

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sektor pariwisata merupakan salah satu sektor yang memiliki keterkaitan erat dengan usaha akomodasi, karena kualitas pengalaman wisatawan tidak hanya ditentukan oleh daya tarik destinasi, tetapi juga oleh ketersediaan serta mutu layanan tempat menginap. Dalam konteks ini, usaha penginapan, hotel, dan berbagai bentuk akomodasi lainnya memegang peranan penting dalam mendukung perkembangan suatu destinasi wisata. Pada sektor *hospitality*, banyak unit usaha dijalankan dalam skala kecil dan menengah serta dimiliki oleh keluarga. Menurut (López-Chávez & Maldonado-Alcudia, 2022) menjelaskan bahwa di samping keberadaan jaringan hotel besar, perusahaan kecil dan menengah masih mendominasi industri perhotelan. Sejalan dengan hal tersebut, Arcese et al. (2021) juga menegaskan bahwa banyak usaha pariwisata beroperasi dalam bentuk bisnis keluarga, sehingga keluarga menjadi unsur penting dalam pengelolaan maupun keberlanjutan usaha.

Bisnis keluarga memiliki karakteristik yang berbeda dengan bisnis non-keluarga, karena di dalamnya terdapat keterkaitan yang erat antara sistem keluarga, sistem bisnis, dan sistem kepemilikan Tobak & Nábrádi, (2020) menjelaskan bahwa bisnis keluarga perlu dipahami melalui tiga dimensi utama, yaitu keluarga, kepemilikan, dan bisnis, karena ketiga dimensi tersebut saling memengaruhi perkembangan usaha. Dengan

demikian, keberhasilan suatu bisnis keluarga tidak hanya ditentukan oleh kemampuan menghasilkan keuntungan, tetapi juga oleh kemampuan keluarga dalam menjaga kesinambungan usaha, mengelola peran antaranggota keluarga, serta menyiapkan keberlanjutan usaha lintas generasi (Owusu-Acheampong et al., 2024).

Secara umum, bisnis keluarga dibangun dengan orientasi jangka panjang, yaitu mempertahankan usaha agar tetap berjalan dan dapat diwariskan kepada generasi berikutnya. Akan tetapi, tidak semua bisnis keluarga mampu bertahan hingga generasi selanjutnya. López-Chávez & Maldonado-Alcudia (2022) menunjukkan bahwa hanya sebagian kecil bisnis keluarga yang berhasil mencapai generasi ketiga, sedangkan banyak bisnis justru berhenti pada tahun-tahun awal operasionalnya. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa keberlangsungan bisnis keluarga merupakan persoalan yang kompleks, terutama ketika usaha berada dalam lingkungan yang kompetitif dan terus mengalami perubahan (Abaddi, 2025; Zapata-Cantu et al., 2023). Oleh karena itu, pemahaman mengenai posisi usaha dalam siklus hidup bisnis keluarga menjadi penting agar kondisi riil usaha dapat diidentifikasi secara lebih tepat.

Dalam sektor pariwisata, tantangan tersebut menjadi semakin besar karena lingkungan bisnis bersifat dinamis. Perubahan perilaku wisatawan, meningkatnya persaingan, tuntutan terhadap kualitas layanan, serta kebutuhan akan inovasi mendorong setiap pelaku usaha untuk mampu beradaptasi (Li et al., 2021; Pinhal et al., 2025). Arcese et al. (2021)

menjelaskan bahwa inovasi pada bisnis keluarga di sektor pariwisata cenderung berjalan lebih lambat dibandingkan dengan bisnis nonkeluarga. Kondisi tersebut dapat disebabkan oleh keterbatasan modal, aversi terhadap risiko, serta kecenderungan mempertahankan pola lama yang dapat menghambat inovasi (Dote Pardo, 2025; Gil et al., 2025; He et al., 2024). Padahal, inovasi merupakan salah satu faktor penting dalam menjaga daya saing dan keberlanjutan usaha pariwisata (Elkhwesky et al., 2024; Seow et al., 2025). Temuan penelitian pada sektor perhotelan menunjukkan bahwa bisnis hotel berbasis keluarga umumnya dikelola secara langsung oleh anggota keluarga inti, dengan keterlibatan terbatas dari tenaga kerja eksternal, serta mengandalkan hubungan kekeluargaan dalam operasional sehari-hari (Camilleri & Valeri, 2022; Ruiz-Fernández et al., 2025).

Fenomena tersebut relevan dengan kondisi Penginapan Marroan yang berlokasi di Tuktuk, kawasan Danau Toba. Berdasarkan pra-observasi penelitian, Penginapan Marroan merupakan usaha penginapan milik keluarga yang telah berada pada generasi kedua. Seluruh pihak yang terlibat dalam pengelolaan inti merupakan anggota keluarga, yaitu orang tua dan anak-anak, sedangkan tenaga kerja dari luar keluarga hanya dipanggil secara harian pada saat *high season*. Kondisi ini menunjukkan bahwa Penginapan Marroan merupakan bentuk nyata dari bisnis keluarga, karena unsur keluarga, kepemilikan, dan pengelolaan menyatu dalam satu unit usaha.

Meskipun demikian, pengelolaan Penginapan Marroan masih bersifat tradisional. Usaha ini belum menunjukkan pola pengembangan

yang terstruktur dan belum memiliki perencanaan bisnis yang formal. Kondisi tersebut menjadi penting untuk dikaji, karena dalam perspektif bisnis keluarga, keterlibatan keluarga yang tinggi tidak selalu berbanding lurus dengan profesionalitas pengelolaan usaha (Habba et al., 2023; Nasr et al., 2025). Dengan kata lain, kekuatan hubungan keluarga dalam usaha dapat menjadi keunggulan, tetapi pada saat yang sama juga dapat menimbulkan hambatan apabila tidak diimbangi dengan pengelolaan usaha yang adaptif dan terarah (Martínez-Alonso et al., 2020; Yang et al., 2024).

Permasalahan Penginapan Marroan menjadi semakin kompleks setelah terjadinya konflik keluarga pada tahun 2017. Dalam penelitian ini, dinamika tersebut tidak diposisikan sebagai satu-satunya penyebab penurunan usaha, tetapi sebagai salah satu konteks internal yang beriringan dengan melemahnya pengembangan usaha. Kondisi tersebut juga perlu dilihat bersama faktor lain, seperti keterbatasan modal, belum optimalnya pemasaran digital, meningkatnya persaingan akomodasi, perubahan perilaku wisatawan, serta dampak pandemi *COVID-19*.

Secara teoretis, kondisi tersebut dapat dianalisis melalui pendekatan siklus hidup bisnis keluarga, yang menjelaskan bahwa setiap bisnis keluarga akan mengalami tahapan perkembangan yang berbeda seiring berjalannya waktu. Perkembangan tersebut dipengaruhi oleh berbagai faktor internal maupun eksternal yang menentukan kemampuan usaha dalam mempertahankan keberlanjutan dan daya saingnya. Dalam konteks bisnis keluarga sektor perhotelan yang telah memasuki fase kematangan, analisis

tidak hanya berfokus pada aspek bisnis semata, tetapi juga mempertimbangkan interaksi antara dimensi keluarga, kepemilikan, dan bisnis yang saling memengaruhi perkembangan usaha (López-Chávez & Maldonado-Alcudia, 2022; Zapata-Cantu et al., 2023).

Melalui perspektif *Three Circle Model*, dimensi keluarga, kepemilikan, dan bisnis merupakan tiga elemen yang saling berhubungan dalam menentukan arah perkembangan usaha keluarga. Secara khusus pada dimensi bisnis, perkembangan usaha dapat berada pada beberapa kondisi, yaitu *growth*, *maturity*, *stagnation*, dan *decline*. Masing-masing kondisi memiliki karakteristik yang berbeda dan dapat diidentifikasi melalui berbagai indikator, seperti perilaku dan segmentasi pasar, tingkat adaptasi terhadap perubahan teknologi dan sosial, kondisi fasilitas fisik dan kualitas layanan, tingkat hunian, serta orientasi strategis dan perencanaan bisnis yang dimiliki oleh pemilik usaha (Camilleri & Valeri, 2022; Valeri, 2022).

Pada tahap *stagnation*, bisnis umumnya menunjukkan gejala berupa dominasi pelanggan lama atau pelanggan berulang, terbatasnya upaya ekspansi dan diversifikasi pasar, serta rendahnya kemampuan dalam merespons perubahan lingkungan bisnis yang dinamis. Selain itu, tahap ini sering ditandai dengan lemahnya perencanaan strategis dan minimnya inovasi sehingga usaha cenderung berjalan secara rutin tanpa arah pengembangan yang jelas. Kondisi tersebut menyebabkan usaha sulit menciptakan pertumbuhan baru dan semakin bergantung pada pola operasional yang telah berjalan selama bertahun-tahun tanpa adanya

pembaruan yang signifikan (Li et al., 2021; López-Chávez & Maldonado-Alcudia, 2022).

Sementara itu, tahap *decline* menggambarkan kondisi yang lebih serius, yaitu ketika usaha mulai mengalami penurunan kinerja secara signifikan. Tahap ini ditandai dengan menurunnya daya tarik pasar, memburuknya kondisi fasilitas dan kualitas layanan, serta semakin lemahnya orientasi pemilik terhadap pengembangan usaha di masa depan. Ketidakmampuan beradaptasi terhadap perubahan eksternal, seperti perkembangan teknologi, perubahan preferensi pelanggan, maupun meningkatnya persaingan usaha, menjadi salah satu faktor utama yang mempercepat penurunan usaha. Dengan demikian, perbedaan antar tahap dalam siklus hidup bisnis keluarga tidak hanya mencerminkan kondisi internal usaha, tetapi juga menunjukkan sejauh mana kemampuan adaptasi dan strategi pengelolaan yang dimiliki pelaku usaha dalam menghadapi dinamika lingkungan bisnis (López-Chávez & Maldonado-Alcudia, 2022; Vythoulka et al., 2025).

Apabila karakteristik tersebut dikaitkan dengan kondisi awal Penginapan Marroan, terdapat indikasi bahwa usaha ini berada pada posisi *stagnation* yang mengarah pada *decline*, yaitu kondisi ketika perkembangan usaha mulai melambat dan berpotensi mengalami penurunan apabila tidak dilakukan perubahan strategis (López-Chávez & Maldonado-Alcudia, 2022; Valeri, 2022). Indikasi tersebut terlihat dari pola pengelolaan yang masih tradisional, rendahnya inovasi setelah terjadinya konflik keluarga,

serta strategi bertahan yang lebih berfokus pada penurunan harga dibandingkan pembaruan model bisnis. Dalam literatur bisnis keluarga, kondisi tersebut sering dikaitkan dengan rendahnya profesionalisasi pengelolaan, lemahnya kemampuan inovasi akibat konflik internal, serta keterbatasan adaptasi strategis yang dapat menghambat perkembangan usaha dan menurunkan daya saing bisnis (Dote Pardo, 2025; Nakpodia, 2024; Zapata-Cantu et al., 2023).

Meskipun demikian, posisi tersebut belum dapat ditetapkan secara pasti tanpa penelitian lebih lanjut, mengingat analisis siklus hidup bisnis keluarga memerlukan pengkajian yang komprehensif terhadap berbagai dimensi yang saling terkait (Camilleri & Valeri, 2022; Valeri, 2022). Oleh sebab itu, diperlukan penelitian yang mampu menganalisis secara lebih mendalam siklus hidup bisnis keluarga pada Penginapan Marroan berdasarkan dimensi keluarga, kepemilikan, dan bisnis, sehingga dapat diperoleh pemahaman yang lebih utuh mengenai kondisi aktual usaha sebagai dasar dalam merumuskan strategi pengembangannya (López-Chávez & Maldonado-Alcudía, 2022; Valeri, 2022) .

Urgensi penelitian ini juga diperkuat oleh hasil penelitian terdahulu. López-Chávez & Maldonado-Alcudia (2022) yang menemukan bahwa dari empat hotel keluarga yang diteliti, dua berada pada tahap *stagnation*, satu pada tahap *decline*, dan satu pada tahap *consolidation*. Temuan tersebut menunjukkan bahwa perubahan pada destinasi wisata, dinamika permintaan, dan perkembangan lingkungan eksternal berperan penting

dalam memengaruhi perkembangan bisnis keluarga, terutama dalam aspek strategi, inovasi, dan pengelolaan usaha (Liu et al., 2025; Zapata-Cantu et al., 2023). Penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa usaha yang mampu bertahan dan berkembang memerlukan inovasi model bisnis, peningkatan kualitas layanan, serta strategi jangka panjang yang terencana (Brunelli et al., 2023; Camilleri & Valeri, 2022). Sebaliknya, usaha yang berada pada tahap *decline* umumnya menghadapi berbagai persoalan internal, seperti lemahnya komunikasi keluarga, tidak optimalnya perencanaan suksesi, serta menurunnya kualitas fasilitas dan layanan yang berdampak langsung pada kinerja usaha (Djakasaputra et al., 2025; López-Chávez & Maldonado-Alcudia, 2022).

Temuan tersebut menunjukkan bahwa perkembangan bisnis keluarga tidak hanya dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti pasar dan persaingan, tetapi juga oleh faktor internal keluarga, termasuk kualitas hubungan antaranggota keluarga, tata kelola usaha, serta kemampuan dalam mengelola transisi generasi dan pengambilan keputusan strategis (Nakpodia, 2024; Yilmaz et al., 2024). Selain itu, Arcese et al. (2021) menegaskan bahwa kajian mengenai bisnis keluarga dalam sektor pariwisata masih relatif terbatas, khususnya yang membahas implikasi inovasi terhadap keberlanjutan usaha keluarga. Hingga saat ini, masih sedikit bukti empiris yang menjelaskan bagaimana inovasi memengaruhi keberlangsungan model bisnis keluarga di sektor pariwisata. Oleh karena itu, penelitian mengenai Penginapan Marroan menjadi penting karena tidak

hanya mengkaji bisnis keluarga dalam konteks pariwisata, tetapi juga menganalisis keterkaitan antara siklus hidup bisnis keluarga dan strategi pengembangan usaha pada unit akomodasi yang nyata.

Kesenjangan penelitian ini terletak pada masih terbatasnya kajian yang menghubungkan analisis siklus hidup bisnis keluarga dengan strategi pengembangan usaha pada penginapan keluarga di destinasi wisata, khususnya dalam konteks Indonesia dan kawasan Danau Toba (Camilleri & Valeri, 2022). Sejumlah penelitian sebelumnya masih cenderung berfokus pada aspek konseptual, inovasi, atau kinerja usaha tanpa mengaitkannya secara spesifik dengan tahapan siklus hidup bisnis keluarga dan implikasi strategisnya (Altın et al., 2022; Camilleri & Valeri, 2022; Gera et al., 2025). Selain itu, penelitian empiris yang mengkaji bisnis keluarga pada destinasi tertentu, terutama usaha akomodasi skala kecil seperti penginapan keluarga, masih terbatas sehingga diperlukan studi yang lebih kontekstual untuk memahami dinamika usaha secara mendalam (Kallmuenzer & López-Chávez, 2024).

Oleh karena itu, penelitian ini diarahkan untuk mengisi kekosongan tersebut melalui analisis empiris pada Penginapan Marroan yang berlokasi di kawasan wisata Tuktuk, Danau Toba, dengan mengkaji posisi usaha dalam siklus hidup bisnis keluarga berdasarkan dimensi keluarga, kepemilikan, dan bisnis, serta merumuskan strategi pengembangan yang sesuai dengan kondisi aktual usaha.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian berjudul “Analisis Siklus Hidup Bisnis Keluarga dan Strategi Pengembangan Penginapan Marroan di Kawasan Danau Toba” penting untuk dilakukan. Penelitian ini diperlukan untuk menganalisis posisi Penginapan Marroan dalam siklus hidup bisnis keluarga, mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi kondisi usaha, serta merumuskan strategi pengembangan usaha yang sesuai dengan kondisi aktual Penginapan Marroan. Dengan demikian, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi akademik bagi pengembangan kajian bisnis keluarga di sektor pariwisata sekaligus memberikan manfaat praktis bagi keberlanjutan Penginapan Marroan sebagai usaha keluarga generasi kedua.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana posisi Penginapan Marroan dalam siklus hidup bisnis keluarga ditinjau dari dimensi keluarga, kepemilikan, dan bisnis?
2. Faktor-faktor apa saja yang memengaruhi kondisi Penginapan Marroan dalam siklus hidup bisnis keluarga?
3. Bagaimana strategi pengembangan yang tepat bagi Penginapan Marroan berdasarkan hasil analisis siklus hidup bisnis keluarga di kawasan Danau Toba?

1.3 Batasan Masalah

Agar penelitian ini terarah dan tidak menyimpang dari fokus pembahasan, maka batasan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini berfokus pada analisis siklus hidup bisnis keluarga pada Penginapan Marroan berdasarkan dimensi keluarga, kepemilikan, dan bisnis.
2. Penelitian ini berfokus pada perumusan strategi pengembangan Penginapan Marroan berdasarkan hasil analisis siklus hidup bisnis keluarga.
3. Objek penelitian dibatasi pada Penginapan Marroan yang berlokasi di Tuktuk, kawasan Danau Toba.
4. Objek penelitian yang dibahas dalam penelitian adalah Penginapan Marroan yang dimiliki Bapak Johannes Jonter Ambarita
5. Penelitian ini tidak membandingkan Penginapan Marroan dengan penginapan atau hotel lain.

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis posisi Penginapan Marroan dalam siklus hidup bisnis keluarga ditinjau dari dimensi keluarga, kepemilikan, dan bisnis.
2. Untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi kondisi Penginapan Marroan dalam siklus hidup bisnis keluarga.

3. Untuk merumuskan strategi pengembangan Penginapan Marroan berdasarkan siklus hidup bisnis keluarga di kawasan Danau Toba.

1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat teoritis dan praktis sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu manajemen, khususnya pada kajian bisnis keluarga di sektor pariwisata dan *hospitality*. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya penerapan konsep keluarga-kepemilikan-bisnis dan siklus hidup bisnis keluarga pada konteks penginapan keluarga di destinasi wisata Indonesia.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan, pengetahuan, serta pemahaman peneliti mengenai dinamika bisnis keluarga, siklus hidup usaha, dan strategi pengembangan penginapan keluarga di kawasan Danau Toba.

- b. Bagi Penginapan Marroan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi Penginapan Marroan mengenai posisi usahanya dalam siklus hidup bisnis keluarga serta strategi pengembangan yang sesuai dengan

kondisi aktual usaha, sehingga dapat mendukung keberlanjutan dan pengembangan usaha keluarga di tengah persaingan akomodasi di kawasan Danau Toba.

c. Bagi Akademisi dan Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi akademisi dan peneliti selanjutnya yang ingin mengkaji topik bisnis keluarga, siklus hidup usaha, dan strategi pengembangan usaha pada sektor pariwisata.

1.6 Sistematika Penulisan

Untuk memberikan gambaran yang jelas mengenai isi penelitian ini, maka sistematika penulisan disusun sebagai berikut:

BAB I Pendahuluan

Bab ini berisi latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, batasan masalah, manfaat penelitian, dan sistematika penelitian.

BAB II Tinjauan Pustaka

Bab ini berisi landasan teori yang mendukung penelitian, penelitian terdahulu, dan kerangka berpikir yang digunakan sebagai dasar analisis.

BAB III Metodologi Penelitian

Bab ini berisi jenis penelitian, lokasi penelitian, subjek atau informan penelitian, teknik pengumpulan data, teknik analisis data, dan keabsahan data.

BAB IV Hasil dan Pembahasan

Bab ini berisi gambaran umum objek penelitian, hasil penelitian, analisis siklus hidup bisnis keluarga pada Penginapan Marroan, serta strategi pengembangan usaha berdasarkan hasil penelitian.

BAB V Penutup

Bab ini berisi kesimpulan, implikasi, keterbatasan penelitian, dan saran.

