

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG

Usaha keluarga merupakan entitas bisnis yang kepemilikan, pengelolaan, dan kontrolnya berada di tangan anggota keluarga. Karakteristik utama dari usaha ini adalah adanya proses suksesi antar generasi, di mana kepemilikan dan manajemen dialihkan dari satu generasi ke generasi berikutnya. Spektrum usaha keluarga sangat luas, mencakup berbagai skala operasi mulai dari usaha kecil hingga korporasi multinasional yang besar. Usaha keluarga memiliki peran penting dalam perekonomian dunia dan secara konsisten memberikan kontribusi positif terhadap pertumbuhan ekonomi serta penciptaan lapangan kerja di berbagai negara (Miroshnychenko et al., 2024).

Dalam konteks industri musik, peran usaha keluarga menjadi semakin signifikan. Industri ini, yang sering kali mengandalkan kreativitas, keterampilan, dan jaringan personal, menyediakan lahan yang subur bagi berkembangnya usaha-usaha berbasis keluarga. Menurut studi terbaru, usaha keluarga dalam industri musik menunjukkan tingkat inovasi dan adaptabilitas yang tinggi, terutama dalam menghadapi disrupsi digital, penelitian ini mengungkapkan bahwa 62% usaha keluarga di sektor musik berhasil melakukan transformasi digital dalam tiga tahun terakhir, dibandingkan dengan hanya 47% usaha non-keluarga di sektor yang sama (Rahman et al., 2023).

Selain itu, struktur usaha keluarga juga memungkinkan adanya fleksibilitas dan kecepatan dalam pengambilan keputusan, yang sangat penting dalam industri musik yang cepat berubah. Dalam sebuah jurnal, ditunjukkan bahwa usaha yang dilibatkan dengan keluarga memiliki waktu respons lebih cepat terhadap perubahan tren pasar dibandingkan dengan perusahaan berskala besar (González-Cruz & Cruz-Ros, 2016). Kemampuan untuk beradaptasi dengan cepat terhadap tren baru, teknologi, dan preferensi konsumen ini menjadi keunggulan kompetitif yang signifikan, memungkinkan usaha keluarga dalam industri musik untuk tetap relevan dan berkontribusi secara positif terhadap perkembangan industri ini secara keseluruhan.

Meskipun demikian, bisnis keluarga dalam industri musik juga dihadapkan pada tantangan dan peluang unik di era digital. Contohnya, pergeseran dari penjualan fisik ke *streaming*. Transisi ini memaksa mereka untuk mengubah cara operasional dan strategi pemasaran, yang sering kali berbeda dari pendekatan tradisional yang digunakan. Selama tahun 2020, terjadi penurunan penjualan pada media musik fisik yang mencapai 4,7%, hal serupa juga terjadi pada sektor musik digital, di mana tingkat unduhan musik mengalami penurunan yang lebih drastis yaitu sebesar 15,7% (Barata & Coelho, 2021). Ini menandakan bahwa perubahan ini tidak selalu mudah dan sering kali membutuhkan penyesuaian yang signifikan. Selain itu peluang yang bisa didapat adalah diversifikasi ke penjualan alat musik dan aksesoris, yaitu memperluas penawaran produk untuk mencakup alat musik, aksesoris, dan peralatan rekaman,

menarik musisi dan produser lokal (Pratama, 2023). Dengan peluang ini, bisnis keluarga bisa lebih dikenal oleh pasar yang lebih luas, serta mendapat koneksi yang lebih banyak.

Kota Balikpapan merupakan kawasan metropolitan dengan ekosistem musik yang dinamis, dipengaruhi oleh kompleksitas faktor sosial, ekonomi, dan budaya lokal. Terdapat berbagai ragam komunitas musik yang mewakili berbagai aliran, mulai dari musik barat sampai musik tradisional Dayak. Namun, perkembangan industri musik di kota ini masih menghadapi kendala utama dalam hal infrastruktur, di mana dana yang tersedia sangat terbatas, situasi ini dipersulit dengan adanya persaingan terhadap karya-karya musik dari skala nasional (Maulana et al., 2024). Penelitian ini akan mengambil studi kasus salah satu Perusahaan musik di kota Balikpapan yang bernama *Hobbies Music*. Sebagai kota yang sedang berkembang pesat di Kalimantan Timur, Balikpapan memiliki potensi besar untuk mengembangkan industri kreatifnya, termasuk sektor musik. Dengan mempertimbangkan tantangan dan peluang yang dihadapi bisnis musik keluarga di era digital, para pelaku usaha di Balikpapan dapat mengambil pelajaran berharga untuk membangun fondasi yang kuat bagi industri musik lokal. Maka dari itu, penelitian ini berpotensi memberikan pemahaman mendalam tentang bagaimana bisnis musik di Balikpapan dapat tidak hanya bertahan, tetapi juga berkembang dan berinovasi dalam menghadapi perubahan besar dalam industri musik global. Salah satu penelitian menjelaskan pentingnya kolaborasi dan jaringan dalam industri musik global (Darsono et al., 2023) sehingga bisa membantu bisnis musik di Balikpapan untuk

mengidentifikasi peluang kemitraan baik di tingkat lokal maupun internasional. Selain itu, cara lain untuk membantu bisnis musik di Balikpapan adalah dengan memanfaatkan keunikan budaya lokal sebagai keunggulan kompetitif. Hal ini bisa dilakukan dengan menciptakan *unique selling proposition (USP)* yang membedakan mereka dari kompetitor global (Kusumastuti & Devi, 2022).

Dengan menyoroti tantangan dan peluang yang dihadapi oleh bisnis musik seperti *Hobbies Music* di Balikpapan, menjadi jelas bahwa pemahaman mendalam mengenai faktor-faktor yang berkontribusi pada keunggulan kompetitif dalam bisnis keluarga sangatlah penting. Hal ini tidak hanya relevan bagi kelangsungan bisnis, tetapi juga menjadi dasar bagi pengembangan kebijakan dan strategi bisnis di masa depan, khususnya di industri musik. Beberapa faktor keunggulan kompetitif yang harus dipahami sebuah usaha agar bisa mengembangkan strategi untuk kedepannya adalah dengan memiliki loyalitas pelanggan yang kuat, kemampuan untuk membuat keputusan dengan cepat dan fleksibel, jaringan sosial yang kuat, dan warisan pengetahuan. Dalam satu jurnal yang juga membahas mengenai studi komparatif mengenai ketahanan bisnis keluarga di industri ritel musik telah menggarisbawahi pentingnya warisan pengetahuan dalam menghadapi turbulensi pasar. Warisan pengetahuan disini sendiri merupakan pemahaman yang kuat tentang tren musik, preferensi pelanggan, dan jaringan industri yang telah dibangun selama bertahun-tahun. Selain itu, komitmen jangka panjang yang umumnya dimiliki oleh bisnis keluarga memungkinkan mereka untuk bertahan melalui fluktuasi pasar dan

berinvestasi dalam inovasi berkelanjutan (Conz et al., 2024). Jaringan sosial yang kuat dalam komunitas lokal juga menjadi keunggulan tersendiri, terutama dalam konteks industri musik yang sangat terkait dengan identitas dan budaya lokal (peecepat & Puttanapong, 2024).

Penelitian ini akan mendalami dinamika unik bisnis *Hobbies Music* di kota Balikpapan, dengan fokus khusus pada faktor-faktor yang berkontribusi terhadap keunggulan kompetitif mereka dalam industri musik lokal. Studi ini akan mengeksplorasi bagaimana bisnis-bisnis tersebut memanfaatkan pengetahuan lokal, membangun hubungan komunitas yang kuat, dan beradaptasi dengan perubahan teknologi untuk mempertahankan relevansi mereka di pasar. Selain itu, penelitian ini akan menyelidiki strategi jangka panjang yang diterapkan oleh bisnis *Hobbies Music* di Balikpapan, termasuk cara mereka mengembangkan ketahanan melalui inovasi berkelanjutan dan membangun hubungan pelanggan yang loyal. Dengan memfokuskan pada aspek-aspek ini, penelitian bertujuan untuk memberikan wawasan berharga tentang bagaimana bisnis *Hobbies Music* dapat mempertahankan dan meningkatkan keunggulan kompetitif mereka di tengah lanskap industri musik yang terus berubah di Balikpapan.

1.2 MASALAH PENELITIAN

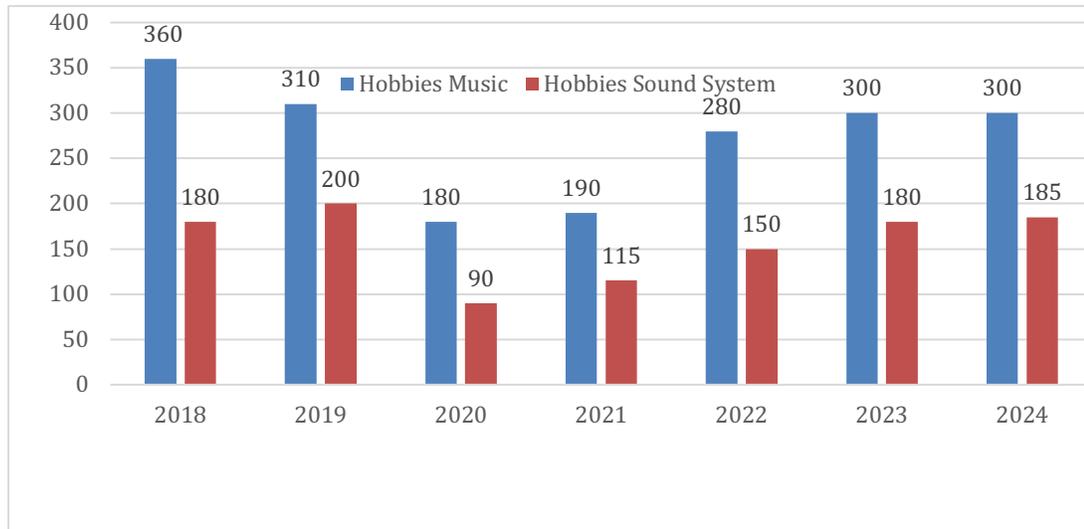
Hobbies Music merupakan entitas bisnis yang beroperasi dalam sektor industri musik dan ritel, dengan fokus utama pada penjualan dan distribusi instrumen musik, peralatan pendukung, serta berbagai aksesoris terkait. Didirikan pada tahun 1998 di

Balikpapan, perusahaan ini telah menunjukkan eksistensinya selama lebih dari dua dekade dalam lanskap bisnis kota tersebut. Pada fase awal perkembangannya, *Hobbies Music* di bawah kepemimpinan Bapak Rusdi, seorang praktisi berpengalaman dalam industri ritel, memulai operasinya dengan menjual perangkat elektronik. Namun, setelah periode sekitar dua tahun, terjadi reorientasi strategis yang signifikan. Dengan bergabungnya Ibu Susy, istri Bapak Rusdi, perusahaan ini mengalami transformasi menjadi *pioneer* dalam ritel alat musik di Balikpapan.

Selama periode berikutnya, kedua pemilik ini secara konsisten melakukan pengembangan dan ekspansi bisnis. Puncak dari upaya ini terjadi pada tahun 2009, ketika mereka mengambil keputusan strategis untuk melakukan diversifikasi usaha dengan mendirikan entitas bisnis baru yang bergerak di sektor penyewaan peralatan, yang kemudian diberi nama *Hobbies Sound and System*. *Hobbies Sound and System* mengadopsi model bisnis yang berfokus pada penyediaan barang dan jasa untuk disewakan kepada konsumen dengan periode dan tarif yang telah ditetapkan. Portofolio layanan perusahaan ini tidak terbatas pada penyewaan sistem suara, tetapi juga mencakup penyewaan *lighting & effects*, *LED videotron*, serta *stage rigging*. Untuk mengoptimalkan efektivitas manajemen, pasangan ini melakukan pembagian peran kepemimpinan setelah melalui proses deliberasi yang komprehensif. Kesepakatan yang dicapai menghasilkan penunjukan Ibu Susy sebagai direktur utama *Hobbies Music*, sementara Bapak Rusdi mengambil posisi sebagai direktur *Hobbies Sound and System*. Hingga saat ini, kedua entitas bisnis tersebut tetap beroperasi dan berkembang,

membuktikan keberhasilan strategi diversifikasi dan manajemen yang diterapkan oleh pasangan Rusdi Rachman dan Susy dalam menghadapi dinamika pasar dan industri musik di Balikpapan.

Selama periode operasionalnya, *Hobbies Music dan Hobbies Sound and System* menunjukkan pertumbuhan yang konsisten, dengan peningkatan pendapatan tahunan sebesar 10%. Hal ini mengindikasikan stabilitas dan perkembangan positif dalam industri ritel dan penyewaan peralatan musik di Balikpapan. Namun, lanskap bisnis mengalami guncangan signifikan dengan munculnya pandemi COVID-19. Sektor industri musik mengalami penurunan pendapatan hingga 50%, menimbulkan tantangan besar bagi para pelaku usaha. Situasi ini diperparah oleh percepatan transformasi digital, yang mengakibatkan pergeseran preferensi konsumen ke *platform* belanja daring. Perubahan perilaku konsumen ini berdampak substansial pada bisnis ritel berbasis toko fisik, termasuk *Hobbies Music*. Toko *Hobbies Music* menghadapi penurunan omset yang signifikan yaitu pada tahun 2018 pendapatan kasar *Hobbies Music* dinyatakan sebesar Rp175.000.000/bulan, namun pada tahun 2020 omset kasar *Hobbies Music* menurun hingga Rp87.500.000/bulan akibat berkurangnya kunjungan pelanggan dan persaingan dari *platform e-commerce*.



Gambar 1.1 Jumlah Konsumen Hobbies Music & Hobbies Sound System

Sumber : Pemilik Hobbies Music

Menghadapi dinamika pasar yang kompleks ini, menjadi penting untuk mengkaji lebih dalam strategi adaptasi yang diterapkan oleh *Hobbies Music dan Hobbies Sound and System*. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis langkah-langkah yang telah diambil oleh manajemen dalam menghadapi tantangan tersebut. Lebih lanjut, studi ini akan menyelidiki bagaimana perusahaan keluarga ini berhasil mempertahankan eksistensinya di tengah disrupsi pasar. Fokus utama akan diberikan pada strategi bisnis yang diterapkan, inovasi yang dilakukan, serta upaya untuk mempertahankan loyalitas pelanggan dalam era digital. Analisis mendalam terhadap faktor-faktor ini diharapkan dapat memberikan wawasan berharga tentang ketahanan dan adaptabilitas usaha keluarga dalam menghadapi perubahan drastis di industri musik dan ritel.

1.3 PHENOMENON GAP

Industri musik *retail* dan rental saat ini mengalami tren yang beragam, mencerminkan perubahan signifikan dalam cara orang mengonsumsi dan berinteraksi dengan musik. Di satu sisi, industri musik *retail*, terutama toko fisik, cenderung mengalami penurunan karena maraknya *platform streaming* digital. Namun, beberapa toko independen masih mampu bertahan dengan fokus pada penjualan alat musik yang sering digemari yaitu gitar, ukulele, atau piano. Sementara itu, industri rental alat musik menunjukkan kestabilan, bahkan terdapat peningkatan minat, terutama untuk keperluan acara selama masa pandemi. Pembahasan mengenai tren ini penting karena mencerminkan perubahan mendasar dalam lanskap industri musik. Hal ini tidak hanya mempengaruhi para pelaku bisnis di sektor *retail* dan rental, tetapi juga memberikan gambaran tentang peluang dan tantangan yang muncul akibat pergeseran preferensi konsumen dan perkembangan teknologi.

Riset terbaru menunjukkan bahwa meski industri ritel musik menghadapi tantangan, kemampuan beradaptasi dengan tren digital telah membuka peluang baru yang signifikan. Digitalisasi tidak hanya menciptakan hambatan, tetapi juga mendorong inovasi dan model bisnis baru dalam industri musik. Menurut (Suriasha, 2021) toko musik fisik yang berhasil bertahan di era sekarang telah mengadopsi strategi *omnichannel*, menggabungkan pengalaman belanja *offline* dengan *platform online*. Di sisi lain, industri rental alat musik telah menunjukkan ketahanan yang mengejutkan. Ditemukan bahwa permintaan untuk rental alat musik justru meningkat selama

pandemi, didorong oleh tren pembelajaran musik *online* dan produksi konten digital oleh musisi amatir. Integrasi teknologi AR dan VR dalam toko musik *retail* dan *platform* rental *online* telah meningkatkan *engagement* konsumen dan membuka pasar baru (Dr C Suhardi et al., 2023). Temuan-temuan ini menunjukkan bahwa meskipun lanskap industri musik terus berubah, inovasi dan adaptasi terhadap teknologi digital memainkan peran kunci dalam menentukan kesuksesan bisnis di sektor retail dan rental musik.

1.4 RESEARCH GAP

Penelitian ini akan membahas mengenai keunggulan kompetitif pada salah satu usaha yang bergerak di industri musik pada kota Balikpapan. Pembahasan tersebut mencakup usaha keluarga, industri musik, serta elemen-elemen kecil seperti persepsi konsumen, dan inovasi teknologi. *Research gap* yang bisa ditemukan adalah memerlukan adanya pemeriksaan komprehensif tentang peran kewirausahaan dalam membangun dan mempertahankan keunggulan kompetitif (Douglas et al., 2016). *Research gap* kedua juga karena ada batasan pada studi kasus tunggal dari sebuah perusahaan musik digital yang sedang berkembang, sehingga membatasi kemampuan generalisasi dari hasil kemampuan dan fleksibilitas sebuah perusahaan (Ofoeda et al., 2024). Penelitian ini pun akan menutupi *research gap* tersebut dengan melakukan pemeriksaan komprehensif dengan mengadakan wawancara lebih dalam terhadap pemilik, karyawan, dan konsumen atas bisnis musik lokal di Balikpapan. Selain itu,

kinerja perusahaan dan sumber daya kompetitif secara substantial mempengaruhi keunggulan kompetitif (Singh et al., 2023). Studi ini akan menutupi *research gap* dengan berfokus lebih dalam mengenai kinerja perusahaan dan sumber daya yang mencakup inovasi, kualitas, teknologi, dan jaringan sosial dalam industri musik.

1.5 RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan analisis permasalahan yang ada di latar belakang, penelitian ini akan mengkaji rumusan masalah yaitu :

1. Apa saja faktor-faktor yang membentuk keunggulan kompetitif Toko Hobbies Music di Balikpapan?
2. Bagaimana faktor strategis diterapkan untuk berkontribusi pada keunggulan kompetitif pada toko Hobbies Music di Balikpapan?

1.6 TUJUAN PENELITIAN

Penelitian ini bertujuan untuk menginvestigasi faktor-faktor yang berkontribusi pada keunggulan kompetitif toko *Hobbies Music* di Balikpapan. Melalui studi kasus yang mendalam, penelitian ini akan mengeksplorasi bagaimana orientasi bisnis keluarga mempengaruhi strategi dan operasional toko tersebut dalam konteks industri musik lokal. Tujuan utamanya adalah untuk memahami cara unik bisnis keluarga ini dalam membangun ketahanan, beradaptasi dengan perubahan teknologi dan preferensi konsumen, serta memanfaatkan warisan pengetahuan antar generasi. Dengan menganalisis hubungan antara nilai-nilai bisnis keluarga dan pembentukan keunggulan kompetitif, penelitian ini bertujuan memberikan wawasan berharga tentang praktik

terbaik dan strategi yang dapat diterapkan oleh toko *Hobbies Music* keluarga untuk meningkatkan daya saing mereka di pasar lokal Balikpapan.

1.7 MANFAAT PENELITIAN

Studi ini dapat memberikan wawasan berharga tentang bagaimana bisnis keluarga dalam industri musik lokal beroperasi dan bertahan di pasar yang kompetitif. Dengan fokus pada Toko *Hobbies Music* di Balikpapan, penelitian ini dapat mengungkapkan strategi unik yang digunakan oleh bisnis keluarga untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif mereka. Hal ini dapat mencakup aspek-aspek seperti layanan pelanggan yang personal, pengetahuan mendalam tentang produk musik lokal, atau jaringan komunitas yang kuat. Selain itu, studi ini dapat membantu mengidentifikasi tantangan khusus yang dihadapi oleh bisnis musik keluarga di kota-kota menengah seperti Balikpapan, serta bagaimana mereka beradaptasi dengan perubahan teknologi dan tren konsumen. Hasil penelitian ini bisa menjadi sumber pembelajaran berharga bagi pengusaha lain di industri serupa, khususnya dalam konteks bisnis keluarga dan pasar lokal. Lebih luas lagi, penelitian ini dapat berkontribusi pada pemahaman yang lebih baik tentang dinamika industri musik di luar kota-kota besar, yang sering kali kurang terwakili dalam studi industri musik. Dengan demikian, studi ini tidak hanya bermanfaat bagi pelaku bisnis, tetapi juga bagi pembuat kebijakan yang ingin mendukung perkembangan industri kreatif lokal dan memahami peran penting bisnis keluarga dalam ekosistem ekonomi daerah.