

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Strategi merupakan satu hal yang tidak dapat disangkal kepentingannya dalam keberlangsungan berbagai sektor, termasuk dalam keberlangsungan suatu bisnis atau perusahaan. Porter (2008) dalam Umar, et al (2016;128) menyatakan bahwa, strategi bermakna bagaimana suatu perusahaan menempatkan kedudukan atau posisi agar terlihat unik dan memiliki nilai lebih, yang didukung dengan membuat keputusan terkait hal apa yang harus dijalankan dan yang tidak, kemudian seluruh aktivitas perusahaan akan disesuaikan dengan putusan tersebut. Fattah dan Ali (2008:2.37) dalam Arifin (2017;117) menjelaskan strategi sebagai pemikiran konseptual, realistik dan komprehensif mengenai langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai sasaran serta tujuan yang telah ditetapkan.

Dalam industri pariwisata sendiri, dengan basis menawarkan produk jasa (*service*) dibandingkan produk berupa barang (*goods*), strategi terutama manajemen strategi dengan berbagai fiturnya diperlukan demi efisiensi dan efektivitas untuk mencapai tujuan pembangunan dalam bidang pariwisata (Kirovska, 2011; 70). Beragam unit usaha bisnis turut mendukung keberlangsungan industri pariwisata, berdasarkan Pasal 14 ayat (1) Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2009 Tentang Kepariwisata, terdapat 13 (tiga belas) jenis usaha pariwisata. Salah satu unit usaha yang menjadi kunci keberlangsungan industri pariwisata adalah usaha daya tarik

wisata, yang merupakan jenis usaha yang mengelola baik daya tarik wisata alam, budaya ataupun buatan manusia.

Kemunculan varian virus baru ditemukan di kalangan medis pada tahun 2019 lalu di Wuhan, Tiongkok. Dengan penyebaran virus yang meluas dengan cepat ke berbagai negara hingga pada tanggal 11 Maret tahun 2020 lalu, WHO (*World Health Organization*) resmi memutuskan bahwa virus Covid-19 dikategorikan sebagai pandemi dunia, dan tercatat sebagai pandemi kelima karena virus setelah Flu Spanyol (H1N1) pada tahun 1918.

Yustisia, Pramono, dan Reagan (2021) menyatakan industri pariwisata mengalami hibernasi karena Pandemi Covid-19. Provinsi Jawa Barat merupakan salah satu provinsi di Indonesia dengan tingkat sebaran kasus Covid-19 tinggi, berada di posisi kedua dari 34 (tiga puluh empat) provinsi di Indonesia berdasarkan data sebaran kasus yang dikeluarkan Kementerian Kesehatan, (2022). Tingginya jumlah kasus sebaran Covid-19 di Jawa Barat dan umumnya Indonesia tentu mempengaruhi terhadap keberlangsungan sektor pariwisata yang merupakan salah satu sektor unggulan provinsi Jawa Barat. Menurunnya jumlah wisatawan di Jawa Barat dapat disebabkan karena adanya pemberlakuan *social* dan *physical distancing* sebagai upaya penanganan penyebaran virus Covid-19 oleh pemerintah Republik Indonesia, yang dimulai dari pembatasan sosial berskala besar (PSBB) pada bulan Maret tahun 2020 hingga pemberlakuan pembatasan kegiatan masyarakat empat level pada tahun 2021. Upaya lain yang dilakukan pemerintah Gubernur Jawa Barat seperti mengeluarkan Keputusan Gubernur Jawa Barat Nomor: 443/Kep.12-Hukham/2021 tentang Pedoman Protokol Kesehatan Untuk Pencegahan dan

Pengendalian *Coronavirus Disease* 2019 (Covid-19) di Sektor Pariwisata, Kebudayaan dan Ekonomi Kreatif. Gubernur Jawa Barat, Ridwan Kamil juga mengintruksikan penutupan akses menuju objek wisata dan penutupan destinasi wisata selama PPKM Darurat, adanya keterbatasan bagi masyarakat dalam melakukan berbagai aktivitas, termasuk dalam melakukan aktivitas wisata. Dedi Taufik, Kepala Disparbud Jawa Barat pada April, 2020 menyatakan bahwa pandemi Covid-19 mengakibatkan hampir tutupnya 2768 usaha pariwisata dengan 33084 tenaga kerja yang kehilangan mata pencahariannya. Salah satu unit bisnis wisata yang merasakan dampak pandemi Covid-19 di Kabupaten Bandung Barat, Jawa Barat adalah unit bisnis daya tarik wisata Dusun Bambu yang bertempat di Jl. Kolonel Masturi KM. 11 Kartawangi, Kecamatan Cisarua, Kabupaten Bandung Barat yang beroperasi sejak tahun 2014 lalu, mengusung konsep ekowisata dan dirancang untuk merepresentasikan budaya asli Jawa Barat, dengan *tagline Family Leisure Park*, dan telah berhasil meraih penghargaan *Indonesia Sustainable Tourism Award (ISTA) 2019* untuk kategori Pelestarian Budaya yang diberikan oleh Kementerian Pariwisata. Sebagai destinasi wisata yang berada di wilayah dengan level kewaspadaan covid yang relatif tinggi, maka sesuai dengan arahan Gubernur Jawa Barat, berdasarkan pemaparan Endy Tjahyadi selaku *general manager* kepada media, Dusun Bambu taat terhadap kebijakan – kebijakan yang berlaku seperti menutup destinasi sementara waktu dan pembatasan kapasitas kunjungan hingga mengalami penurunan kunjungan wisatawan secara drastis, yang mengakibatkan tidak adanya pemasukan, sehingga Dusun Bambu sempat merumahkan beberapa karyawannya. Hill Jones (2010;21) dalam Aziri dan

Nedelia (2013;6) menyatakan di dunia yang tidak terduga, memiliki kemampuan untuk mampu merespon dengan cepat terhadap perubahan keadaan dan mengubah strategi organisasi yang sesuai merupakan suatu premi. Moran dan Brightman (2001) dalam Maravu (2020) menjelaskan manajemen perubahan sebagai proses pembaharuan arah organisasi, struktur, dan kemampuan menyelamatkan dari perubahan internal serta eksternal konsumen. Yusitia, et al (2021) juga menyatakan beradaptasi dengan perubahan dan menghadapi pandemi ini, merupakan hal yang harus dipertahankan para pelaku industri pariwisata. Hristova, Misoska, dan Kovachevski (2019) menyatakan agar tetap bisa bersaing dan meraih keunggulan kompetitif, promosi manajemen perubahan dan menerapkan perubahan pada organisasi diperlukan dalam menghadapi kondisi pandemi Covid-19.

Dusun Bambu akhirnya melakukan upaya untuk bangkit dari keterpurukkan dengan harapan untuk bisa kembali beroperasi dan menarik minat kunjungan, dengan mengutamakan rasa aman bagi pengunjung serta menyesuaikan dengan arahan *new normal* dan berbagai faktor baik secara eksternal seperti terjadinya pandemi Covid-19 serta faktor internal berupa kesiapan sumber daya yang dimiliki, maka taman rekreasi ekowisata Dusun Bambu merubah konsep yang mereka tawarkan bagi pengunjung atau wisatawan.

Meninjau fenomena tersebut, maka penulis tertarik untuk membahas perubahan strategi bisnis yang terjadi di Dusun Bambu dengan judul, **“Perubahan Strategi Bisnis di Dusun Bambu, Kecamatan Cisarua, Kabupaten Bandung Barat”**.

## **B. Fokus Penelitian**

Melalui penelitian ini, penulis ingin mengetahui kemampuan Dusun Bambu selaku salah satu unit bisnis pariwisata di kawasan Bandung Raya, Jawa Barat, dalam beradaptasi dengan kondisi pandemi Covid-19 dengan fokus penelitian, perubahan strategi bisnis atau konsep yang diterapkan Dusun Bambu dengan rujukan penelitian:

1. Bagaimana perubahan *service strategy* yang mencakup *service-product*, *service-setting*, dan *service-delivery* yang terjadi di Dusun Bambu?
2. Bagaimana 8 (delapan) fitur kontekstual kaleidoskop perubahan terjadi di Dusun Bambu?
3. Bagaimana model perubahan yang diterapkan oleh Dusun Bambu?

## **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan fokus dan latar belakang yang telah disampaikan, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui perubahan strategi bisnis atau konsep yang diterapkan berdasarkan 4 (empat) model perubahan ditinjau melalui 8 (delapan) fitur kontekstual dalam kaleidoskop perubahan oleh Balogun dan Hope Hailey (2004;2006).

## **D. Keterbatasan Penelitian**

Dalam melakukan penelitian ini, keterbatasan yang dialami penulis yakni, kurangnya waktu untuk mendalami pengumpulan data, sehingga pada penelitian ini dilakukan pembatasan untuk tidak memasukkan aspek finansial. Selain itu, dilihat dari sisi keilmuan lainnya yakni terbatasnya referensi mengenai *strategic management* (manajemen strategi) khususnya mengenai perubahan strategi bisnis pada sektor bisnis pariwisata.

### **E. Manfaat Penelitian**

Melalui penelitian ini, diharapkan dapat mencapai beberapa manfaat seperti:

1. Secara teoritis, penelitian ini bermanfaat untuk menganalisis perubahan strategi bisnis yang terdapat di Dusun Bambu berdasarkan konsep – konsep yang digunakan dalam penelitian, sehingga diharapkan hasil dari penelitian ini dapat menjadi contoh dan arahan untuk unit bisnis wisata lain di Kawasan Bandung Raya dalam menerapkan strategi perubahan dalam menghadapi pasca-pandemi.
2. Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi menambah pemahaman terkait perubahan strategi bisnis dan/atau manajemen strategi pada sektor pariwisata terutama pada unit bisnis pariwisata.