

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Dalam penelitian bisnis keluarga, khususnya pada sektor pariwisata dan hospitality, landasan teori diperlukan untuk memahami dinamika usaha secara lebih menyeluruh. Bisnis keluarga tidak hanya dipengaruhi oleh aspek bisnis, tetapi juga oleh hubungan antara dimensi keluarga, kepemilikan, dan pengelolaan usaha yang saling berkaitan serta memengaruhi keberlanjutan usaha.

Selain itu, analisis siklus hidup bisnis keluarga dan strategi pengembangan usaha perlu dikaitkan dengan konsep inovasi, strategi bisnis, serta faktor eksternal dalam sektor pariwisata. Oleh karena itu, bab ini membahas teori-teori relevan dan penelitian terdahulu sebagai dasar untuk membangun kerangka pemikiran dalam menganalisis kondisi Penginapan Marroan serta merumuskan strategi pengembangannya.

2.1 Bisnis Keluarga

Bisnis keluarga merupakan bentuk usaha yang kepemilikan, pengendalian, dan pengelolaannya melibatkan anggota keluarga secara dominan, baik dalam pengambilan keputusan strategis maupun kegiatan operasional sehari-hari. Dalam bisnis keluarga, keluarga tidak hanya berperan sebagai pemilik modal, tetapi juga memiliki pengaruh terhadap arah usaha, pola kepemimpinan, pembagian peran, dan keberlanjutan bisnis lintas generasi. Oleh karena itu, bisnis keluarga tidak hanya dipahami sebagai entitas ekonomi, tetapi juga

sebagai sistem sosial yang dipengaruhi oleh nilai, hubungan emosional, kepercayaan, komitmen, dan kepentingan keluarga (Howorth & Robinson, 2021).

Karakteristik bisnis keluarga berbeda dengan bisnis non-keluarga karena keputusan usaha sering kali tidak hanya didasarkan pada pertimbangan ekonomi, tetapi juga mempertimbangkan nilai, tujuan, dan keharmonisan keluarga. Keterlibatan keluarga dapat menjadi kekuatan karena mampu menciptakan loyalitas, kepercayaan, komitmen jangka panjang, dan kedekatan dalam pengelolaan usaha. Namun, keterlibatan tersebut juga dapat menjadi tantangan apabila tidak didukung oleh tata kelola yang jelas. Konflik internal, pembagian peran yang tidak tegas, resistensi terhadap perubahan, dan keterbatasan profesionalisasi manajemen dapat memengaruhi proses pengambilan keputusan, inovasi, serta keberlanjutan usaha keluarga (Coffie et al., 2025; Matambo, 2025; Zapata-Cantu et al., 2023).

Pada sektor pariwisata dan hospitality, bisnis keluarga banyak ditemukan dalam bentuk usaha kecil dan menengah seperti penginapan, homestay, dan akomodasi lokal. Bisnis keluarga pada sektor ini memiliki keunggulan karena mampu menawarkan layanan yang lebih personal, suasana yang dekat dengan pelanggan, serta nilai budaya lokal yang dapat menjadi bagian dari pengalaman wisata. Namun, bisnis keluarga di sektor pariwisata juga menghadapi tantangan berupa perubahan preferensi wisatawan, meningkatnya persaingan, perkembangan teknologi digital, serta tuntutan terhadap kualitas layanan. Oleh karena itu, bisnis keluarga perlu beradaptasi melalui perbaikan tata kelola,

peningkatan kualitas layanan, pemanfaatan teknologi, dan inovasi usaha tanpa menghilangkan nilai kekeluargaan sebagai identitas usaha (López-Chávez et al., 2021; Fyall et al., 2019; Arcese et al., 2021).

Dalam penelitian ini, bisnis keluarga dipahami sebagai usaha yang dimiliki, dikendalikan, dan dikelola oleh keluarga, dengan keterlibatan anggota keluarga dalam pengambilan keputusan maupun kegiatan operasional. Definisi ini digunakan karena Penginapan Marroan merupakan usaha penginapan yang dimiliki oleh keluarga, dikelola oleh generasi kedua, dan kegiatan operasional hariannya masih banyak melibatkan anggota keluarga. Dengan demikian, Penginapan Marroan tidak hanya dianalisis sebagai usaha akomodasi, tetapi juga sebagai bisnis keluarga yang perkembangannya dipengaruhi oleh hubungan antara keluarga, kepemilikan, dan bisnis..

2.2 Penginapan Keluarga

2.2.1 Definisi Penginapan Keluarga

Penginapan keluarga merupakan salah satu bentuk usaha akomodasi yang dimiliki, dikelola, dan dijalankan oleh anggota keluarga, baik dalam skala kecil maupun menengah (Howorth & Robinson, 2021). Dalam praktiknya, penginapan keluarga tidak hanya berfungsi sebagai unit bisnis yang menyediakan jasa tempat menginap, tetapi juga sebagai entitas yang mencerminkan keterlibatan langsung keluarga dalam operasional sehari-hari, pengambilan keputusan, serta arah pengembangan usaha (Camilleri & Valeri, 2022). Keterlibatan keluarga yang tinggi ini menjadikan bisnis penginapan keluarga memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan

dengan usaha akomodasi non-keluarga, terutama dalam hal integrasi antara aspek bisnis dan hubungan kekeluargaan (Coffie et al., 2025).

Karakteristik tersebut tercermin dalam pola pengelolaan usaha yang cenderung lebih fleksibel dan informal, di mana pengambilan keputusan sering kali dilakukan secara langsung oleh pemilik atau anggota keluarga tanpa melalui struktur organisasi yang kompleks (Howorth & Robinson, 2021). Di satu sisi, kondisi ini memungkinkan penginapan keluarga untuk lebih cepat dalam merespons kebutuhan pelanggan serta menyesuaikan layanan secara personal (Fyall et al., 2019; Hinson et al., 2024). Namun di sisi lain, keterbatasan dalam sistem manajemen dan profesionalisasi juga dapat menjadi tantangan, terutama ketika usaha mulai berkembang dan menghadapi persaingan yang semakin ketat (Coffie et al., 2025).

Dalam sektor pariwisata, penginapan keluarga sering dikategorikan sebagai bagian dari usaha kecil dan menengah yang memiliki peran penting dalam mendukung perkembangan destinasi wisata (Arcese et al., 2021). Keberadaan penginapan keluarga tidak hanya menyediakan fasilitas akomodasi bagi wisatawan, tetapi juga berkontribusi dalam menciptakan pengalaman wisata yang lebih autentik dan personal melalui interaksi langsung antara pemilik usaha dan pelanggan (Fyall et al., 2019; Hinson et al., 2024). Hal ini menunjukkan bahwa penginapan keluarga tidak hanya berfungsi sebagai penyedia jasa, tetapi juga sebagai bagian dari sistem pariwisata yang memberikan nilai tambah bagi pengalaman wisatawan (Seba, 2011).

Lebih lanjut, dalam konteks industri *hospitality* modern, penginapan keluarga dihadapkan pada tuntutan untuk mampu beradaptasi dengan perubahan perilaku wisatawan yang semakin dinamis (Hinson et al., 2024). Wisatawan saat ini tidak hanya mencari tempat menginap, tetapi juga pengalaman yang unik, nyaman, dan sesuai dengan preferensi pribadi (Li et al., 2021). Oleh karena itu, penginapan keluarga perlu mengembangkan strategi yang mampu menggabungkan keunggulan nilai kekeluargaan dengan peningkatan kualitas layanan dan inovasi, agar tetap relevan di tengah persaingan industri yang semakin kompetitif (Peters & Pikkemaat, 2005).

Selain itu, perkembangan teknologi digital juga turut memengaruhi pola pengelolaan dan pemasaran penginapan keluarga, terutama dalam hal visibilitas dan akses pasar (Elkhwesky et al., 2024). Pemanfaatan platform digital, seperti *online travel agent* dan media sosial, menjadi peluang bagi usaha untuk memperluas jangkauan pasar serta meningkatkan daya saing (Hinson et al., 2024). Namun demikian, tidak semua penginapan keluarga mampu mengoptimalkan teknologi tersebut secara maksimal, sehingga menciptakan kesenjangan antara usaha yang adaptif dan yang masih mempertahankan pola tradisional (Lumban Gaol et al., 2016). Kondisi ini menunjukkan bahwa kemampuan adaptasi terhadap teknologi dan inovasi menjadi faktor penting dalam menentukan keberlanjutan penginapan keluarga di masa depan (Arcese et al., 2021).

2.2.2 Karakteristik Penginapan Keluarga

Penginapan keluarga memiliki sejumlah karakteristik yang membedakannya dari usaha akomodasi non-keluarga, terutama dalam hal keterlibatan langsung anggota keluarga dalam pengelolaan usaha (Howorth & Robinson, 2021). Keterlibatan ini mencakup aspek operasional maupun manajerial, sehingga memungkinkan adanya fleksibilitas dalam pengambilan keputusan serta kontrol langsung terhadap kualitas layanan (Camilleri & Valeri, 2022). Namun demikian, kondisi tersebut juga dapat menyebabkan keterbatasan dalam profesionalisasi pengelolaan usaha, terutama ketika usaha masih dikelola secara tradisional (Nakpodia, 2024).

Keterlibatan keluarga dalam operasional sehari-hari juga menciptakan pola pengelolaan yang cenderung informal, di mana pembagian tugas tidak selalu terstruktur secara jelas (Coffie et al., 2025). Hal ini memungkinkan usaha untuk lebih adaptif dalam merespons kebutuhan pelanggan, namun di sisi lain dapat menimbulkan ketergantungan yang tinggi pada individu tertentu dalam keluarga (Howorth & Robinson, 2021). Kondisi tersebut berpotensi menjadi kendala ketika usaha berkembang dan membutuhkan sistem manajemen yang lebih profesional serta terorganisir (Uysal et al., 2017).

Selain itu, penginapan keluarga umumnya memiliki keterbatasan sumber daya, baik dari segi modal, tenaga kerja, maupun akses terhadap teknologi, sehingga perkembangan usaha cenderung berlangsung secara bertahap (Arcese et al., 2021). Keterbatasan ini sering kali memengaruhi kemampuan usaha dalam melakukan inovasi serta memperluas jangkauan

pasar (Elkhwesky et al., 2024). Dalam banyak kasus, keterbatasan tersebut juga berdampak pada rendahnya pemanfaatan teknologi digital dalam operasional dan pemasaran usaha (Lumban Gaol et al., 2016).

Di sisi lain, kedekatan antara pemilik dan pelanggan menjadi keunggulan yang dapat meningkatkan loyalitas pelanggan serta menciptakan pengalaman yang lebih personal dan berkesan (Camilleri & Valeri, 2022). Interaksi langsung antara pemilik usaha dan wisatawan memungkinkan terciptanya hubungan emosional yang lebih kuat, sehingga pelanggan cenderung memiliki tingkat kepuasan yang lebih tinggi (Fyall et al., 2019). Hal ini menjadi nilai tambah yang sulit ditiru oleh usaha akomodasi berskala besar yang cenderung memiliki sistem pelayanan yang lebih formal dan standar (Seba, 2011).

Hubungan yang lebih dekat ini menjadi salah satu faktor yang membedakan penginapan keluarga dari usaha akomodasi lainnya dalam industri *hospitality* (Ruiz-Fernández et al., 2025). Dalam konteks pariwisata modern, pendekatan berbasis pengalaman semakin menjadi perhatian utama, di mana wisatawan tidak hanya mencari tempat menginap, tetapi juga pengalaman yang autentik dan berkesan (Peters & Pikkemaat, 2005). Oleh karena itu, penginapan keluarga memiliki peluang besar untuk memanfaatkan keunggulan tersebut sebagai strategi diferensiasi dalam menghadapi persaingan industri yang semakin ketat (Hinson et al., 2024).

2.2.3 Pentingnya *Hospitality* Dalam Bisnis Penginapan Keluarga

Hospitality merupakan aspek fundamental dalam bisnis penginapan, karena berkaitan langsung dengan kualitas layanan dan pengalaman yang dirasakan oleh pelanggan (Fyall et al., 2019). Dalam konteks penginapan keluarga, *hospitality* tidak hanya mencakup penyediaan fasilitas fisik, tetapi juga mencerminkan sikap, perilaku, serta nilai-nilai yang ditunjukkan oleh pemilik dan pengelola usaha dalam melayani pelanggan (Howorth & Robinson, 2021). Kualitas pelayanan yang baik menjadi faktor utama dalam membentuk kepuasan dan loyalitas pelanggan dalam industri *hospitality* (Elkhwesky et al., 2024).

Lebih lanjut, konsep *hospitality* dalam penginapan keluarga memiliki dimensi yang lebih personal dibandingkan dengan usaha akomodasi berskala besar, karena adanya interaksi langsung antara pemilik usaha dan pelanggan (Camilleri & Valeri, 2022). Interaksi tersebut memungkinkan terciptanya hubungan yang lebih dekat dan pengalaman layanan yang lebih hangat serta autentik (Fyall et al., 2019). Dalam banyak kasus, kualitas interaksi ini justru menjadi faktor utama yang memengaruhi persepsi pelanggan terhadap kualitas layanan secara keseluruhan (Uysal et al., 2017).

Perkembangan industri pariwisata menunjukkan bahwa wisatawan saat ini tidak hanya mencari tempat menginap, tetapi juga pengalaman yang autentik dan bermakna (Li et al., 2021). Dalam hal ini, penginapan keluarga memiliki potensi untuk memberikan pengalaman yang lebih unik dibandingkan dengan hotel besar, karena adanya interaksi langsung dengan

pemilik usaha serta suasana yang lebih personal (Seba, 2011) . Pendekatan berbasis pengalaman ini menjadi salah satu tren utama dalam industri pariwisata modern, di mana nilai emosional dan kenangan pelanggan menjadi bagian penting dari layanan yang diberikan (Peters & Pikkemaat, 2005).

Namun demikian, untuk mempertahankan daya saing, penginapan keluarga perlu terus meningkatkan kualitas layanan, melakukan inovasi, serta memanfaatkan teknologi dalam operasional dan pemasaran usaha (Fyall et al., 2019). Inovasi layanan, seperti peningkatan fasilitas, personalisasi pelayanan, serta pengembangan pengalaman pelanggan, menjadi faktor penting dalam meningkatkan kepuasan wisatawan (Sumarjan et al., 2013). Selain itu, pemanfaatan teknologi digital seperti platform *online travel agent* dan media sosial juga dapat membantu meningkatkan visibilitas usaha serta menjangkau pasar yang lebih luas (Elkhwesky et al., 2024).

Lebih lanjut, kualitas *hospitality* juga sangat dipengaruhi oleh kemampuan sumber daya manusia dalam memberikan pelayanan yang profesional dan konsisten (Wilson-Mah, 2024). Pelatihan, pengembangan keterampilan, serta peningkatan kesadaran akan pentingnya pelayanan menjadi faktor penting dalam menjaga standar kualitas layanan (Hinson et al., 2024) Dengan demikian, *hospitality* tidak hanya menjadi aspek operasional, tetapi juga menjadi strategi utama dalam menciptakan

keunggulan kompetitif bagi penginapan keluarga di tengah persaingan industri yang semakin dinamis.

2.3 Model Three Circle

Model *Three Circle* merupakan kerangka konseptual yang digunakan untuk memahami kompleksitas bisnis keluarga melalui interaksi antara tiga dimensi utama, yaitu keluarga, kepemilikan, dan bisnis (Barakat et al., 2020). Model ini menjelaskan bahwa individu dalam bisnis keluarga dapat berada dalam satu atau lebih dimensi tersebut sehingga menciptakan berbagai peran, kepentingan, dan tanggung jawab yang saling beririsan dalam pengelolaan usaha keluarga (Gera et al., 2025). Interaksi antara ketiga dimensi tersebut menyebabkan bisnis keluarga memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan perusahaan non-keluarga karena keputusan yang diambil tidak hanya dipengaruhi oleh tujuan bisnis, tetapi juga oleh kepentingan keluarga dan pemilik usaha (Collette, 2024; Davis & Tagiuri, 1982).

Secara teoritis, model ini menekankan bahwa kompleksitas bisnis keluarga muncul dari hubungan antara sistem keluarga, kepemilikan, dan bisnis yang saling memengaruhi (Collette, 2024; Davis & Tagiuri, 1982). Dalam praktiknya, individu dapat berada dalam posisi yang berbeda, seperti anggota keluarga tanpa kepemilikan, pemilik yang tidak terlibat dalam operasional usaha, maupun individu yang sekaligus berperan sebagai anggota keluarga, pemilik, dan pengelola bisnis (Gera et al., 2025). Kombinasi peran tersebut menciptakan struktur organisasi yang unik

sehingga membutuhkan pendekatan pengelolaan yang berbeda dibandingkan perusahaan non-keluarga. Oleh karena itu, Model *Three Circle* banyak digunakan untuk menjelaskan dinamika pengelolaan, tata kelola, serta keberlangsungan bisnis keluarga dalam berbagai konteks penelitian kontemporer (Barakat et al., 2020; Gera et al., 2025).

2.3.1 Dimensi Keluarga

Dimensi keluarga mencerminkan aspek emosional, nilai, norma, serta hubungan interpersonal antar anggota keluarga yang terlibat dalam bisnis (Howorth & Robinson, 2021). Nilai-nilai seperti kepercayaan, loyalitas, komitmen, serta orientasi terhadap warisan dan reputasi keluarga menjadi fondasi penting dalam keberlangsungan bisnis keluarga (Camilleri & Valeri, 2022; Howorth & Robinson, 2021). Nilai tersebut tidak hanya membentuk budaya organisasi, tetapi juga memengaruhi cara anggota keluarga dalam menjalankan usaha serta berinteraksi satu sama lain dalam konteks bisnis (Camilleri & Valeri, 2022). Namun, keterlibatan keluarga yang tinggi dalam pengelolaan usaha juga dapat memengaruhi objektivitas dalam pengambilan keputusan karena batas antara kepentingan keluarga dan kepentingan bisnis sering kali tidak sepenuhnya terpisah (Howorth & Robinson, 2021).

Dalam banyak kasus, keputusan strategis dalam bisnis keluarga tidak hanya didasarkan pada pertimbangan ekonomi dan rasionalitas bisnis, tetapi juga dipengaruhi oleh tujuan non-ekonomi keluarga, seperti menjaga keharmonisan hubungan keluarga, mempertahankan identitas keluarga,

serta memastikan keberlanjutan usaha lintas generasi (Reina et al., 2023). Kondisi ini dapat menjadi kekuatan dalam menjaga stabilitas hubungan internal, tetapi juga berpotensi menjadi hambatan ketika bisnis membutuhkan perubahan atau inovasi yang bersifat strategis (Nakpodia, 2024).

Lebih lanjut, dinamika hubungan keluarga yang kompleks sering kali memengaruhi arah perkembangan bisnis, terutama ketika melibatkan lebih dari satu generasi dalam pengelolaan usaha (Howorth & Robinson, 2021). Perbedaan pandangan, nilai, serta pengalaman antar anggota keluarga dapat menciptakan tantangan dalam proses komunikasi, pengambilan keputusan, dan pengelolaan usaha secara keseluruhan (Howorth & Robinson, 2021). Hal ini menunjukkan bahwa dimensi keluarga memiliki pengaruh signifikan terhadap arah dan keberlanjutan bisnis, karena tidak hanya berkaitan dengan aspek emosional, tetapi juga menentukan stabilitas dan efektivitas pengelolaan usaha dalam jangka panjang.

2.3.2 Dimensi Kepemilikan

Dimensi kepemilikan berkaitan dengan hak kontrol, kewenangan pengambilan keputusan, serta kemampuan pemilik dalam menentukan arah strategis perusahaan (Sun et al., 2024). Dalam bisnis keluarga, kepemilikan umumnya terkonsentrasi pada anggota keluarga tertentu sehingga keluarga memiliki pengaruh yang kuat terhadap pengelolaan dan pengembangan usaha (Howorth & Robinson, 2021). Kepemilikan tidak hanya

mencerminkan penguasaan terhadap aset perusahaan, tetapi juga menjadi sarana bagi keluarga untuk mempertahankan visi, nilai, dan tujuan jangka panjang yang ingin dicapai melalui bisnis yang dijalankan (Sun et al., 2024).

Karakteristik kepemilikan yang terkonsentrasi sering kali memberikan keuntungan bagi bisnis keluarga karena memungkinkan proses pengambilan keputusan berlangsung lebih cepat dan terarah (Howorth & Robinson, 2021). Keluarga pemilik dapat mempertahankan kontrol yang lebih besar terhadap kebijakan perusahaan tanpa menghadapi kompleksitas birokrasi yang umumnya ditemukan pada perusahaan dengan struktur kepemilikan yang tersebar (Sun et al., 2024). Selain itu, keterlibatan langsung pemilik dalam bisnis juga mendorong munculnya orientasi jangka panjang yang berfokus pada keberlanjutan usaha dan pelestarian warisan keluarga bagi generasi berikutnya (Howorth & Robinson, 2021).

Namun demikian, struktur kepemilikan dalam bisnis keluarga dapat menjadi semakin kompleks seiring bertambahnya jumlah anggota keluarga dan generasi yang terlibat dalam usaha (Nakpodia, 2024). Perbedaan tingkat keterlibatan, tujuan, serta kepentingan antar pemilik dapat memunculkan tantangan dalam proses pengambilan keputusan dan pengelolaan perusahaan (Nakpodia, 2024). Kondisi tersebut berpotensi menimbulkan konflik apabila tidak diimbangi dengan mekanisme tata kelola yang jelas dan pembagian peran yang tegas antara anggota keluarga yang terlibat dalam bisnis maupun yang hanya berperan sebagai pemilik (Nakpodia, 2024).

Oleh karena itu, penerapan tata kelola yang baik menjadi faktor penting dalam dimensi kepemilikan bisnis keluarga. Tata kelola yang efektif dapat meningkatkan transparansi, akuntabilitas, serta kualitas pengawasan dalam organisasi (Ginesti et al., 2023). Selain itu, pembagian hak, tanggung jawab, dan kewenangan yang jelas antar pemilik dapat mendukung profesionalisme pengelolaan usaha sekaligus memperkuat keberlanjutan bisnis keluarga dalam jangka panjang (Ginesti et al., 2023). Dengan demikian, dimensi kepemilikan tidak hanya berkaitan dengan siapa yang memiliki usaha, tetapi juga bagaimana kepemilikan tersebut dikelola untuk mendukung stabilitas, pertumbuhan, dan keberlangsungan bisnis keluarga (Howorth & Robinson, 2021).

2.3.3 Dimensi Bisnis

Sementara itu, dimensi bisnis mencakup aspek operasional, strategi, serta sistem manajemen yang digunakan dalam menjalankan usaha (Howorth & Robinson, 2021). Dimensi ini menekankan pentingnya efisiensi, inovasi, dan kemampuan adaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis (Hinson et al., 2024). Dalam praktiknya, dimensi bisnis menjadi inti dari keberlangsungan usaha, karena berkaitan langsung dengan bagaimana perusahaan menciptakan nilai, mengelola sumber daya, serta mempertahankan daya saing di pasar (Uysal et al., 2017).

Dalam industri *hospitality* dan pariwisata, aspek operasional memiliki peran yang sangat penting karena berkaitan langsung dengan kualitas layanan dan kepuasan pelanggan (Seba, 2011). Pengelolaan

operasional yang baik mencakup standar pelayanan, konsistensi kualitas, serta kemampuan dalam memenuhi ekspektasi pelanggan yang terus berkembang (Peters & Pikkemaat, 2005). Oleh karena itu, bisnis keluarga dalam sektor ini perlu mampu mengelola operasional secara efektif agar dapat menciptakan pengalaman pelanggan yang positif dan berkelanjutan (Fyall et al., 2019).

Perkembangan teknologi informasi dan digitalisasi juga mendorong perubahan signifikan dalam cara bisnis beroperasi, sehingga bisnis keluarga dituntut untuk mampu mengadopsi inovasi tanpa menghilangkan nilai-nilai yang menjadi identitasnya (Hinson et al., 2024). Pemanfaatan teknologi seperti sistem reservasi digital, platform *online travel agent*, serta pemasaran berbasis media sosial menjadi bagian penting dalam meningkatkan efisiensi operasional dan memperluas jangkauan pasar (Elkhwesky et al., 2024). Dengan demikian, dimensi bisnis tidak hanya berfokus pada operasional internal, tetapi juga pada kemampuan usaha dalam beradaptasi dengan perubahan eksternal guna menjaga keberlanjutan bisnis dalam jangka panjang.

Interaksi antara dimensi keluarga, kepemilikan, dan bisnis menciptakan dinamika yang kompleks dalam bisnis keluarga, karena masing-masing dimensi memiliki kepentingan dan logika yang berbeda (Howorth & Robinson, 2021). Konflik dapat muncul ketika terdapat ketidakseimbangan antara kepentingan keluarga, kepemilikan, dan bisnis dalam pengelolaan usaha keluarga (Howorth & Robinson, 2021). Tantangan

tersebut sering kali memengaruhi proses pengambilan keputusan, tata kelola, dan kemampuan bisnis keluarga dalam beradaptasi terhadap perubahan lingkungan usaha (Nakpodia, 2024)..Namun demikian, apabila interaksi tersebut dikelola secara efektif, justru dapat menghasilkan keunggulan kompetitif berupa tingkat kepercayaan yang tinggi, fleksibilitas organisasi, serta komitmen jangka panjang terhadap keberlanjutan usaha (Zapata-Cantu et al., 2023).

Dalam konteks sektor pariwisata dan *hospitality*, model *Three Circle* menjadi semakin relevan karena karakteristik industri yang berbasis layanan dan pengalaman pelanggan (Lockwood & Medlik, 2001). Industri ini sangat dipengaruhi oleh kualitas interaksi manusia serta kemampuan dalam menciptakan pengalaman yang autentik bagi wisatawan (Seba, 2011). Oleh karena itu, keterlibatan keluarga dalam bisnis dapat menjadi nilai tambah yang signifikan, terutama dalam menciptakan layanan yang personal dan berbasis nilai budaya lokal (Fyall et al., 2019). Selain itu, dalam usaha kecil dan menengah seperti penginapan keluarga, keterbatasan sumber daya sering kali dapat diimbangi dengan fleksibilitas dan kedekatan dengan pelanggan (Wilson-Mah, 2024).

Lebih lanjut, dalam praktiknya, model *Three Circle* dapat digunakan untuk memahami bagaimana interaksi antara ketiga dimensi tersebut memengaruhi perkembangan usaha, termasuk dalam menghadapi tantangan, konflik, serta peluang inovasi (Howorth & Robinson, 2021). Dalam konteks penelitian ini, model tersebut menjadi alat analisis yang

relevan untuk mengidentifikasi keterkaitan antara peran keluarga, struktur kepemilikan, serta kondisi operasional bisnis dalam satu kerangka yang terintegrasi. Dengan demikian, model *Three Circle* tidak hanya berfungsi sebagai kerangka konseptual, tetapi juga sebagai pendekatan analitis untuk memahami dinamika bisnis keluarga secara lebih mendalam, khususnya dalam sektor pariwisata dan *hospitality*.

2.4. Siklus Hidup Bisnis Keluarga

2.4.1 Konsep Siklus Hidup

Siklus hidup bisnis keluarga merupakan konsep yang menjelaskan bahwa suatu usaha tidak bersifat statis, melainkan mengalami perkembangan melalui tahapan tertentu sepanjang waktu, mulai dari tahap pendirian hingga kemungkinan mengalami penurunan kinerja usaha (Arcese et al., 2021). Dalam konteks bisnis keluarga, konsep ini menjadi lebih kompleks karena tidak hanya melibatkan perkembangan organisasi bisnis, tetapi juga dipengaruhi oleh dinamika keluarga dan struktur kepemilikan yang saling berinteraksi (Camilleri & Valeri, 2022). Oleh karena itu, siklus hidup bisnis keluarga tidak dapat dipahami hanya dari perspektif pertumbuhan ekonomi semata, tetapi juga harus mempertimbangkan aspek sosial serta hubungan antar anggota keluarga dalam pengelolaan usaha (Howorth & Robinson, 2021).

Seiring berjalannya waktu, perubahan dalam siklus hidup bisnis keluarga tidak dapat dilepaskan dari transformasi struktur keluarga itu sendiri, terutama ketika terjadi pergeseran peran dari generasi pendiri ke

generasi berikutnya (Coffie et al., 2025). Pergeseran ini memengaruhi pola kepemimpinan, pengambilan keputusan, serta orientasi strategis bisnis yang dijalankan (Zapata-Cantu et al., 2023). Dalam perspektif keberlanjutan, siklus hidup bisnis keluarga juga berkaitan dengan konsep *transgenerational sustainability*, di mana bisnis dituntut untuk mampu bertahan dan berkembang lintas generasi melalui keseimbangan antara kepentingan emosional dan rasional dalam pengelolaan usaha (Ahmad et al., 2021).

Di sisi lain, perkembangan siklus hidup bisnis keluarga juga dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti perubahan teknologi, dinamika pasar, serta meningkatnya persaingan global (Lumban Gaol et al., 2016). Dalam sektor pariwisata dan *hospitality*, perubahan ini berlangsung sangat cepat akibat digitalisasi dan perubahan preferensi wisatawan (Hinson et al., 2024). Kondisi tersebut menuntut bisnis keluarga untuk terus beradaptasi melalui inovasi, peningkatan kualitas layanan, serta penciptaan pengalaman pelanggan yang bernilai (Peters & Pikkemaat, 2005), karena pengalaman yang bersifat personal dan emosional terbukti berpengaruh terhadap loyalitas pelanggan dalam bisnis *hospitality* (Luo et al., 2025).

2.4.2 Tahapan Siklus Hidup

Secara umum, siklus hidup bisnis keluarga terdiri atas beberapa tahapan utama, yaitu tahap pendirian, pertumbuhan, kematangan, stagnasi, dan penurunan. Setiap tahapan mencerminkan kondisi perkembangan usaha yang berbeda, baik dari segi stabilitas operasional, tingkat inovasi, maupun

kemampuan adaptasi terhadap lingkungan bisnis yang dinamis (Kane, 2025; Zapata-Cantu et al., 2023).

Pada tahap pendirian, bisnis masih sangat bergantung pada peran pendiri yang dominan dalam pengambilan keputusan dan operasional usaha (Coffie et al., 2025). Struktur organisasi cenderung sederhana dan fleksibel, sehingga memungkinkan usaha bergerak cepat dalam merespons peluang pasar. Namun demikian, keterbatasan sumber daya, pengalaman, serta jaringan bisnis menjadi tantangan utama yang perlu dihadapi pada tahap awal ini.

Memasuki tahap pertumbuhan, bisnis mulai mengalami peningkatan skala operasional serta kompleksitas organisasi, baik dari segi jumlah tenaga kerja, sistem operasional, maupun struktur manajemen (Wilson-Mah, 2024). Pada tahap ini, kebutuhan akan profesionalisasi semakin meningkat, termasuk dalam hal pembagian tugas, sistem pengendalian, serta perencanaan strategis. Dalam sektor *hospitality*, fase ini juga ditandai dengan peningkatan kualitas layanan, diversifikasi produk, serta pemanfaatan teknologi untuk meningkatkan efisiensi dan daya saing usaha (Hinson et al., 2024).

Pada tahap kematangan, bisnis keluarga umumnya telah mencapai tingkat stabilitas tertentu yang ditandai dengan struktur organisasi yang lebih jelas, pasar yang relatif mapan, serta pola operasional yang cenderung rutin (Kane, 2025). Meskipun demikian, stabilitas tersebut juga dapat menjadi tantangan apabila tidak diimbangi dengan kemampuan inovasi dan

adaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis, sehingga berpotensi menimbulkan stagnasi dan menurunkan daya saing usaha (Li et al., 2021).

Ketika inovasi mulai menurun dan bisnis cenderung mempertahankan pola operasional lama, usaha memasuki tahap stagnasi, yang ditandai dengan perlambatan pertumbuhan serta minimnya pembaruan strategi (Zapata-Cantu et al., 2023). Pada tahap ini, bisnis sering kali bergantung pada pelanggan lama, memiliki keterbatasan dalam pengembangan layanan, serta kurang responsif terhadap perubahan pasar. Dalam sektor *hospitality*, kondisi stagnasi juga terlihat dari rendahnya diferensiasi layanan, kurangnya pemanfaatan teknologi digital, serta terbatasnya inovasi dalam menciptakan pengalaman pelanggan (Elkhwesky et al., 2024; Peters & Pikkemaat, 2005).

Apabila kondisi stagnasi tidak segera diatasi, bisnis dapat memasuki tahap penurunan, yang ditandai dengan menurunnya kinerja usaha, berkurangnya jumlah pelanggan, serta melemahnya daya tarik usaha di pasar (Valeri, 2022). Tekanan dari pesaing yang lebih inovatif dan adaptif, khususnya dalam industri pariwisata yang sangat dinamis, semakin mempercepat penurunan tersebut (Hinson et al., 2024). Selain itu, pada tahap ini sering terjadi penurunan efisiensi operasional serta keterbatasan dalam melakukan inovasi, sehingga strategi yang dilakukan cenderung bersifat reaktif, seperti penurunan harga tanpa perbaikan nilai layanan. Namun demikian, tahap penurunan tidak selalu berakhir dengan kegagalan, karena bisnis masih memiliki peluang untuk melakukan pemulihan melalui

inovasi, digitalisasi, serta transformasi strategi yang lebih adaptif (Ahmad et al., 2021).

2.5. Hubungan Model Three Circle dan Siklus Hidup Bisnis Keluarga

Model Three Circle dan siklus hidup bisnis keluarga merupakan dua konsep yang saling berkaitan dalam memahami perkembangan bisnis keluarga. *Model Three Circle* digunakan untuk menganalisis bisnis keluarga melalui tiga dimensi utama, yaitu keluarga, kepemilikan, dan bisnis. Ketiga dimensi tersebut menjelaskan bahwa kondisi bisnis keluarga tidak hanya dipengaruhi oleh aspek usaha, tetapi juga oleh hubungan keluarga, struktur kepemilikan, pola pengambilan keputusan, serta sistem pengelolaan bisnis yang dijalankan (Tobak & Nábrádi, 2020; Howorth & Robinson, 2021). Dengan demikian, *Model Three Circle* berfungsi sebagai kerangka awal untuk memahami dinamika internal bisnis keluarga secara lebih menyeluru.

Sementara itu, siklus hidup bisnis keluarga digunakan untuk memahami posisi perkembangan usaha dalam tahapan tertentu, seperti tahap pendirian, pertumbuhan, kematangan, stagnasi, atau penurunan. Dalam konteks bisnis keluarga, siklus hidup usaha tidak hanya ditentukan oleh pertumbuhan bisnis secara ekonomi, tetapi juga dipengaruhi oleh perubahan peran keluarga, pola kepemilikan, kepemimpinan, kemampuan adaptasi, serta strategi yang dijalankan oleh pengelola usaha (Camilleri & Valeri, 2022; López-Chávez & Maldonado-Alcudia, 2022). Oleh karena itu, analisis siklus hidup bisnis keluarga memerlukan pemahaman terhadap

kondisi keluarga, kepemilikan, dan bisnis yang membentuk perkembangan usaha dari waktu ke waktu.

Hubungan antara *Model Three Circle* dan siklus hidup bisnis keluarga terletak pada fungsi keduanya yang saling melengkapi. *Model Three Circle* menjelaskan dimensi apa saja yang perlu dianalisis dalam bisnis keluarga, sedangkan siklus hidup bisnis keluarga menjelaskan pada posisi perkembangan apa usaha tersebut berada. Dengan kata lain, dimensi keluarga, kepemilikan, dan bisnis menjadi dasar untuk membaca kondisi internal usaha, sedangkan konsep siklus hidup digunakan untuk menilai apakah kondisi tersebut menunjukkan pertumbuhan, kematangan, stagnasi, atau penurunan usaha. Hal ini sejalan dengan pandangan bahwa perkembangan bisnis keluarga dipengaruhi oleh interaksi antara keluarga, kepemilikan, dan bisnis, serta kemampuan usaha dalam beradaptasi terhadap perubahan lingkungan internal maupun eksternal (Howorth & Robinson, 2021; Zapata-Cantu et al., 2023).

Dalam penelitian ini, hubungan kedua konsep tersebut digunakan secara berurutan. Pertama, Penginapan Marroan dianalisis sebagai bisnis keluarga melalui dimensi keluarga, kepemilikan, dan bisnis. Dimensi keluarga digunakan untuk melihat keterlibatan anggota keluarga, hubungan antaranggota keluarga, dan pembagian peran dalam operasional usaha. Dimensi kepemilikan digunakan untuk melihat kontrol usaha, kewenangan pemilik, serta proses pengambilan keputusan. Sementara itu, dimensi bisnis digunakan untuk menganalisis operasional, pembukuan, pemasaran,

fasilitas, inovasi, dan strategi usaha. Hasil dari analisis ketiga dimensi tersebut kemudian digunakan untuk menentukan posisi Penginapan Marroan dalam siklus hidup bisnis keluarga.

Dengan demikian, *Model Three Circle* dalam penelitian ini tidak digunakan secara terpisah dari siklus hidup bisnis keluarga. *Model Three Circle* berperan sebagai alat untuk mengidentifikasi kondisi dan dinamika internal Penginapan Marroan, sedangkan siklus hidup bisnis keluarga berperan sebagai alat untuk mengklasifikasikan posisi perkembangan usaha berdasarkan hasil identifikasi tersebut. Setelah posisi usaha diketahui, strategi pengembangan dapat dirumuskan sesuai dengan kondisi aktual Penginapan Marroan. Oleh karena itu, strategi pengembangan dalam penelitian ini tidak disusun sebagai saran umum, tetapi diturunkan dari hasil analisis hubungan antara dimensi keluarga, kepemilikan, bisnis, dan posisi usaha dalam siklus hidup bisnis keluarga.

Dalam konteks Penginapan Marroan, hubungan kedua konsep tersebut menjadi penting karena usaha ini merupakan bisnis keluarga yang tidak hanya menghadapi persoalan bisnis, tetapi juga persoalan pengelolaan keluarga dan kepemilikan. Keterlibatan keluarga dalam operasional, keputusan yang masih terpusat pada pemilik, pembukuan yang belum terstruktur, pemasaran digital yang belum optimal, serta pengembangan fasilitas yang masih bertahap menunjukkan bahwa kondisi usaha perlu dibaca melalui dimensi keluarga, kepemilikan, dan bisnis. Selanjutnya, kondisi tersebut digunakan untuk memahami posisi Penginapan Marroan

dalam siklus hidup bisnis keluarga, terutama dalam melihat apakah usaha masih berada pada fase pertumbuhan, mengalami stagnasi, atau mulai menunjukkan gejala penurunan. Pendekatan ini sesuai dengan kajian bisnis keluarga dalam sektor pariwisata yang menekankan pentingnya analisis terhadap dinamika keluarga, kemampuan adaptasi, inovasi, dan keberlanjutan usaha dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis (Arcese et al., 2021; López-Chávez & Maldonado-Alcudia, 2022; Camilleri & Valeri, 2022).

2.6. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Siklus Hidup Bisnis Keluarga

Perkembangan bisnis keluarga dalam siklus hidupnya dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berasal dari dalam maupun luar organisasi. Faktor-faktor tersebut berperan dalam menentukan posisi usaha pada setiap tahap serta arah perkembangan yang akan ditempuh. Dalam konteks ini, siklus hidup bisnis keluarga tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan internal perusahaan, tetapi juga oleh dinamika lingkungan eksternal yang terus mengalami perubahan.

2.6.1. Faktor Internal

Faktor internal meliputi kondisi sumber daya yang dimiliki oleh usaha, termasuk kemampuan manajerial, tingkat profesionalitas pengelolaan, serta kapasitas dalam melakukan inovasi (Arcese et al., 2021). Kemampuan inovasi menjadi salah satu faktor penting dalam menentukan keberlanjutan usaha, terutama dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang dinamis (Elkhwesky et al., 2024). Selain itu, kualitas sumber

daya manusia juga berperan dalam menentukan kemampuan bisnis dalam beradaptasi terhadap perubahan, baik dari segi kompetensi, pengalaman, maupun keterampilan operasional (Coffie et al., 2025).

Di sisi lain, keterbatasan dalam profesionalisasi manajemen serta dominasi pengambilan keputusan oleh anggota keluarga sering kali menjadi tantangan dalam pengelolaan usaha (Howorth & Robinson, 2021). Kondisi ini dapat menyebabkan pengambilan keputusan yang kurang optimal serta menghambat perkembangan usaha, terutama ketika bisnis menghadapi tuntutan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang lebih kompleks.

2.6.1.1. Struktur Organisasi dan Tata Kelola

Struktur organisasi dan tata kelola bisnis keluarga juga menjadi faktor internal yang berpengaruh terhadap perkembangan usaha. Struktur yang tidak jelas, pembagian peran yang tumpang tindih, serta kurangnya sistem pengendalian dapat menyebabkan inefisiensi dalam operasional bisnis (Howorth & Robinson, 2021). Hal ini menunjukkan bahwa keberadaan sistem manajemen yang terstruktur menjadi penting dalam mendukung efektivitas pengelolaan usaha.

Selain itu, dalam bisnis keluarga, aspek emosional dan hubungan interpersonal antar anggota keluarga sering kali memengaruhi proses pengambilan keputusan (Coffie et al., 2025). Kondisi ini dapat menimbulkan konflik internal apabila tidak dikelola dengan baik, sehingga berpotensi memengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Oleh karena

itu, penerapan tata kelola yang jelas menjadi faktor penting dalam menjaga stabilitas dan keberlanjutan bisnis keluarga.

2.6.1.2. Orientasi Jangka Panjang dan Nilai Keluarga

Orientasi jangka panjang merupakan salah satu karakteristik utama bisnis keluarga yang berperan dalam menjaga keberlanjutan usaha. Komitmen untuk mempertahankan bisnis lintas generasi menjadi kekuatan utama dalam menghadapi dinamika lingkungan bisnis (Coffie et al., 2025). Nilai-nilai keluarga seperti loyalitas, kepercayaan, dan komitmen juga berperan dalam membentuk budaya organisasi yang kuat.

Namun demikian, orientasi jangka panjang tersebut juga dapat menjadi tantangan apabila menimbulkan resistensi terhadap perubahan (Zapata-Cantu et al., 2023). Dalam beberapa kasus, keinginan untuk mempertahankan tradisi dan pola lama dapat menghambat inovasi dan adaptasi terhadap perkembangan lingkungan bisnis. Oleh karena itu, keseimbangan antara mempertahankan nilai keluarga dan kebutuhan profesionalisasi menjadi kunci dalam perkembangan bisnis keluarga.

2.6.2. Faktor Eksternal

Faktor eksternal merupakan faktor yang berasal dari luar organisasi yang memengaruhi perkembangan dan keberlangsungan bisnis keluarga, serta tidak dapat dikendalikan secara langsung oleh pelaku usaha (Li et al., 2021). Faktor ini mencakup dinamika pasar, perubahan perilaku konsumen, perkembangan teknologi, serta kondisi persaingan dalam industri yang terus mengalami perubahan (Hinson et al., 2024). Dalam konteks bisnis keluarga,

faktor eksternal memiliki peran penting karena dapat menentukan posisi usaha dalam siklus hidup, terutama dalam kondisi stagnasi maupun penurunan (Arcese et al., 2021). Oleh karena itu, kemampuan usaha dalam merespons perubahan lingkungan eksternal menjadi kunci dalam mempertahankan daya saing dan keberlanjutan usaha.

Dalam sektor pariwisata dan hospitality, pengaruh faktor eksternal menjadi semakin signifikan karena industri ini sangat dipengaruhi oleh perubahan preferensi wisatawan dan perkembangan teknologi digital (Elkhwesky et al., 2024). Wisatawan tidak hanya mencari fasilitas, tetapi juga pengalaman yang personal dan berkualitas, sehingga pelaku usaha dituntut untuk mampu beradaptasi dengan kebutuhan tersebut (Pinhal et al., 2025). Selain itu, meningkatnya persaingan dari penginapan modern dan hotel berbintang juga menciptakan tekanan bagi bisnis keluarga untuk melakukan inovasi dan penyesuaian strategi (Hinson et al., 2024). Dengan demikian, pemahaman terhadap faktor eksternal menjadi penting sebagai dasar dalam mengidentifikasi peluang dan tantangan yang dihadapi usaha dalam lingkungan bisnis yang dinamis.

2.6.2.1. Pasar dan Perilaku Konsumen

Faktor eksternal berkaitan dengan kondisi lingkungan bisnis yang dihadapi oleh usaha, seperti tingkat persaingan, perubahan perilaku konsumen, serta dinamika sektor pariwisata (Li et al., 2021). Perubahan preferensi wisatawan dan tuntutan terhadap kualitas layanan menjadi faktor penting yang memengaruhi keberlangsungan usaha di sektor *hospitality* (Pinhal et al., 2025). Dalam konteks ini, wisatawan tidak hanya mencari

tempat menginap, tetapi juga pengalaman yang unik, personal, dan berkualitas.

Perubahan perilaku konsumen tersebut menuntut pelaku usaha untuk mampu memahami kebutuhan pasar secara lebih mendalam serta menyesuaikan strategi layanan yang ditawarkan (Hinson et al., 2024). Oleh karena itu, kemampuan dalam membaca tren pasar menjadi faktor penting dalam menentukan keberhasilan bisnis keluarga dalam mempertahankan daya saingnya.

2.6.2.2. Perkembangan Teknologi dan Digitalisasi

Perkembangan teknologi digital menjadi salah satu faktor eksternal yang sangat berpengaruh terhadap siklus hidup bisnis keluarga (Elkhwesky et al., 2024). Pemanfaatan teknologi seperti platform *online travel agent*, media sosial, serta sistem manajemen berbasis digital memungkinkan usaha untuk memperluas jangkauan pasar serta meningkatkan efisiensi operasional. Teknologi juga berperan dalam meningkatkan kualitas layanan serta pengalaman pelanggan dalam industri *hospitality*.

Namun demikian, tidak semua bisnis keluarga mampu mengadopsi teknologi secara optimal, terutama yang masih mengandalkan sistem operasional tradisional (Lumban Gaol et al., 2016). Keterbatasan dalam pemanfaatan teknologi dapat menyebabkan usaha tertinggal dalam persaingan, sehingga mempercepat terjadinya stagnasi bahkan penurunan kinerja usaha.

2.6.2.3. Persaingan dan Lingkungan Industri

Tingkat persaingan dalam industri juga menjadi faktor penting yang memengaruhi perkembangan bisnis keluarga. Meningkatnya jumlah penginapan, termasuk hotel berbintang dan akomodasi modern lainnya, menciptakan tekanan kompetitif yang semakin tinggi (Hinson et al., 2024). Kondisi ini menuntut pelaku usaha untuk memiliki strategi yang tepat agar mampu bersaing dalam pasar yang dinamis.

Selain itu, kondisi ekonomi dan kebijakan pemerintah juga turut memengaruhi kinerja usaha di sektor pariwisata (Lockwood & Medlik, 2001). Perubahan daya beli masyarakat serta tingkat kunjungan wisatawan dapat berdampak langsung pada tingkat hunian dan pendapatan usaha. Oleh karena itu, kemampuan dalam merespons perubahan lingkungan eksternal menjadi faktor penting dalam menjaga keberlanjutan bisnis keluarga.

Secara keseluruhan, perkembangan siklus hidup bisnis keluarga dipengaruhi oleh interaksi yang kompleks antara faktor internal dan eksternal (Arcese et al., 2021). Kedua faktor tersebut saling berhubungan dan tidak dapat dipisahkan dalam menentukan arah perkembangan usaha. Oleh karena itu, kemampuan bisnis dalam mengelola faktor-faktor tersebut secara efektif menjadi kunci dalam mempertahankan keberlanjutan usaha.

Dengan demikian, pemahaman terhadap faktor-faktor yang memengaruhi siklus hidup bisnis keluarga menjadi penting sebagai dasar dalam merumuskan strategi pengembangan yang tepat. Analisis terhadap faktor internal dan eksternal juga membantu dalam mengidentifikasi

peluang serta tantangan yang dihadapi oleh bisnis keluarga dalam menghadapi dinamika lingkungan bisnis yang terus berubah.

2.7 Strategi Pengembangan Bisnis Keluarga

Strategi pengembangan merupakan langkah yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja dan keberlanjutan usaha, terutama ketika bisnis berada pada kondisi stagnasi atau penurunan. Dalam konteks bisnis keluarga, strategi pengembangan tidak hanya berfokus pada aspek ekonomi, tetapi juga mempertimbangkan keberlanjutan usaha dalam jangka panjang serta kesinambungan lintas generasi (Camilleri & Valeri, 2022). Hal ini menunjukkan bahwa strategi yang diterapkan tidak hanya bertujuan untuk meningkatkan profitabilitas, tetapi juga untuk mempertahankan nilai-nilai keluarga yang menjadi dasar dalam pengelolaan usaha (Coffie et al., 2025).

Pada kondisi stagnasi, strategi pengembangan umumnya diarahkan pada peningkatan inovasi serta perbaikan sistem manajerial agar usaha mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis. Sebaliknya, pada tahap penurunan, strategi yang diperlukan cenderung lebih mendasar, seperti restrukturisasi usaha dan penyesuaian model bisnis agar lebih sesuai dengan kebutuhan pasar (Brunelli et al., 2023). Dalam situasi ini, kemampuan bisnis dalam membaca perubahan pasar dan meresponsnya secara tepat menjadi faktor kunci dalam menentukan keberhasilan strategi pengembangan (Zapata-Cantu et al., 2023).

Dalam praktiknya, inovasi menjadi salah satu strategi utama dalam pengembangan bisnis keluarga, terutama dalam menghadapi stagnasi.

Inovasi tidak hanya terbatas pada pengembangan produk atau layanan, tetapi juga mencakup model bisnis, strategi pemasaran, serta pemanfaatan teknologi (Peters & Pikkemaat, 2005). Dalam sektor hospitality, inovasi layanan dan pengalaman pelanggan menjadi faktor penting dalam meningkatkan daya saing usaha, karena wisatawan semakin mengutamakan kualitas pengalaman yang diberikan (Sumarjan et al., 2013). Selain itu, peningkatan profesionalisasi melalui sistem manajemen yang lebih terstruktur serta pencatatan keuangan yang baik juga berperan dalam meningkatkan efisiensi operasional dan kualitas pengambilan keputusan (Howorth & Robinson, 2021).

Di sisi lain, perkembangan teknologi digital mendorong bisnis keluarga untuk mengadopsi strategi digitalisasi dalam operasional dan pemasaran usaha. Pemanfaatan platform online travel agent, media sosial, serta sistem reservasi berbasis digital dapat membantu meningkatkan visibilitas dan jangkauan pasar (Elkhwesky et al., 2024). Selain itu, peningkatan kualitas layanan dan pengalaman pelanggan menjadi strategi penting dalam industri hospitality, karena kepuasan dan loyalitas pelanggan sangat dipengaruhi oleh pengalaman yang bersifat personal dan emosional (Luo et al., 2025).

Dalam menghadapi kondisi penurunan, strategi pengembangan juga perlu diarahkan pada upaya pemulihan melalui transformasi bisnis yang lebih adaptif. Transformasi ini dapat mencakup perubahan model bisnis, reposisi pasar, serta peningkatan inovasi yang lebih radikal (Ahmad et al.,

2021). Selain itu, penguatan sumber daya manusia melalui pelatihan, peningkatan kompetensi, serta kesiapan generasi penerus menjadi faktor penting dalam mendukung keberlanjutan usaha (Mucelli, 2025). Dengan demikian, strategi pengembangan bisnis keluarga merupakan proses yang multidimensional, yang harus disesuaikan dengan tahap siklus hidup bisnis agar mampu menghadapi tantangan dan mempertahankan keberlanjutan usaha dalam jangka panjang.

2.8 Strategi Pengembangan Usaha Penginapan dalam Industri *Hospitality*

Dalam industri *hospitality*, khususnya usaha penginapan, strategi pengembangan memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan daya saing usaha karena sangat dipengaruhi oleh kualitas layanan, pengalaman pelanggan, serta dinamika permintaan wisata (Fyall et al., 2019). Karakteristik industri ini yang sensitif terhadap perubahan tren dan preferensi konsumen menuntut pelaku usaha untuk mampu beradaptasi secara cepat dan tepat (Hinson et al., 2024). Oleh karena itu, strategi pengembangan tidak hanya berfokus pada aspek operasional, tetapi juga pada kemampuan memahami perubahan perilaku wisatawan dan menciptakan nilai yang relevan bagi pelanggan (Li et al., 2021).

Dalam praktiknya, strategi pengembangan usaha penginapan dapat dilakukan melalui peningkatan kualitas layanan, perbaikan fasilitas, serta pengembangan pengalaman wisata yang lebih menarik bagi pelanggan (Peters & Pikkemaat, 2005). Kualitas layanan tidak hanya berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan dasar, tetapi juga mencakup aspek emosional dan

pengalaman selama menginap (Sumarjan et al., 2013). Oleh karena itu, pengelola usaha perlu menciptakan diferensiasi layanan yang unik agar dapat meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan dalam jangka panjang (Uysal et al., 2017).

Selain aspek layanan, pemanfaatan teknologi digital juga menjadi strategi yang semakin penting dalam pengembangan usaha penginapan. Penggunaan platform *online travel agent*, media sosial, serta sistem reservasi berbasis digital memungkinkan pelaku usaha untuk memperluas jangkauan pasar dan meningkatkan visibilitas usaha (Elkhwesky et al., 2024). Perubahan strategi pemasaran dari konvensional menuju digital juga mendorong pentingnya pengelolaan reputasi online, seperti ulasan pelanggan dan interaksi di media sosial, yang berpengaruh terhadap keputusan wisatawan (Hinson et al., 2024).

Di sisi lain, penguatan konsep pengalaman wisata menjadi pendekatan yang semakin relevan dalam industri *hospitality*. Penginapan tidak hanya berfungsi sebagai tempat menginap, tetapi juga sebagai bagian dari pengalaman wisata yang lebih luas melalui integrasi budaya lokal dan penciptaan suasana yang autentik (Seba, 2011). Selain itu, strategi diferensiasi dan segmentasi pasar juga diperlukan agar usaha dapat menyesuaikan layanan dengan kebutuhan segmen tertentu serta meningkatkan efektivitas pemasaran (Li et al., 2021).

Pada akhirnya, keberhasilan strategi pengembangan usaha penginapan juga sangat dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia

dalam memberikan pelayanan (Wilson-Mah, 2024). Pelatihan, pengembangan kompetensi, serta peningkatan kualitas interaksi layanan menjadi faktor penting dalam meningkatkan kepuasan pelanggan (Hinson et al., 2024). Dengan demikian, strategi pengembangan usaha penginapan merupakan proses yang multidimensional yang mencakup layanan, fasilitas, teknologi, pemasaran, serta sumber daya manusia, sehingga pemahaman yang komprehensif terhadap aspek-aspek tersebut menjadi dasar dalam menjaga daya saing dan keberlanjutan usaha.

2.9 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu digunakan sebagai landasan untuk memahami perkembangan kajian yang berkaitan dengan bisnis keluarga, siklus hidup bisnis keluarga, serta strategi pengembangan usaha pada sektor akomodasi dan pariwisata. Melalui kajian terhadap penelitian sebelumnya, peneliti dapat mengidentifikasi temuan-temuan yang telah dihasilkan, metode yang digunakan, serta relevansinya dengan penelitian yang dilakukan pada Penginapan Marroan di kawasan Danau Toba.

Selain itu, penelitian terdahulu juga berfungsi untuk menunjukkan posisi penelitian ini dibandingkan dengan penelitian yang telah ada. Dengan melakukan perbandingan terhadap berbagai penelitian sebelumnya, peneliti dapat mengidentifikasi persamaan maupun perbedaan fokus penelitian, sehingga dapat memperlihatkan kontribusi yang diberikan oleh penelitian ini. Ringkasan penelitian terdahulu yang relevan dengan topik penelitian disajikan pada tabel berikut.

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Penulis (Tahun)	Judul Penelitian	Metodologi	Hasil
1	López-Chávez & Maldonado-Alcudia (2022)	Exploring the life cycle of family-owned tourism businesses in maturity	Kualitatif (<i>multiple case study</i>), wawancara & observasi, analisis abductive	Bisnis keluarga pada tahap maturity mengalami stagnasi, decline, dan konsolidasi. Faktor destinasi berperan penting dalam perubahan
2	Arcese et al. (2021)	Innovative drivers for family business models in tourism	Systematic literature review & bibliometric analysis	Inovasi menjadi faktor penting dalam pengembangan bisnis keluarga, namun implementasinya masih terbatas

3	Kumar et al. (2022)	Understanding the relationship among factors influencing rural tourism: a hierarchical approach	Mixed method, ISM analysis	Infrastruktur, dukungan pemerintah, dan partisipasi masyarakat menjadi faktor utama pengembangan wisata
4	Gera, S., Sabat, K. C., Perumandla, S., & Bhattacharyya, S. S. (2026)	Family Business Succession in Indian Micro and Small Technology Business	Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus pada bisnis keluarga sektor teknologi skala mikro dan kecil di India. Data diperoleh melalui wawancara mendalam dengan pemilik dan anggota keluarga yang terlibat dalam bisnis.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan suksesi dipengaruhi oleh interaksi antara dimensi keluarga, kepemilikan, dan bisnis. Komunikasi keluarga, perencanaan suksesi, dan keterlibatan generasi penerus menjadi faktor penting dalam menjaga keberlanjutan usaha.

5	Subhani et al. (2026)	Bridging tradition and innovation: generational dynamics in family business succession	Kualitatif, wawancara semi-terstruktur	Terdapat perbedaan generasi dalam inovasi dan suksesi yang mempengaruhi keberlanjutan
6	Farida & Setiawan (2022)	Business Strategies and Competitive Advantage: The Role of Performance and Innovation	Kuantitatif, SEM-PLS	Strategi bisnis meningkatkan keunggulan kompetitif melalui inovasi dan kinerja
7	López-Chávez et al. (2021)	Family business in tourism: an international systematic review of literature	Systematic literature review	Penelitian masih terbatas pada aspek suksesi dan dinamika keluarga

8	Ahmad et al. (2021)	Family firms' sustainable longevity: the role of family involvement in business and innovation capability	Kuantitatif, SEM-PLS	Keterlibatan keluarga dan inovasi berpengaruh signifikan terhadap keberlanjutan
9	Tobak & Nábrádi (2020)	The TONA model: A New methodology for assessing the development and maturity life cycles of family owned enterprises	Konseptual model	Model TONA mampu mengukur siklus hidup bisnis dari aspek keluarga, kepemilikan, dan bisnis

10	Camilleri & Valeri (2022)	Thriving family businesses in tourism and <i>hospitality</i> : A systematic review	Systematic literature review (PRISMA)	Bisnis keluarga adalah penggerak utama pariwisata namun masih minim kajian pengembangan
----	------------------------------	---	--	---

Berdasarkan penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa sebagian besar penelitian menekankan pada pentingnya inovasi, keterlibatan keluarga, serta faktor eksternal dalam menentukan keberlanjutan bisnis keluarga, khususnya pada sektor pariwisata. Selain itu, penelitian-penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa bisnis keluarga memiliki karakteristik unik yang dipengaruhi oleh interaksi antara keluarga, kepemilikan, dan bisnis.

Namun demikian, terdapat beberapa perbedaan dengan penelitian ini. Pertama, sebagian besar penelitian terdahulu menggunakan pendekatan kuantitatif atau systematic literature review, sedangkan penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan studi kasus, sehingga mampu menggali fenomena secara lebih mendalam. Kedua, penelitian terdahulu umumnya membahas bisnis keluarga dalam konteks umum atau lintas sektor, sementara penelitian ini secara spesifik berfokus pada penginapan keluarga di kawasan Danau Toba.

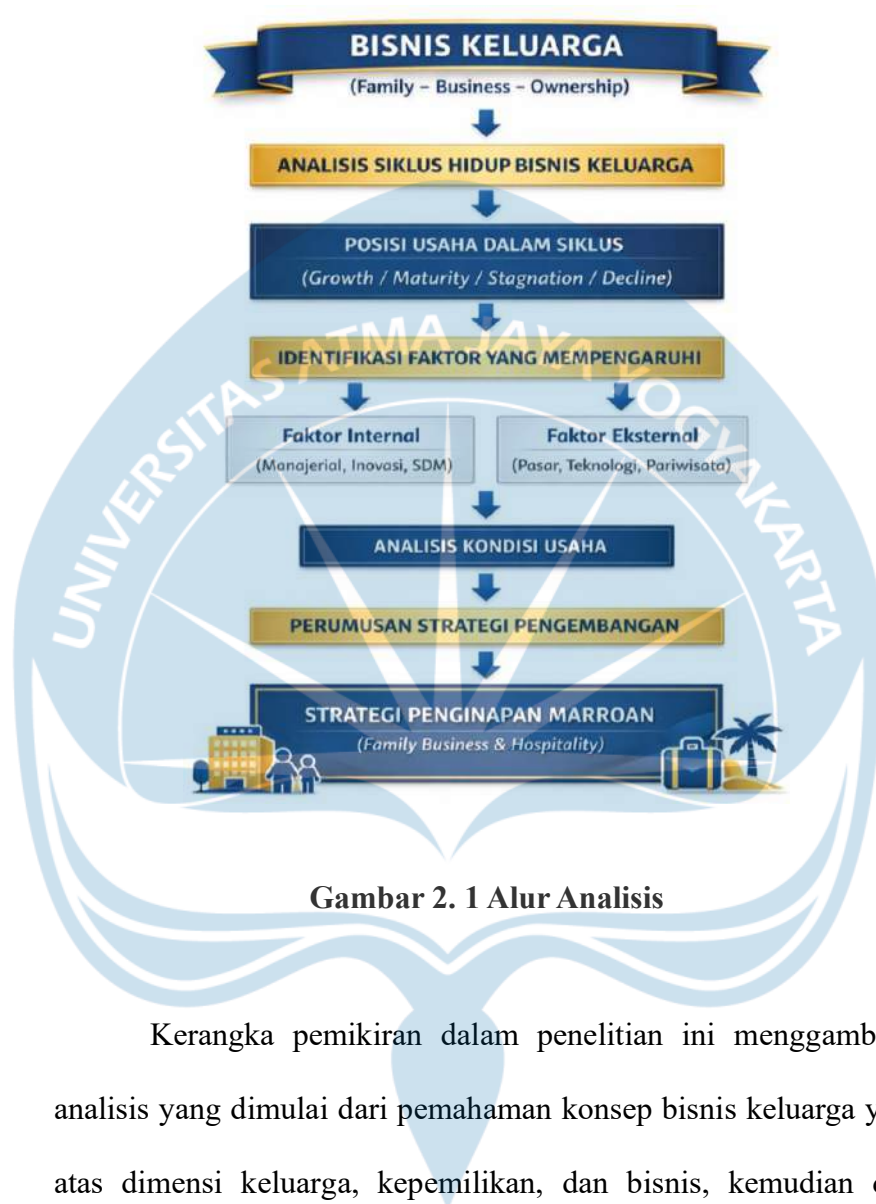
2.10 Kerangka Berpikir

Penelitian ini berangkat dari pemahaman bahwa bisnis keluarga memiliki karakteristik yang berbeda dengan bisnis non-keluarga karena adanya keterkaitan antara dimensi keluarga, kepemilikan, dan bisnis yang saling berinteraksi dalam menentukan arah perkembangan usaha (Howorth & Robinson, 2021). Untuk memahami kondisi tersebut secara komprehensif, penelitian ini menggunakan pendekatan siklus hidup bisnis

keluarga, yang menjelaskan bahwa usaha berkembang melalui tahapan tertentu seperti pertumbuhan, kematangan, stagnasi, hingga penurunan (Camilleri & Valeri, 2022). Posisi usaha dalam siklus tersebut bersifat dinamis dan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang menentukan kemampuan adaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis (López-Chávez & Maldonado-Alcudia, 2022).

Dalam konteks ini, Penginapan Marroan sebagai usaha keluarga di sektor *hospitality* dipengaruhi oleh dinamika internal seperti pengelolaan usaha dan kemampuan inovasi, serta faktor eksternal seperti persaingan industri, perubahan perilaku wisatawan, dan perkembangan teknologi (Arcese et al., 2021). Perubahan preferensi wisatawan yang semakin menekankan kualitas layanan dan pengalaman juga menjadi faktor penting dalam menentukan keberlangsungan usaha (Fyall et al., 2019; Li et al., 2021). Oleh karena itu, penelitian ini tidak hanya menganalisis posisi usaha dalam siklus hidup bisnis keluarga, tetapi juga mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhinya sebagai dasar dalam merumuskan strategi pengembangan yang sesuai dengan kondisi aktual usaha guna meningkatkan daya saing dan keberlanjutan bisnis (Camilleri & Valeri, 2022; Elkhwesky et al., 2024).

2.10 Diagram Kerangka Berpikir



Gambar 2. 1 Alur Analisis

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini menggambarkan alur analisis yang dimulai dari pemahaman konsep bisnis keluarga yang terdiri atas dimensi keluarga, kepemilikan, dan bisnis, kemudian dilanjutkan dengan analisis siklus hidup bisnis keluarga untuk menentukan posisi usaha dalam tahapan *growth*, *maturity*, *stagnation*, atau *decline* (Camilleri & Valeri, 2022; Howorth & Robinson, 2021). Setelah posisi usaha teridentifikasi, penelitian ini mengkaji faktor-faktor yang memengaruhi kondisi usaha yang terbagi menjadi faktor internal seperti manajerial, inovasi, dan sumber daya manusia, serta faktor eksternal seperti pasar,

teknologi, dan dinamika pariwisata (Arcese et al., 2021; Elkhwesky et al., 2024). Hasil dari analisis tersebut digunakan untuk memahami kondisi aktual usaha secara menyeluruh sebagai dasar dalam merumuskan strategi pengembangan yang sesuai, sehingga pada akhirnya dapat menghasilkan strategi yang tepat bagi Penginapan Marroan dalam meningkatkan daya saing dan keberlanjutan usaha di sektor *hospitality* (Hinson et al., 2024).

