

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Bisnis keluarga merupakan salah satu pilar utama dalam mendukung perekonomian Indonesia, memainkan peran yang sangat signifikan dalam berbagai sektor industri, termasuk perdagangan, manufaktur, dan jasa. Bisnis keluarga memiliki dampak yang luas dan strategis dalam perekonomian Indonesia, baik dalam skala mikro maupun makro, seperti yang disampaikan oleh (Kiki Safitri 2022) sekitar 95% Perusahaan yang berada di Indonesia adalah bisnis keluarga yang menyumbang sebesar 25% terhadap PDB nasional. Ketahanan ini sering kali dipengaruhi oleh tantangan internal, seperti adanya konflik antaranggota keluarga dan kurangnya perencanaan suksesi yang memadai.

Usaha keluarga menghadirkan tantangan tersendiri, terutama dalam mempertahankan profesionalisme dan menjaga harmonisasi hubungan antaranggota keluarga. Dalam banyak kasus, konflik internal sering kali menjadi penghalang bagi perkembangan bisnis keluarga, yang pada gilirannya dapat mengancam keberlangsungan usaha. Hal tersebut sama seperti penelitian yang dilakukan (Margaretha 2019) tidak terdapat penegasan mengenai hak dan tanggung jawab dalam struktur organisasi mereka, sehingga sering terjadi tumpang tindih, bahkan munculnya kekuasaan ganda antara direktur dan manajer keuangan. Ketidakjelasan dalam pembagian hak dan tanggung jawab tidak hanya memicu tumpang tindih peran, tetapi juga dapat mengurangi efektivitas pengambilan Keputusan dan mengganggu stabilitas organisasi.

Di sisi lain, bisnis keluarga juga menghadapi tantangan eksternal yang signifikan. Persaingan yang semakin ketat, perubahan teknologi, dan tuntutan konsumen yang kompleks mendesak bisnis keluarga untuk terus beradaptasi. Tanpa strategi inovatif dan kemampuan untuk bertransformasi, banyak bisnis keluarga yang mengalami kesulitan dalam mempertahankan daya saingnya. Seperti yang diungkapkan oleh (Gunarto 2023):

“Namun banyak pula perusahaan keluarga di level global yang akhirnya limbung dan bangkrut karena tidak dikelola dengan manajemen modern dan kurang adaptif terhadap perubahan.”

Akibatnya, penting bagi bisnis keluarga untuk mengatasi kelemahan ini dengan menerapkan manajemen modern dan strategi adaptif agar dapat bertahan dalam menghadapi dinamika pasar yang terus berubah. Kondisi ini menjadikan isu keberlanjutan bisnis keluarga sebagai salah satu perhatian utama, terutama untuk memastikan kontribusi jangka panjang terhadap perekonomian lokal dan nasional.

Melalui kolaborasi dengan pihak eksternal dan internal, bisnis keluarga dapat menguatkan fondasi operasionalnya sambil tetap beradaptasi dengan kebutuhan pasar yang dinamis. Strategi ini juga mendukung kesinambungan usaha, yang sangat penting dalam menjaga visi lintas generasi yang sering kali menjadi inti dari bisnis keluarga. Bisnis keluarga sering kali diatur untuk mewujudkan visi yang diwariskan antar generasi dengan keunggulan pada keterlibatan emosional dan sumber daya yang sinergis. Namun, transisi antar generasi menjadi tantangan besar, terutama dalam hal transfer nilai dan persiapan kepemimpinan (B. Sukamdani 2024). Dengan demikian, Toko Arofah berupaya memadukan warisan keluarga dengan inovasi untuk memastikan keberlanjutan dan daya saing usaha di masa depan.

Toko Arofah didirikan pada Mei 1996 sebagai sebuah usaha yang pada awalnya berfokus pada penjualan oli, suku cadang, dan alat-alat bangunan seperti paku, cat, sekop, serta gergaji. Seiring berjalannya waktu, toko ini mengalami perkembangan yang pesat dengan menambahkan beragam produk baru, termasuk alat listrik seperti kabel dan lampu, obat-obatan pertanian, gerabah, serta pakan hewan seperti makanan untuk kucing, ayam, dan burung.

Dengan komitmen untuk memenuhi kebutuhan pelanggan, Toko Arofah terus berinovasi hingga akhirnya menjadi toko serba ada yang menawarkan berbagai barang kebutuhan sehari-hari. Kini, pelanggan dapat menemukan beragam produk, mulai dari sandal, jepit, ember, bak, cat, hingga berbagai perlengkapan rumah tangga dan alat pertanian lainnya. Berkat pelayanan yang ramah serta pilihan produk yang lengkap, Toko Arofah telah menjadi pilihan utama masyarakat dalam memenuhi kebutuhan mereka.

Namun, di tengah perkembangannya, Toko Arofah yang masih mengandalkan sistem tradisional menghadapi tekanan besar untuk melakukan transformasi. Observasi menunjukkan bahwa toko ini memerlukan kapabilitas dinamis agar dapat mengelola sumber daya secara lebih efektif dan responsif terhadap perubahan di lingkungan bisnis. Selain tantangan terkait teknologi, regenerasi dalam bisnis keluarga juga menjadi momen kritis yang harus dihadapi. Transfer nilai yang terstruktur dan efektif menjadi sangat penting untuk memastikan generasi penerus memahami visi perusahaan dan dapat mempertahankan keberlanjutan usaha (Syaufii 2023).

Toko Arofah memiliki peluang besar untuk memperkuat model kapabilitas dinamisnya dengan memanfaatkan nilai-nilai keluarga sebagai dasar dalam mengembangkan strategi bisnis yang inovatif dan berkelanjutan. Dengan ini, Toko Arofah tidak hanya dapat bertahan dalam menghadapi perubahan zaman, tetapi juga terus berkembang sebagai toko yang relevan dan memberikan manfaat bagi masyarakat serta generasi mendatang.

Toko Arofah, yang kini dalam proses transisi ke generasi kedua, menghadapi situasi ini sebagai bagian dari upayanya menjaga keberlanjutan usaha. Kapabilitas dinamis menjadi kunci keberhasilan bisnis keluarga dalam menghadapi tantangan tersebut. Menurut (Syafia and Maya 2021) Kapabilitas dinamis adalah kemampuan suatu perusahaan untuk mengintegrasikan dan mengembangkan kapasitas, baik dari sumber internal maupun eksternal, untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Kemampuan ini terwujud melalui transformasi sumber daya menjadi produk yang memiliki nilai keunggulan.

Penting bagi perusahaan keluarga untuk memanfaatkan semua kemampuan yang dimiliki secara efektif dalam perencanaan suksesi. Hal ini mencakup peningkatan kemampuan para suksesor, memastikan manajemen berjalan secara optimal setelah setelah generasi pertama, serta menghindari konflik selama periode transisi (Kusuma 2023). Untuk bisnis retail tradisional seperti Toko Arofah, kapabilitas dinamis mencakup kemampuan untuk mengadopsi teknologi digital, memahami perubahan perilaku konsumen, dan memanfaatkan peluang pasar baru.

Kapabilitas dinamis seperti yang diterapkan Toko Arofah menjadi kunci untuk menjaga relevansi bisnis tradisional dalam era transformasi digital. Kemampuan untuk

mengadopsi teknologi, memahami preferensi konsumen yang terus berubah, dan memanfaatkan peluang pasar baru memberikan keunggulan kompetitif yang diperlukan untuk bertahan. Dalam konteks ini, transformasi pemasaran digital menjadi katalis utama yang bukan hanya melahirkan pergeseran model pemasaran, namun secara signifikan mengganti pola perilaku konsumen. Konsumen modern tidak hanya menginginkan produk atau layanan, namun juga mencoba pengalaman yang berarti dan terikat secara emosional dengan sebuah merek (Larasati 2024). Oleh karena itu, salah satu tantangan besar adalah semakin meningkatnya fenomena *e-commerce* dan digitalisasi, yang secara signifikan mengubah lanskap bisnis ritel keluarga.

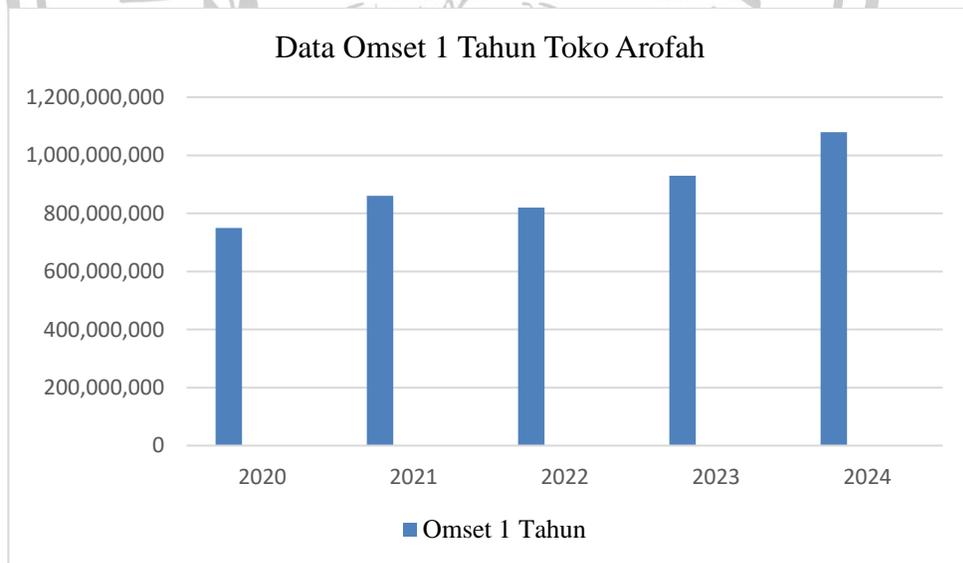
Fenomena *e-commerce* dan digitalisasi menjadi tantangan nyata bagi bisnis ritel keluarga. Dampak dari perkembangan *e-commerce* terhadap toko ritel mencakup beberapa aspek, di antaranya adalah penurunan penjualan pada ritel tradisional. Hal ini terjadi sebagai akibat dari adanya persaingan yang ketat dengan *e-commerce*, yang menawarkan berbagai kemudahan serta harga yang lebih kompetitif (Ardiansyah 2023). Perubahan pada pola konsumen menunjukkan preferensi berbelanja online karena kenyamanan dan kemudahan membandingkan produk dan Industri ritel menghadapi persaingan ketat dengan *e-commerce global* yang menyediakan harga lebih rendah dan pilihan produk lebih beragam.

Nilai-nilai keluarga ini berfungsi sebagai pendorong utama dalam menciptakan keberlanjutan usaha. Toko Arofah memiliki peluang besar untuk memperkuat kapabilitas dinamisnya dengan cara mengintegrasikan nilai-nilai keluarga sebagai fondasi untuk mengembangkan strategi bisnis yang inovatif dan berkelanjutan. Dengan

pendekatan ini, Toko Arofah tidak hanya dapat bertahan di tengah persaingan, tetapi juga terus berkembang sebagai pelaku usaha yang relevan dan kompetitif.

Kapabilitas dinamis memiliki peran yang sangat penting dalam mengelola risiko dan memperkuat daya saing bisnis keluarga. Penerapan kapabilitas ini secara komprehensif dalam organisasi dapat memberikan dampak positif bagi peningkatan kinerja perusahaan. Sesuai dengan pernyataan (Soeparto 2021), kapabilitas dinamis merupakan elemen yang sulit untuk ditiru oleh pesaing, karena elemen ini dibangun dari karakteristik unik manajerial yang terbentuk melalui rutinitas dan budaya organisasi. Keunikan ini menciptakan nilai yang khas, sehingga menjadi dasar yang kuat untuk mencapai keunggulan kompetitif. Berikut data omset Toko Arofah selama lima tahun terakhir:

Tabel 1.1 Data Omset Toko Arofah



Sumber : Pemilik Toko Arofah

Dengan pengalaman lebih dari 24 tahun, Toko Arofah telah membangun dasar yang kuat untuk terus berkembang di tengah persaingan bisnis yang semakin kompleks. Toko Arofah didirikan oleh Muntohar pada tahun 1996, berawal dari penjualan barang-barang seperti oli, bahan bakar minyak (BBM), dan beberapa produk lainnya. Pada masa itu, pengelolaan toko masih dilakukan dengan cara konvensional tanpa memanfaatkan teknologi modern. Meskipun cara ini sudah cukup untuk memenuhi kebutuhan pelanggan pada saat itu, namun skalanya masih terbatas.

Pada tahun 2023, pengelolaan Toko Arofah beralih kepada Qurotun Aini sebagai generasi kedua. Di bawah kepemimpinannya, toko mengalami transformasi yang signifikan dengan memenuhi kebutuhan konsumen yang semakin beragam. Berbagai produk baru diperkenalkan, termasuk aksesoris, sandal untuk anak-anak dan dewasa, serta mainan anak-anak, sehingga menjadikan toko ini lebih bervariasi dan relevan dengan kebutuhan konsumen. Kolaborasi antara inovasi, teknologi, dan sumber daya keluarga menjadi langkah penting dalam membangun kapabilitas yang dinamis. Dengan tetap memegang nilai-nilai keluarga, Toko Arofah tidak hanya mampu bertahan, tetapi juga menjadi model yang inspiratif bagi bisnis keluarga lainnya.

Berdasarkan latar belakang ini, penelitian mengenai pengembangan model kapabilitas dinamis di Toko Arofah menjadi penting untuk dilakukan. Penelitian ini bertujuan untuk memahami bagaimana kapabilitas dinamis dapat diterapkan secara efektif dalam bisnis keluarga, sehingga mampu menciptakan keberlanjutan usaha jangka panjang di tengah tantangan dan peluang yang ada. Sehingga peneliti melakukan penelitian dengan judul **“PENINGKATAN KAPABILITAS DINAMIS UNTUK USAHA BERKELANJUTAN TOKO AROFAH”**.

1.2 Rumusan Masalah

Dari uraian latar belakang, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah :

1. Bagaimana strategi agar timbul keberlanjutan usaha Toko Arofah?
2. Bagaimana kemampuan dinamis yang dimiliki oleh generasi pertama ke generasi kedua dalam melanjutkan usaha pada Toko Arofah?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui keberlanjutan usaha Toko Arofah.
2. Untuk mengetahui kemampuan dinamis yang dimiliki oleh generasi pertama ke generasi kedua dalam melanjutkan usaha.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis, memberikan kontribusi pada pengembangan teori kapabilitas dinamis dalam konteks bisnis keluarga.
2. Manfaat Praktis, memperoleh model pengembangan kapabilitas dinamis yang diterapkan. Memberikan panduan bagi pemilik bisnis keluarga tentang cara mengembangkan kapabilitas dinamis untuk keberlanjutan usaha. Meningkatkan kemampuan dalam beradaptasi terhadap perubahan yang terjadi di lingkungan bisnis.

1.5 Kesenjangan Fenomena

Pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Alanudin 2024) dengan judul “Transformasi Kompetitif Melalui Data: Peran Kerangka Toe dan Kapabilitas Dinamis dalam Adopsi Bisnis Analiti”. Adopsi bisnis analitik di perusahaan sangat dipengaruhi oleh faktor teknologi, organisasi, dan lingkungan. Ketiga elemen ini berperan penting dalam mendorong penerapan solusi analitik yang efektif dan efisien, yang pada

gilirannya dapat memperkuat kapabilitas dinamis perusahaan. Melalui adopsi teknologi analitik yang tepat, organisasi dapat meningkatkan pengambilan keputusan berbasis data, serta mempercepat proses inovasi dan pengembangan produk. Ini semua berdampak langsung pada pencapaian keunggulan kompetitif, karena perusahaan yang mampu memanfaatkan data dengan baik memiliki keunggulan dalam mengantisipasi tren pasar, memahami kebutuhan pelanggan, dan merespons perubahan dengan lebih gesit.

Namun, meskipun banyak penelitian yang membahas hubungan antara faktor-faktor tersebut dan penerapan bisnis analitik, belum ada penelitian yang secara mendalam mengkaji kapabilitas dinamis dalam konteks bisnis keluarga, khususnya dalam menciptakan keberlanjutan usaha jangka panjang. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menggali bagaimana kapabilitas dinamis diterapkan dalam bisnis keluarga, dengan fokus pada transisi antara generasi pertama dan generasi kedua dalam usaha Toko Arofah. Penelitian ini akan mengeksplorasi bagaimana generasi kedua untuk mempertahankan dan mengembangkan usaha yang sudah ada, serta bagaimana kapabilitas dinamis dapat mendukung keberlanjutan dan transformasi usaha keluarga dalam menghadapi tantangan dan peluang pasar yang berubah.