UNIVERSITAS
GADJAH MADA
PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM BISNIS KELUARGA: STUDI KASUS SMARTANI
Laurentius Damar Parthasiwi, Ely Susanto, S.IP., MBA., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2026 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

INTISARI

Smartani merupakan bisnis keluarga yang bergerak di bidang agrikultur dan akuakultur, dengan pengalaman pengembangan usaha yang berlangsung lintas unit bisnis dan lintas waktu. Dalam perjalanannya, Smartani menghadapi berbagai kegagalan strategis yang tidak hanya berkaitan dengan persoalan pasar, operasional, atau sumber daya, tetapi juga dengan bagaimana keputusan strategis dibentuk, dinegosiasikan, diterima, dan dijalankan dalam konteks relasi keluarga.

Penelitian ini berangkat dari keterbatasan literatur yang masih banyak memahami pengambilan keputusan strategis sebagai proses rasional dan linear. Dalam konteks bisnis keluarga, keputusan strategis tidak selalu lahir dari analisis objektif atas alternatif, tetapi terbentuk melalui proses sosial yang dipengaruhi oleh struktur kuasa, legitimasi, relasi keluarga, ketokohan aktor, serta dinamika suara dan keheningan. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk memahami bagaimana proses pengambilan keputusan strategis berlangsung dalam bisnis keluarga Smartani.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus tunggal. Data diperoleh melalui wawancara mendalam dengan narasumber yang terlibat dalam proses pengambilan keputusan, serta dianalisis secara interpretatif untuk menelusuri dinamika keputusan. Fokus analisis diarahkan pada proses *sensemaking*, negosiasi relasional, pembentukan legitimasi, serta bagaimana keputusan berubah menjadi praktik organisasi yang membentuk pola keputusan berikutnya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengambilan keputusan strategis di Smartani berlangsung sebagai proses relasional-interpretatif yang tidak sepenuhnya terbuka dan setara. *Sensemaking* cenderung bias karena definisi masalah dipengaruhi oleh posisi, pengalaman, dan legitimasi aktor. Ruang negosiasi terbatas oleh dominasi ketokohan, relasi keluarga, dan kecenderungan menghindari konflik, sehingga keheningan menjadi bagian penting dari proses keputusan. Legitimasi keputusan lebih sering terbentuk secara implisit melalui penerimaan relasional daripada melalui kesepakatan eksplisit. Pada tahap implementasi, keputusan tidak selalu berubah menjadi praktik yang konsisten, melainkan terseleksi oleh komitmen aktor, rutinitas, pembelajaran yang terbatas, dan pola lama yang berulang. Penelitian ini berkontribusi pada literatur pengambilan keputusan strategis dalam bisnis keluarga dengan menunjukkan bahwa keputusan tidak hanya menghasilkan luaran, tetapi juga membentuk jalur tindakan yang dapat mengunci masa depan organisasi.

Kata kunci: bisnis keluarga, pengambilan keputusan strategis, sensemaking, legitimasi, suara dan keheningan, ketergantungan jalur.

UNIVERSITAS
GADJAH MADA

PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM BISNIS KELUARGA: STUDI KASUS SMARTANI
Laurentius Damar Parthasiwi, Ely Susanto, S.IP., MBA., Ph.D.
Universitas Gadjah Mada, 2026 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

ABSTRACT

Smartani is a family business operating in the agriculture and aquaculture sectors, with business development experiences across multiple ventures and periods of time. Throughout its development, Smartani has faced several strategic failures that cannot be understood merely as market, operational, or resource-related problems, but also as outcomes of how strategic decisions are formed, negotiated, legitimized, and implemented within family relationships.

This study addresses the limitations of existing literature, which often conceptualizes strategic decision-making as a rational and linear process. In the context of family business, strategic decisions do not always emerge from objective analysis of alternatives, but are shaped through social processes influenced by power structures, legitimacy, family relationships, actor centrality, and the dynamics of voice and silence. Therefore, this study aims to understand how strategic decision-making unfolds within Smartani as a family business.

This research adopts a qualitative approach using a single case study design. Data were collected through in-depth interviews with key actors involved in the decision-making process and analyzed interpretively to trace decision dynamics over time. The analysis focuses on sensemaking, relational negotiation, legitimacy formation, and how decisions are transformed into organizational practices that shape subsequent decision patterns.

The findings show that strategic decision-making in Smartani unfolds as a relational-interpretive process that is neither fully open nor equal. Sensemaking tends to be biased, as problem definitions are shaped by actors' positions, experiences, and legitimacy. The space for negotiation is constrained by actor centrality, family relationships, and conflict avoidance, making silence an integral part of the decision-making process. Decision legitimacy is often formed implicitly through relational acceptance rather than explicit agreement. During implementation, decisions do not always become consistent practices, but are filtered through actor commitment, routines, limited learning, and recurring old patterns. This study contributes to the literature on strategic decision-making in family business by showing that decisions do not merely produce outcomes, but also shape action paths that may lock the organization's future.

Keywords: family business, strategic decision-making, sensemaking, legitimacy, voice and silence, path dependence.