

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Seperti sektor bisnis lainnya, pariwisata memiliki kerentanan akan ancaman yang dapat mengganggu kelangsungan bisnisnya, diantaranya adalah risiko politik, gangguan ekonomi serta krisis di sektor kesehatan. Faktor - faktor eksternal tersebut dapat mempengaruhi tingkat kedatangan wisatawan, penghasilan perusahaan, dan performa bisnis secara keseluruhan di bidang pariwisata. Salah satu faktor eksternal yang mempengaruhi seluruh bisnis secara global dan terjadi di dekade ini adalah pandemi COVID-19. Dengan adanya pandemi, seluruh bisnis harus menerapkan protokol kesehatan untuk menekan tingkat infeksi dan juga menjaga kesehatan karyawan serta lingkungan kerja.

Pada umumnya, karakteristik dalam dunia pariwisata merupakan bisnis kecil dan kepemilikannya dipegang oleh keluarga. Bisnis keluarga menjadi berbeda dengan bisnis lainnya karena bisnis tersebut bersifat transgenerasi atau turun temurun dan keputusan perusahaan menjadi tergantung oleh keluarga dalam bisnis tersebut. Menurut Litz (1995), sebuah bisnis dapat dianggap sebagai bisnis keluarga ketika kepemilikan dan manajemennya terkonsentrasi dalam sebuah unit keluarga dan sejauh mana anggotanya berusaha untuk mencapai, mempertahankan dan/atau meningkatkan keterkaitan intraorganisasional berbasis keluarga.

Sifat transgenerasi atau turun temurun dianggap memiliki kelebihan dalam menghadapi ancaman bisnis lebih baik dibandingkan bisnis non-keluarga. Menurut Le Breton-Miller & Miller (2005), kapasitas untuk mengambil keputusan yang cepat hubungan yang kuat dengan karyawan, dan hubungan yang erat dengan pemangku kepentingan seperti pemasok (*vendor*) dan pelanggan menciptakan ketahanan bisnis dalam bisnis keluarga. Hal ini menjadi keuntungan bisnis keluarga untuk dapat bersaing dengan bisnis lain. Selain itu, bisnis keluarga juga menciptakan tradisi bisnis di dalam keluarganya yang dapat menjadi keuntungan yang tidak mudah ditiru oleh bisnis lain.

Selain keuntungan yang dimiliki oleh bisnis keluarga, terdapat juga beberapa kekurangan yang menjadi unik bila dibandingkan dengan bisnis non-

keluarga. Diantaranya adalah potensi nepotisme, pandangan yang picik, ketidakmampuan, dan perilaku korup. Penelitian ini menyatakan bahwa beberapa perusahaan keluarga mengadopsi prioritas yang dibatasi secara temporal dan sosial, berfokus pada keuntungan jangka pendek untuk keluarga saja dan kurang peduli dengan prospek jangka panjang bisnis atau kesejahteraan pemangku kepentingan non-keluarga. Hal ini dapat mengarah pada hasil negatif, seperti keserakahan, penyalahgunaan, pengabaian, dan tindakan ilegal. Salah satu contoh kasus yang ditemukan dalam penelitian Le Breton-Miller & Miller (2022), salah satu perusahaan keluarga menunjukkan prioritas yang terbatas, baik secara temporal maupun sosial. Berfokus kepada imbalan dan keuntungan jangka pendek, bukan untuk semua pemangku kepentingan, melainkan hanya untuk keluarga. Meskipun hal tersebut mungkin tidak berbahaya, namun juga dapat menyebabkan ketidakmampuan karena nepotisme, cara pandang yang picik yang menggagalkan ketahanan dalam menghadapi krisis, atau bahkan perilaku yang serakah, merusak, dan ilegal.

Beberapa cara untuk meminimalisir kekurangan yang dimiliki oleh bisnis keluarga diantaranya adalah dengan menerapkan mekanisme tata kelola yang efektif, inisiatif transparansi, pedoman etika, dan strategi pelibatan pemangku kepentingan, bisnis keluarga dapat mengatasi kelemahan-kelemahan tersebut. Mengurangi risiko korupsi dan meningkatkan kualitas membutuhkan pendekatan multi-segi yang memprioritaskan etika, integritas, dan tanggung jawab sosial. Strategi-strategi ini akan berkontribusi pada kesuksesan jangka panjang, reputasi, dan keberlanjutan bisnis keluarga sambil mempromosikan kesejahteraan dan kepercayaan para pemangku kepentingan dan masyarakat.

Agar bisnis keluarga dapat sukses dan berhasil dengan kelebihan dan kekurangan yang unik dan berbeda dari bisnis pada umumnya, diperlukan pengelolaan sumber daya yang baik. Sumber daya yang secara natural dimiliki oleh bisnis keluarga adalah sumber daya manusia, sosial, dan modal finansial (Ireland *et al.*, 2003). Sumber daya manusia mengacu pada pengetahuan, keterampilan, dan keahlian yang dimiliki oleh anggota keluarga yang terlibat dalam menjalankan bisnis. Ini termasuk kemampuan mereka dalam manajemen bisnis, kegiatan pemasaran, serta pelatihan dan pengembangan. Modal sosial mengacu pada

hubungan dan koneksi yang dimiliki pemilik usaha dengan orang lain, termasuk karyawan, pemasok, distributor, pelanggan, dan bahkan pesaing. Hubungan-hubungan ini bisa sangat berharga dalam hal mendapatkan dukungan, mengakses sumber daya, dan menemukan peluang bisnis baru. Modal keuangan mengacu pada sumber daya moneter yang tersedia untuk bisnis keluarga, seperti investasi tunai dan laba atas investasi. Kesehatan keuangan dan sumber daya bisnis sangat penting untuk keberlanjutan dan pertumbuhannya. Penelitian Kuo *et al.* (2018), menunjukkan bahwa bentuk-bentuk modal ini, apabila dikelola dan digunakan secara efektif, dapat berkontribusi pada pengembangan solusi inovatif dan strategi diferensiasi untuk bisnis terutama bisnis keluarga.

Bisnis keluarga memerlukan manajemen sumber daya manusia yang baik untuk dapat menjadi sukses dan berinovasi dengan baik. Dalam penelitian Kidwell *et al.* (2012), ditemukan bahwa pengembangan dan penerapan praktik-praktik manajemen sumber daya manusia berkinerja tinggi dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan bagi bisnis keluarga. Mereka mencatat bahwa praktik-praktik ini telah dikaitkan dengan kinerja perusahaan yang lebih baik, laba atas investasi, laba pemegang saham, dan ukuran-ukuran kinerja lainnya baik di perusahaan besar maupun usaha kecil dan menengah (UMKM). Ukuran perusahaan secara positif terkait dengan keberadaan sistem manajemen sumber daya manusia yang lebih formal di perusahaan keluarga. Ketika perusahaan tumbuh dan menambah karyawan, mereka harus memberikan perhatian yang lebih besar pada fungsi manajemen sumber daya manusia mereka, yang mengarah pada pembentukan praktik-praktik yang lebih formal.

Beberapa penelitian yang terkait dengan manajemen sumber daya manusia diantaranya adalah penelitian oleh Kidwell *et al.* (2012) yang meneliti peran pengaruh keluarga dan modal sosial keluarga dalam membentuk praktik – praktik manajemen sumber daya manusia dan membandingkan perusahaan keluarga etnis dengan perusahaan keluarga non-etnis. Kekurangan yang ditemui dalam penelitian ini adalah kurangnya penelitian tentang pengembangan praktik-praktik manajemen sumber daya manusia formal di perusahaan keluarga etnis dibandingkan dengan perusahaan keluarga non-etnis dan perlunya ada penelitian selanjutnya mengenai hal ini. Selanjutnya, penelitian oleh Y. Kim & Gao (2010) yang meneliti tentang

ketergantungan tradisional perusahaan keluarga Cina pada sistem informal yang berakar pada hubungan pribadi. Kesenjangan dalam penelitian ini yang dapat diisi dalam penelitian selanjutnya adalah bahwa belum banyak penelitian tentang bisnis keluarga di Cina dan bahkan lebih sedikit lagi tentang praktik-praktik manajemen sumber daya manusia dari bisnis-bisnis ini, terutama dalam konteks ukuran dan lokasi. Penelitian oleh Gallo (2004), yang menemukan bahwa pada umumnya bisnis keluarga akan memenuhi tanggung jawab internal mereka dalam menciptakan kekayaan ekonomi dan pengiriman barang, tetapi mungkin menghadapi tantangan dalam perubahan strategis dan pengembangan karyawan. Kekosongan dalam penelitian ini untuk penelitian selanjutnya yaitu kurangnya penelitian sebelumnya tentang pemenuhan tanggung jawab sosial oleh bisnis keluarga. Dan yang terakhir penelitian oleh Chang & Liu (2011), yang mengeksplorasi pentingnya modal sosial dalam keberhasilan bisnis – bisnis keluarga di Cina dan mengidentifikasi berbagai masalah dalam manajemen sumber daya manusia. Penelitian selanjutnya dapat berfokus pada identifikasi dan analisis pendekatan yang efektif dan praktik terbaik untuk meningkatkan modal sosial di perusahaan keluarga. Mempelajari penelitian – penelitian terdahulu, peneliti melihat belum banyak penelitian yang meneliti mengenai manajemen sumber daya manusia dalam bisnis keluarga, terutama dalam bisnis pertunjukan dan berlokus di Indonesia sehingga penelitian ini perlu untuk dilakukan.

Penelitian ini penting dilakukan untuk mengisi kekosongan dalam penelitian Gallo (2004) tentang pemenuhan tanggung jawab sosial oleh bisnis keluarga dengan cara melihat bagaimana manajemen sumber daya manusia keluarga Saung Angklung Udjo, yang menjadi salah satu ikon bisnis keluarga di Kota Bandung. Peneliti melakukan penelitian, untuk mempelajari latar belakang, mempelajari pengambilan keputusan dalam manajemen sumber daya manusia keluarga Saung Angklung Udjo, untuk dapat berhasil menjadi salah satu bisnis keluarga yang berhasil melakukan manajemen sumber daya manusia yang baik dan menjadi salah satu bisnis keluarga yang sukses di Kota Bandung. Penelitian ini menjadi penting dilakukan untuk mengidentifikasi bagaimana cara mengelola bisnis keluarga mengelola sumber daya manusianya dan bagaimana sistem meritokrasi yang diterapkan.

1.2 Rumusan Masalah

1. Apa yang menjadi prioritas dalam manajemen sumber daya manusia di Saung Angklung Udjo?
2. Bagaimana pengelolaan sumber daya manusia yang dilakukan manajemen Saung Angklung Udjo?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut di atas, maka tujuan utama penelitian adalah menjawab masalah, sebagai berikut:

1. Mengetahui apa yang menjadi prioritas dalam manajemen sumber daya manusia di Saung Angklung Udjo.
2. Mendeksripsikan dan menganalisis bagaimana cara Saung Angklung Udjo mengelola sumber daya manusianya.