik dari kondisi lingkungan makro, industri dan persaingan yang sekarang ini sedang disrupsi dikenal sebagai VUCA-D yaitu (*V*)olatility, (*U*)ncertainty, (*C*)omplexity, (*A*)mbiguity dan (*D*)iversity. Sekarang ini lingkungan makro mudah sekali berubah dalam waktu singkat, menimbulkan berbagai aras ketidakpastian, sulit mengidentifikasi dan menentukan faktor apa yang menjadi penyebab dan apa yang menjadi akibat, menimbulkan kebingungan, dan menimbulkan keragaman sikap dan perilaku.

4. Tangkas Berselancar di Era Kebiasaan-Baru

Selain hal-hal yang telah diuraikan terdahulu, perlu diketahui juga bahwa pariwisata adalah industri yang elastik. Ketika kondisi lingkungan makro kurang bersahabat karena aneka disrupsi yang sedang terjadi, maka kegiatan bisnis pariwisata akan surut. Namun sebegitu kondisi mulai membaik, usaha-usaha pariwisata segera bangkit kembali. Tentu saja kondisi elastik dari pariwisata dihadapi pula bisnis-keluarga dalam pariwisata. Perlu disadari juga bahwa bisnis—keluarga secara hakiki berbeda dari bisnis-nirkeluarga. Sejak awal pendirian dari sebuah bisnis keluarga--termasuk yang berkiprah dalam usaha pariwisata--, di dalam perusahaan akan selalu hadir setidaknya-tidaknya dua sub-sistim, yaitu: (a). sub-sistim keluarga, dan (b). sub-sistim bisnis; dua sub-sistim ini selalu tumpang-tindih, dan tidak jarang tarik-menarik pula. Pada awal pendirian dan beberapa tahun sesudah itu, bisnis-keluarga masih bertahan dalam menggunakan “*captain model*”.



Peraga 1. Dua Sub-Sistem dalam Bisnis—Keluarga

Ada kala di mana sub-sistem keluarga lebih diutamakan; ada kalanya pula justru sub-sistem bisnis yang memperoleh penekanan yang lebih besar. Boleh dikatakan bahwa sangat jarang sekali terjadi di mana dua sub-sistem itu mendapat perhatian yang berimbang.

Ketika keluarga semakin kompleks karena hadirnya keluarga-keluarga dari anak-anak kandung, dan bisnis-bisnis yang ditangani semakin banyak, maka model bisnis-keluarga pun mengalami perubahan, setidaknya-tidaknya dalam dua aspek: (a). *Captain model* bergeser menjadi “*emperor model*” atau bahkan berubah menjadi “*family –team model*”., (b). Gegara terjadi peningkatan kompleksitas keluarga dan kompleksitas bisnis, di dalam bisnis-keluarga, maka secara alami dinamika dari sub-sistim bisnis akan mengalami perubahan, sehingga melahirkan sub-sistim manajemen dan sub-sistim kepemilikan. Gambarnya akan berubah menjadi seperti di bawah ini.



Peraga 2. Salingtindak Antar Sub-Sub Sistem dalam Captain Model atau Emperor Model (Sumber: Schuman, *et al.*, 2010)

Peraga 1 dan Peraga 2 menunjukkan juga bisnis-keluarga sebagai *paradox*. Schuman, Stutz dan Ward (2010: 4) memaknai: “*paradox is comprised of two sides that appear to be opposing, but in fact are mutually supportive.*” Mengapa dikatakan bahwa bisnis-keluarga sebagai *paradox*? Ada kala pendiri-pengelola harus mengutamakan sub-sistem bisnis jika ingin memajukan dan mengembangkan bisnis, namun pada saat yang sama dia tidak dapat mengabaikan keluarga sebagai sumber pendanaan dan dukungan emosional. Mencari titik di mana dua sub-sistem itu berimbang bukanlah tantangan yang gampang diatasi.

Peraga 2 lebih mencerminkan bisnis-keluarga yang bertumbuh dan berkembang, sebagai akibat dari meningkatnya kompleksitas keluarga maupun kompleksitas bisnis. Jika semua di dalam bisnis-keluarga hanya ada dua sub-sistem yang bersalingtindak, kompleksitas telah melahirkan tiga sub-sistem yang bersalingtindak. Strategi yang digunakan lebih bersifat ofensif di mana pendiri–pengelola bisnis-keluarga wajib memilih apakah dia akan menggunakan strategi integrasi (ke belakang, depan, atau integrasi horisontal), atau strategi intensif (penetrasi pasar dan konsolidasi, pengembangan pasar, atau pengembangan produk). Opsi lain dalam rangka pertumbuhan dan pengembangan pendiri—pengelola dapat memilih dan menggunakan strategi diversifikasi (terhubung atau tak-terhubung). Setelah pendiri-pengelola memilih strategi bisnis, dia masih harus memilih dan menentukan strategi untuk mencipta dan melanggengkan keunggulan kompetitif untuk bisnis keluarganya (apakah dia akan menggunakan strategi kepemimpinan-biaya, atau diferensiasi, atau strategi terpumpun (boleh jadi terpumpun pada kepemimpinan-biaya, atau terpumpun pada diferensiasi), atau menggunakan strategi kepemimpinan – biaya dan diferensiasi terintegrasi).

Dalam lanskap yang sangat disruptif seperti sekarang ini, terutama gegara pandemi covid-19, semua jenis bisnis, terutama bisnis-keluarga dalam pariwisata menghadapi risiko dan krisis yang tidak kecil. Tak terelakkan, bisnis—keluarga dalam pariwisata pun harus berbalik arah. Jika semula bisnis—keluarga mengarah ke pertumbuhan dan pengembangan bisnis, sekarang ini dalam lanskap yang disruptif, bisnis—keluarga dalam pariwisata harus berbalik arah untuk bergerak ke arah defensif. Gerak

defensif mengutamakan strategi bisnis untuk bertahan hidup atau *survival*. Upaya bertahan-hidup mencakup dua hal penting, yaitu: (a) salingtindak antara sub-sub sistem di dalam perusahaan, dan (b). opsi-opsi strategi bisnis yang perusahaan--keluarga bisa pilih untuk bertahan hidup, dan jika kondisi cukup kondusif bisa kembali ke arah semula.

Pertama tentang salingtindak antar sub-sub sistem di dalam perusahaan keluarga. Perusahaan-perusahaan yang tergolong nir--keluarga dibentuk oleh dua sub-sistem utama, yaitu sub-sistem manajemen dan sub-sistem kepemilikan. Namun di dalam perusahaan--keluarga,--seperti yang diperlihatkan oleh Peraga 2, sebagai akibat dari peningkatan kompleksitas (keluarga dan bisnis), maka di dalam bisnis-keluarga terbentuk tiga sub-sistem dengan dinamika masing-masing dan terus bersalingtindak, yaitu: (1). sub-sistem keluarga.,(2).sub--sistem manajemen., dan (3) sub--sistem kepemilikan. Menghadapi lanskap yang bersifat disruptif gegara pandemi covid-19, bagaimana dinamika dari salingtindak antar tiga sub-sub sistem tersebut?

Dinamika dari salingtindak antar sub-sub sistem menjadi suatu tantangan untuk pendiri--pengelola, baik bisnis—keluarga yang menggunakan *captain model* atau *emperor-model*. Poza (2010) mengemukakan empat kemungkinan, yaitu:

- a. *Family-First Business*. Dalam bisnis-keluarga ini kesempatan kerja dalam bisnis didasarkan pada hak sebagai keturunan, merupakan *stereotype* dari nepotisme. Para manajer nirkeluarga yang memiliki aspirasi karir tinggi seringkali enggan bergabung dengan bisnis-keluarga seperti ini karena khawatir tentang prospek masa depan. Transfer dana-dana dari bisnis ke anggota-anggota dari keluarga cukup besar. Sistem keuangan secara sengaja dirancang rahasia, dan karena tidak ada keterbukaan, maka imbalan-imbalan yang diperoleh anggota-anggota dari keluarga melebihi dari apa yang seharusnya. Bisnis itu menjadi bagian dari sebuah gaya hidup.
- b. *Business-First Business*. Sangat tidak menganjurkan anggota-anggota dari keluarga untuk terlibat dalam bisnis, atau mewajibkan mereka untuk mencari pengalaman terlebih dahulu di bisnis lain sebagai prasyarat agar bisa bekerja di bisnis-keluarga itu. Kinerja anggota-anggota dari keluarga yang bekerja di dalam bisnis-keluarga itu dievaluasi seperti layaknya karyawan nir-keluarga. Sebegitu mereka telah terlibat dalam bisnis keluarga, maka generasi penerus akan dipertimbangkan berdasarkan pada bagaimana mereka telah mengelola dan mengembangkan perusahaan keluarga itu. Ketika anggota-anggota dari keluarga saling bertemu secara sosial, maka percakapan seringkali berada diseperti pokok-pokok bisnis.
- c. *Blurred Boundary Business*. Bisnis—keluarga rentan terhadap konsekuensi dari keburaman batas-batas antara sub-sub sistim keluarga, manajemen dan kepemilikan. Pola-pola dan dinamika keluarga digerus oleh isi yang emosional. Karyawan seringkali bingung ketika diperhadapkan pada masalah, apakah masalah itu berkaitan dengan keluarga, atau manajemen, atau kepemilikan, sehingga membawa dampak buruk terhadap kebijakan-kebijakan dan keputusan. Aturan-aturan keluarga diberlakukan pula untuk bisnis.
- d. *Joint-Optimization Business*. Bisnis-keluarga seperti ini adalah yang paling ideal, dievaluasi paling efektif dan berhasil mencapai tujuan-tujuannya. Perusahaan –keluarga seperti ini akan

memfasilitasi pembuatan ketentuan-ketentuan yang mengatur kesempatan kerja untuk anggota-anggota dari keluarga di dalam perusahaan-keluarga tersebut atau terlibat dalam peran-peran lain, seperti hanya sebagai pemegang-saham, atau penatalayanan sumberdaya keluarga. Kinerja anggota-anggota dari keluarga sebagai karyawan, akan dievaluasi sebagai layaknya karyawan-karyawan lain yang nir-keluarga. Begitu juga halnya dengan kompensasi. Sebelum bergabung dengan bisnis—keluarga, anggota-anggota dari keluarga didorong untuk terlebih dahulu mencari pengalaman di perusahaan-perusahaan lain di luar perusahaan-keluarganya sendiri. Ketika para anggota dari keluarga saling bertemu, biasanya mereka akan bercakap-cakap mengenai pokok-pokok tentang prioritas-prioritas bisnis dan keluarga. Keluarga dan perusahaan mempunyai komitmen agar bisnis-keluarga itu langgeng. Uraian di atas menunjukkan bahwa akan sangat ideal jika bisnis-keluarga dalam pariwisata telah menggunakan “*joint-optimization business*”. Membentuk bisnis seperti ini akan sangat ditentukan oleh pendiri-pengelola, budaya-keorganisasian, ketentuan dan peraturan yang telah dibuat dan dilaksanakan secara runtut di dalam bisnis—keluarga, komitmen keberlanjutan bisnis—keluarga itu pada semua pihak, program-program rekrutmen, pelatihan dan pengembangan anggota-anggota dari keluarga dan nirkeluarga sebagai karyawan. Belum banyak bisnis-keluarga yang bisa dimasukkan ke dalam golongan *joint-optimization business*.

Kenyataan ini dapat disimak dari perusahaan-perusahaan keluarga yang telah tergolong kelompok bisnis seperti yang dilaporkan dalam SWA05/XXIX/7-17 Maret 2013 bertajuk:”Jejak Jatuh-Bangun Sang Penerus. Bagaimana Pergulatan Mereka Membangun Kredibilitas, Menjaga *Family Capital*, Merespons Tantangan Baru, dan Keluar dari Bayang-Bayang Nama Besar Orang-tua”. Bisa diduga bahwa dalam lanskap yang sangat disruptif antara lain gegara pandemi covid-19, bisnis-keluarga yang tergolong UKM dalam pariwisata, selain akan menggunakan *captain-model* atau *emperor model*, akan lebih banyak mempraktikkan “*family-first business*”, kepentingan keluarga-lah yang menjadi prioritas utama. Kedua adalah tentang opsi-opsi strategi untuk bisnis-keluarga dalam pariwisata supaya bisa bertahan hidup. Gerak defensif menuntut ketangkasan berusaha dari bisnis-keluarga dalam pariwisata. Penggunaan *emperor model* atau bahkan *captain model* dalam menyediakan kepemimpinan strategik untuk bisnis-keluarga menjadi pilihan yang terbaik. Gerak defensif mengandung tiga pilihan strategik untuk bisnis-keluarga dalam pariwisata, yaitu: (1). penciutan diri (*retrenchment*), (2). divestasi (*divetiture*), atau (3). likuidasi (*liquidation*). Melaksanakan efisiensi (seperti manajer berpengalaman yang bergaji tinggi diganti dengan staf berketerampilan secukupnya semakin banyak dilakukan), penjualan aset yang tidak produktif, menutup divisi atau cabang yang tidak terlalu diperlukan merupakan contoh-contoh dari tindakan-tindakan yang telah dilakukan supaya bisa bertahan hidup. Jika semua upaya itu belum berhasil, maka langkah terakhir yang paling menyakitkan adalah melikuidasi secara legal bisnis-keluarga itu.

Ketangkasan berusaha dari bisnis—keluarga dalam pariwisata di era kebiasaan baru tampak juga dari penggunaan strategi diversifikasi. Demi mempertahankan kepentingan keluarga dan bisnis, pendiri-pengelola dari bisnis-keluarga menggarap produk (barang dan/ atau layanan) baru untuk pasar baru. Sebagai contoh bisa dilihat dari bisnis-keluarga yang menggarap B2C atau B2B dengan menggunakan

O2O seperti yang sering terlihat dalam bisnis logistik sederhana, yaitu: penghantaran makanan, minuman, pesanan kue dsb. Penelitian terhadap layanan pondok wisata seperti yang telah digambarkan di atas menunjukkan fenomena diversifikasi dalam bentuk yang masih sederhana dan berskala kecil. Bukankah ketika bisnis *homestay* terhalang oleh ancaman pandemi Covid-19, pendiri--pengelola mengintensifkan usaha tambak udang, usaha penangkapan dan dagang ikan, atau usaha tani? (Novsellia, 2020: 68).

5. Penutup

Apa pembelajaran ketika bisnis-keluarga dalam pariwisata diperhadapkan pada kebiasaan-baru? Pertama, apapun bisnis pariwisata yang digeluti, bisnis-keluarga harus mempraktikkan kelenturan strategik, apalagi jika pendiri-pengelola telah menggunakan *growth-mindset*. Kelenturan strategik merupakan seperangkat kemampuan dari bisnis-keluarga untuk menanggapi tantangan-tantangan yang semakin dinamik dan kompetitif. Wheelen *et al.* (2015:46) memaknai konsep kelenturan-- strategik sebagai: "*the ability to shift from one dominant strategy to another*".

Kedua, bisnis-keluarga harus membangun dan mengembangkan diri supaya dapat menjadi organisasi-pembelajaran (*learning- organization*) dan organisasi--cerdas (*intelligent organization*). Wheelen *et al.*, (2015: 46) menyatakan bahwa organisasi pembelajaran, ialah: "*an organization skilled at creating, acquiring, and tranfering knowledge and at modifying its behavior to reflect new knowledge and insights.*" Oleh karena itu, bisnis-keluarga dalam usaha pariwisata sebagai organisasi pembelajaran harus cerdas, mahir dan tangkas setidak-tidaknya dalam empat kegiatan utama, yaitu:

- a. Menyelesaikan masalah-masalah secara sistematik.
- b. Bereksperimentasi dengan pendekatan-pendekatan baru.
- c. Pembelajaran dari pengalaman-pengalamannya sendiri, dan sejarah masa lalu, begitu juga dari pengalaman-pengalaman pihak-pihak lain.
- d. Mengalihkan pengetahuan secara cepat dan efisien ke semua bagian dari bisnis-keluarga sebagai organisasi.

Masih ada satu hal lagi yang tak boleh diabaikan oleh bisnis-keluarga yang berkiprah dalam usaha-pariwisata, yakni wajib mengembangkan kemampuan dinamik (*dynamic capabilities*). Kemampuan-dinamik menunjuk pada: "*the ability to create new resources in changing markets.*" (Hooley, Piercy, Nicoulaud, dan Rudd. 2017: 149). Pasar yang selalu berubah adalah seperti sekarang ini. Sebelum awal tahun 2020 tak seorangpun berpikir dan menduga bahwa lanskap usaha pariwisata akan dilanda oleh pandemic Covid-19 berkepanjangan. Semua pelaku-pengelola dari bisnis—keluarga dan para pemangku-kepentingan yang lain dalam usaha pariwisata berpikir bahwa pasar-pariwisata akan bertumbuh dan terus bertumbuh. Tak seorangpun menduga bahwa pandemi Covid-19 akan berlangsung lama seperti sekarang ini dan tak seorangpun tahu kapan virus ini akan dapat dikendalikan dengan baik. Seperti yang sering diungkapkan oleh para insan bijak, dibalik tantangan-tantangan pasti terbentang peluang-peluang baru. Oleh karena itu para pebisnis-keluarga perlu menyadari bahwa salah satu dari peluang tersebut adalah pencaharian- kebaruan. Para pebisnis-keluarga harus selalu mengingat bahwa

pencaharian-kebaharuan tidak akan pernah berakhir, apalagi dalam bisnis pariwisata, dimana pebisnis-pengelolanya telah menggunakan *growth-mindset*. Mengenai konsep pencaharian-kebaharuan, Damiasih dalam disertasinya menulis (2019: 35): "Pencaharian-kebaharuan adalah konsep dan gagasan seorang wisatawan untuk mencari suatu kehidupan yang baru melalui berbagai daya dan upaya yang bisa diakses dari berbagai sumber yang dimiliki, baik yang bersifat internal dan eksternal. Pencaharian-kebaharuan merupakan upaya untuk mencari sesuatu hal yang baru dalam melakukan kunjungan ke suatu tempat. Sesuatu yang baru dapat berupa budaya, alam, masyarakat, suasana, dan kehidupan sekitar yang belum pernah dialami sebelumnya". Lebih lanjut, perihal pencaharian-kebaharuan oleh para wisatawan (*tourist*), Gouldner dan Ritchie (2012: 3) menegaskan: "*The tourist seeks various psychic and physical experiences and satisfactions. The nature of this will largely determine the destinations chosen and the activities enjoyed.*" Mencermati kenyataan ini, maka bisnis-keluarga dalam pariwisata wajib tangkas dalam mengidentifikasi dan menumbuh-kembangkan apa yang menjadi pencaharian-kebaharuan oleh para wisatawan (wisnus dan wisman) dalam pariwisata.

Semoga hal-hal yang disajikan dalam karya tulis ini akan dapat memicu kepenasaran dan melahirkan penelitian--penelitian untuk lebih mendalami serta memahami bisnis-keluarga dalam pariwisata; bisnis-keluarga yang tangkas serta lentur ketika berselancar dalam aneka disrupsi di era kebiasaan baru.

Daftar Pustaka

- Bong, Soeseno., Sugiarto., Lemy, Diena M., Nursiana, Adinoto., dan Santi Palupi Arianti. *Manajemen Risiko, Krisis, & Bencana untuk Industri Pariwisata yang Berkelanjutan*. 2019, PT Gramedia Pustaka Utama.
- Bordoloi, Sanjeev., Fitzsimmons, James A. dan Mona J. Fitzsimmons. *Service Management. Operations, Strategy, Information Technology*. Ninth Edition.2019. McGrawHill.
- Carpenter, Mason A., dan Sanders, Wm. Gerard. *Strategic Management. A dynamic Perspective. Concepts and Cases*. Second Edition. 2009. Pearson International Edition.
- Cook, Roy A., Hsu, Cathy, H.C., dan Lorraine L.Taylor. *Tourism: The Business of Hospitality and Travel*. Sixth Edition.2018. Pearson.
- Damiasih. *Pencaharian-Kebaharuan: Pemicu Minat Kunjungan Wisatawan Mancanegara Ke Daerah Istimewa Yogyakarta*. Disertasi. 2019. Program Doktor Ilmu Manajemen. Fakultas Ekonomika dan Bisnis—Universitas Kristen Satya Wacana, Salatiga.
- David, Fred R. dan David, Forest R. *Concepts. Strategic Management. A Competitive Advantage Approach*. 16th Edition. 2017.Pearson.
- Dweck, Carol S. *Mindset. Changing the way you think to fulfill your potential*. Updated Edition. 2017.Robinson.
- Ford., Robert C., Sturman, Michael C. dan Cherrill P. Heaton. *Managing Quality Service in Hospitality. How Organizations Achieve Excellence in the Guest Experience*. International Edition.2012. Delmar Cengage Learning.
- Gimeno, Alberto., Baulenas, Gemma, dan Joan Coma-Cros. *Family Business Models. Practical Solutions For The Family Business*. 2010. Palgrave Macmillan.

- Damiasih dan John J.O.I. Ihalauw, *Bisnis – Keluarga Dalam Pariwisata: Tangkas Berselancar Di Era Kebiasaan Baru*
- Goeldner, Charles R., dan Ritchie, J. R. Brent. *Tourism: Principles, Practices, Philosophies*. Twelfth Edition. 2012. Wiley.
- Heryjanto, Andreas. *Mitosis-Bisnis. Strategi Generasi Ketiga Lunpia Semarang Mempertahankan Keberlanjutan – bisnis*. Disertasi. 2016. Universitas Kristen Satya Wacana.
- Hitt, Michael., Ireland, R. Duane., dan Robert E. Hoskisson. Concepts. *Strategic Management. Competitiveness & Globalization*. 11e. 2015. Cengage.
- <http://www.asean.org/achieve/5187--10.pdf>
- Holloway, J. Christopher. Dan Humphreys, Claire. *The Business of Tourism*. Tenth edition. Pearson.
- Hooley, Graham., Piercy, Nigel F., Nicoulaud, Brigitte, dan John M. Rudd. *Marketing Strategy & Competitive Positioning*. Sixth Edition. 2017. Pearson.
- Novsellia, Ferry. *Pondik-Wisata Sebagai Bisnis Pariwisata Berkelanjutan di Pantai Watukarung Kabupaten Pacitan*. Tesis. 2020. Program Studi Pariwisata Jurusan Pariwisata. Sekolah Tinggi Pariwisata Ambarrukmo Yogyakarta.
- Poza, Ernesto. *Family Business*. Third Edition. South-Western Cengage Learning.
- Poza, Ernesto. dan Daugherty, Mary S. *Family Business*. Fourth Edition. South-Western Cengage Learning.
- Price Waterhouse Cooper (PWC) 2014 *Survey Bisnis Keluarga 2014 November*, I –35. Retrieved from <https://www.pwc.com/id/en/pubpublication/assets/indonesia--report-family--business--survey--2014.pdf>
- Price Waterhouse Cooper (PWC) 2018 *Family Business Survey 2018*. Indonesia Report I-44. Retrieved from <https://www.pwc.com/id/en/epc/fbs-2018-indonesia.pdf>
- Santoso, Yunita Jayanti dan Ihalauw, John J.O.I. *Menggunakan Teori Kompleksitas/ Mengurai Pengembaraan Ikon Kota Salatiga*. Sejak generasi 1929 sampai dengan 2019. Monografi Penelitian. 2021. Satya Wacana University Press.
- Schuman, Amy., Stutz, Stacy., dan John L. Ward. *Family Business as Paradox*. 2010. Palgrave Macmillan.
- Sudarmadi. “*Keluar Dari Bayang-Bayang*”. *Sajian Utama*. SWA05. XXIX. 7 – 17 Maret 2013: 30 – 36.
- Susanto, A. B. *World Class Family Business*. 2005. Mizan Pustaka.
- Undang-Undang Republik Indonesia. Nomor 10 Tahun 2009 Tentang Kepariwisata. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2009 Nomor 11.
- United Nations. *Transforming Our World: 2030 Agenda For Sustainable development*. A/Res/70/1.sustainabledevelopment.un.org.
- Vargo, Stephen L., Lusch, Robert F., dan Kaisa Koskela-Huotari.”*Service Dominant Logic*”. dalam Baker, Michael J. dan Saren, Michael. *Marketing Theory. A Student Text*. 3rd edition.2016. Sage.
- Wheelen, Thomas L., Hunger, J.David., Hoffman, Alan N., dan Charles E. Bamfford. *Strategic Management and Business Policy. Globalization, Innovation, and Sustainability*. Fourteenth Edition. 2015. Pearson.