

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu pada penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

Peneliti	Judul	Metode	Persamaan & Perbedaan
Willy Tri Hardianto, Emelia, Roro Merry Chornelia W (2021)	Strategi Pengelolaan Pariwisata Di Masa Covid-19 (Studi Di Wisata Taman Dolan, Desa Pandanrejo, Kota Batu)	Jenis Penelitian Kualitatif Dengan Pendekatan Deskriptif	Persamaannya adalah meneliti bagaimana strategi pariwisata. Perbedaannya, Penelitian yang peneliti buat mengenai focus pengembangan pariwisata Sedangkan pada penelitian terdahulu ini mengenai fokus pengelolaan pariwisata. ¹
Ida Bagus Gede Paramita , I Gede Gita Purnama Arsa Putra (2021)	New Normal Bagi Pariwisata Bali Di Masa Pandemi Covid 19	Kualitatif	Persamaan penelitian adalah kedua penelitian menggunakan objek yang sama yaitu pariwisata di masa pandemic. Sedangkan perbedaan kedua penelitian adalah penelitian peneliti menggunakan focus strategi pengembangan pariwisata sedangkan penelitian terdahulu membahas tentang kondisi new normal pada pariwisata. ²
Hanun Nurrahma,	Strategi Pengembangan	Kualitatif	Persamaan kedua penelitian adalah bahwa penelitian sama

¹ Willy Tri Hardianto, Emelia Emelia, and Roro Merry Chornelia W, "Strategi Pengelolaan Pariwisata Di Masa Covid-19 (Studi Di Wisata Taman Dolan, Desa Pandanrejo, Kota Batu)," *Jurnal Ilmiah Manajemen Publik Dan Kebijakan Sosial* 5, no. 1 (2021): 38, <https://doi.org/10.25139/jmnegara.v5i1.3144>. akses 19 Juni 2022

² I Gede Gita Purnama Arsa Putra Ida Bagus Gede Paramita, "New Normal Bagi Pariwisata Bali Di Masa Pandemi Covid-19," *Jurnal Ilmiah Pariwisata Agama Dan Budaya* EISSN 2614 (2020): ISSN 2527-9734, <https://doi.org/10.36275/mws>. akses 19 Juni 2022

Luchman Hakim, Rita Parmawati (2021)	Pariwisata Berdasarkan Daya Dukung Wisata Dan CHSE Pada Masa Pandemi Covid-19		sama membahas terkait focus strategi pariwisata pada masa pandemic Covid 19. Kemudian perbedaannya adalah pada penelitian terdahulu menggunakan analisis CHSE untuk mengetahui bagaimana strategi yang digunakan oleh pihak pariwisata. ³
Fachri Zaldi Rafsanjani (2020)	Strategi Pengembangan Pariwisata Kabupaten Banyuwangi Pada Masa Pandemi Covid 19	Kualitatif	Persamaan penelitian adalah kedua penelitian menggunakan objek yang sama yaitu strategi pengembangan pariwisata di masa pandemic. Sedangkan perbedaan kedua penelitian adalah penelitian peneliti menggunakan lokus yang berada di Banyuwangi. ⁴

2.2 Strategi

Proses pengembangan strategi adalah upaya untuk menghitung implikasi dari setiap masalah dan peluang dalam masalah masa depan. Strategi adalah pernyataan deklaratif yang menantang setiap individu untuk berkolaborasi dengan sekelompok orang untuk mencapai tujuan yang ditentukan. Karena strategi mampu mencapai apa yang diinginkan, maka dapat dianggap sebagai alat untuk mencapai apa yang dimaksudkan. Untuk mencapai hasil yang diinginkan diperlukan strategi. Akibatnya, strategi dapat digunakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Keterampilan untuk dapat menggunakan kemampuan dan keterampilan seseorang untuk mencapai

³ Hanun Nurrahma, Luchman Hakim, and Rita Parmawati, "Strategi Pengembangan Pariwisata Berdasarkan Daya Dukung Wisata Dan CHSE Pada Masa Pandemi Covid-19," *Jurnal Sumberdaya Akuatik Indopasifik* 5, no. 1 (2021): 87, <https://doi.org/10.46252/jsai-fpik-unipa.2021.vol.5.no.1.133>. akses 19 Juni 2022

⁴ Fachri Zaldi Rafsanjani, "Strategi Pengembangan Pariwisata Kabupaten Banyuwangi Pada Masa Pandemi Covid 19", 2020. Akses 19 Juni 2022

tujuan dalam hubungan yang positif dengan lingkungan dan dalam keadaan yang menguntungkan⁵.

Dalam contoh khusus ini, jawabannya dikembangkan melalui proses beradaptasi dengan keadaan lingkungan saat ini, dan respons tersebut kemudian diwujudkan dalam tindakan di dunia nyata. Metode komprehensif yang membahas konsepsi, perencanaan, dan pelaksanaan suatu kegiatan selama periode waktu tertentu disebut sebagai strategi. Koordinasi tim kerja, identifikasi faktor-faktor pendukung sesuai dengan prinsip-prinsip implementasi ide yang rasional, efisiensi keuangan, dan penerapan taktik untuk mencapai tujuan secara efektif merupakan komponen strategi yang solid⁶.

Menurut Alfred Chandler, proses perencanaan strategis memerlukan perumusan tujuan, koordinasi kegiatan, dan distribusi sumber daya untuk mencapai tujuan tersebut. Menurut Kenneth Andrew, perencanaan strategis adalah pola maksud, tujuan, atau sasaran yang memandu pembentukan kebijakan dan rencana. Definisi ini dapat ditemukan dalam bukunya "Manajemen Strategis." Rencana penting untuk mencapai tujuan tersebut ditulis sedemikian rupa sehingga menggambarkan jenis atau gaya organisasi yang akan dikembangkan untuk mencapai tujuan tersebut, serta jenis model bisnis yang akan diikuti untuk mencapai tujuan tersebut. Menurut definisi Buzzel dan Gale tentang istilah, "strategi," istilah ini mengacu pada kebijakan dan pilihan utama yang dibuat oleh manajemen yang

⁵ "Diakses Melalui Jurnal Elektronik Jurnal menata.(No.2," n.d., 58–59.

⁶ Syafi'i Antonio, *Bank Syariah Dari Teori Ke Praktek*, Jakarta: GemaInsani, 2016, hal. 153–157,

memiliki dampak substansial pada kesuksesan finansial perusahaan. Pilihan dan kebijakan ini seringkali membutuhkan komitmen moneter yang cukup besar yang sulit atau tidak mungkin untuk diganti. Menurut Konichi Ohinea, tujuan dari strategi bisnis adalah untuk memperoleh keunggulan kompetitif, dan satu-satunya tujuan perencanaan adalah untuk mencapai posisi terakhir yang dapat dipertahankan melawan pesaing dengan cara yang paling efisien. Sebagai konsekuensinya, strategi perusahaan adalah upaya untuk menyesuaikan kekuatan perusahaan dalam kaitannya dengan kekuatan pesaingnya dengan cara yang paling efektif yang dapat dibayangkan saat ini⁷.

Strategi adalah rencana komprehensif yang diterapkan untuk mencapai tujuan organisasi. Strategi diperlukan dalam bisnis tidak hanya untuk mencapai proses sosial dan manajemen melalui mana individu dan kelompok menerima apa yang mereka butuhkan dan inginkan melalui penciptaan dan pertukaran produk dan nilai dengan orang lain, tetapi juga untuk mencapai tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan. Kemampuan seorang pemimpin bisnis untuk merancang strategi yang akan digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan sangat vital bagi keberhasilan suatu perusahaan. Strategi merupakan satu-satunya aspek yang paling kritis dalam pencapaian tujuan perusahaan. Tujuan perusahaan, statusnya saat ini, dan lingkungan tempat perusahaan beroperasi, semuanya memainkan peran penting dalam menentukan strategi yang akan digunakan perusahaan. Istilah "strategi" mengacu

⁷ Agustinus Sri Wahyudi, *Manajemen Strategi*, Jakarta: Binarupa Aksara, 2016, hal.19.

pada upaya menyeluruh yang dilakukan untuk mencapai tujuan, yang pada akhirnya akan mengarah pada penciptaan rencana pemasaran yang luas⁸.

Menurut Henry Mintzberg, strategi adalah pola aliran keputusan atau tindakan. Mintzberg mendefinisikan lima klasifikasi strategi⁹, yaitu sebagai berikut:

- 1) *Plan* (Rencana dan Tujuan Program) adalah tindakan/keputusan yang direncanakan secara terbuka dalam bentuk perencanaan (*planning*) untuk memperjelas maksud dan tujuan organisasi. Rencana yang dipilih dan diformalkan oleh organisasi untuk mencapai tujuan masa depan disebut sebagai strategi. Ini disebut sebagai Rencana Strategis.
- 2) *Ploy* (Rancangan Tindakan) mengacu pada tindakan atau keputusan yang diambil dalam upaya untuk mengecoh organisasi atau pesaing lain. Rencana tindakan bersifat tertutup/tersembunyi/terselubung sehingga pihak lain tidak melihat dengan jelas penyebab yang dimaksud dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Strategi ini didasarkan pada gaya militer yang mencakup unsur-unsur seperti penipuan dan mengecoh musuh.
- 3) *Pattern* (Tindakan Yang Dilakukan Berulang) adalah tindakan atau keputusan yang dicoba berulang kali atau terus menerus untuk membentuk pola aktivitas/sikap tindakan dalam organisasi atau metode mengalami area eksternal. Artinya, strategi adalah pola yang diciptakan organisasi untuk mencapai suatu tujuan.
- 4) *Position* (Adaptasi Terhadap Lingkungan) mengacu pada tindakan atau keputusan yang mencoba menyelaraskan/menyesuaikan organisasi dengan lingkungannya, seperti merancang struktur organisasi yang berbeda untuk menghadapi area yang berubah dan tidak dapat diprediksi atau mencoba untuk mengamankan keunggulan kompetitif organisasi karena menempati posisi tersendiri dan aman di masyarakat atau pasar. Dalam hal ini strategi digunakan untuk mempertahankan lokasinya agar tetap berada di masyarakat/pasar meskipun daerah berubah.
- 5) *Perspective* (Cara Pandang) dapat didefinisikan sebagai strategi yang mewakili bagaimana industri melihat dirinya sendiri. Ini bukan hanya tentang posisi yang dipilih, tetapi juga tentang ide-ide yang lebih besar untuk masa depan. Elemen ini berfokus pada bagaimana industri/organisasi menciptakan budaya dan nilai-nilai yang selaras dengan industri/tujuan.

⁸ Setyo Soedrajat, *Manajemen Pemasaran Jasa Bank*, Jakarta: Ikral Mandiri Abadi, 2016, hal. 17

⁹ Mintzberg, Henry, and James Quinn Brian, "The Strategy Process, Concept, Context Cases," in *International Editions*, 3th Edition, 1996.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan teknik analisis SWOT dengan pendekatan kualitatif, yang terdiri dari *Strengths, Weaknesses, Opportunities* dan *Threats*. Analisis SWOT bertujuan untuk memaksimalkan kekuatan dan peluang, tetapi meminimalkan kelemahan dan ancaman. Analisis SWOT adalah identifikasi sistematis faktor-faktor strategis untuk merumuskan strategi. Strategi merupakan alat yang sangat penting untuk mencapai tujuan. Strategi adalah rencana induk yang komprehensif yang menjelaskan bagaimana mencapai semua tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya¹⁰.

1. Faktor Internal

Faktor internal dalam analisis swot, artinya adalah kita mendapatkan data-data analisis dari bagian internal bisnis kita sendiri. Adapun, dalam analisis SWOT yang masuk ke dalam faktor internal adalah *Strength* (kekuatan) dan *Weakness* (kelemahan).

S – *Strength* (Kekuatan)

Komponen yang sekiranya dapat memberikan keuntungan atau kelebihan bisnis.

W – *Weakness* (Kelemahan)

Komponen ini kamu menentukan apa saja kelemahan yang dimiliki dalam bisnis.

¹⁰ Rangkuti, Freddy *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2019.

2. Faktor Eksternal

Dalam mendapatkan faktor eksternal biasanya kamu memerlukan pihak luar. Adapun di dalam analisis SWOT yang termasuk ke dalam faktor eksternal adalah *Opportunities* (peluang) dan *Threats* (ancaman).

O – *Opportunities* (Peluang)

Dengan komponen ini, kamu bisa mengetahui apa saja peluang-peluang yang dapat dimanfaatkan untuk membuat perusahaan berkembang nantinya.

T – *Threats* (Ancaman)

Adanya komponen ini, berguna untuk mengetahui ancaman apa saja yang mungkin kamu hadapi saat menjalankan bisnis nantinya.

2.3 Manajemen Strategis

Manajemen strategis adalah aktivitas yang dinamis karena terjadi secara konstan dalam suatu organisasi. Setiap pendekatan tunduk pada evaluasi berkala dan, dalam beberapa kasus, modifikasi di masa depan. Salah satu alasan utamanya adalah karena kondisi yang harus dihadapi organisasi, baik di dalam maupun di luar, selalu berubah. Sebaliknya, strategi manajemen dimaksudkan untuk mengubah organisasi menjadi unit yang mampu menunjukkan kinerja yang luar biasa karena perusahaan yang sukses adalah perusahaan yang tingkat efektivitas dan produktivitasnya terus meningkat¹¹. Manajemen strategis mengacu pada proses pemilihan strategi dan kebijakan untuk mencapai tujuan perusahaan yang bersangkutan. Untuk tujuan definisi ini, manajemen strategis mencakup semua kegiatan yang berkontribusi pada

¹¹ Ida Bagus Gede Paramita, “New Normal Bagi Pariwisata Bali Di Masa Pandemi Covid-19,” 2020.

penciptaan tujuan dan strategi organisasi serta pengembangan rencana, tindakan, dan kebijakan untuk mencapai tujuan strategis ini bagi organisasi secara keseluruhan¹².

Manajemen strategis suatu organisasi (*strategic management*) digambarkan sebagai kumpulan keputusan dan kegiatan yang menghasilkan pembentukan dan pelaksanaan rencana yang dimaksudkan untuk memenuhi tujuan organisasi¹³. Lebih lanjut, menurut perspektif yang tidak jauh berbeda dengan Hunger and Wheelen, manajemen strategis didefinisikan sebagai serangkaian keputusan dan aktivitas manajerial yang mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam jangka panjang. Pemantauan lingkungan, pembuatan strategi (perencanaan strategis atau perencanaan jangka panjang), pelaksanaan strategis, penilaian dan pengendalian adalah semua aspek manajemen strategis yang ditangani¹⁴. Menurut Hadari Nawawi (2018), manajemen stratejik adalah suatu proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai dengan penetapan bagaimana cara mengimplementasikannya, yang dibuat oleh manajemen puncak dan dilaksanakan oleh semua tingkatan di dalamnya suatu organisasi untuk mencapai suatu tujuan¹⁵.

¹² Nawawi, H. "Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif," 2001.

¹³ A.Pearce, John, and J Richard B.Robinson, *Manajemen Strategi*, Salemba, 2018.

¹⁴ Thomas Wheelen and H J David, "Manajemen Strategis", ANDI, 2019.

¹⁵ Nawawi, "Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif", 2001.

Kajian manajemen stratejik pada umumnya memiliki jangkauan yang sangat luas, baik internal maupun eksternal, yang menjadikannya sangat bermanfaat¹⁶. Studi manajemen, secara umum, didasarkan pada konsep berikut, yang diuraikan dalam paragraf berikut:

- a) Dampak penerapan manajemen strategis pada operasi internal organisasi, khususnya pengaruh pada perbaikan jangka panjang, dinilai dan dianalisis.
- b) Dalam mengambil setiap pilihan, terutama yang berkaitan dengan keuntungan dan pengembangan perusahaan, konstruksi manajemen strategis harus menjadi landasan bagi fondasi organisasi. Ini menyiratkan bahwa fokus utama pekerjaan dalam mencapai kedua tujuan adalah pengembangan manajemen strategis.
- c) Menjadikan ilmu manajemen strategis sebagai pedoman dalam pengembangan berbagai rencana, seperti perencanaan produksi, pemasaran, manusia, dan keuangan.

Strategi manajemen mencakup seni serta ilmu merumuskan, menerapkan, dan menganalisis berbagai pilihan yang tersedia bagi organisasi untuk memungkinkannya mencapai tujuannya. Istilah "perencanaan strategis" adalah nama lain untuk ini. Manajemen strategis berfokus pada upaya untuk menyatukan manajemen, pemasaran, keuangan dan akuntansi, produksi dan operasi, penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi komputer menjadi satu kesatuan yang kohesif dan terkoordinasi dengan baik. Hal ini dilakukan dengan tujuan untuk mencapai keberhasilan organisasi.

Agar perusahaan dapat menerapkan penyesuaian yang diperlukan pada waktu yang tepat, proses manajemen strategis mengamanatkan bahwa mereka secara teratur

¹⁶ Hardianto, W. T, et al., "Strategi Pengelolaan Pariwisata Di Masa Covid-19 (Studi Di Wisata Taman Dolan, Desa Pandanrejo, Kota Batu)," *Jurnal Ilmiah Manajemen Publik Dan Kebijakan Sosial* 5, no. 1 (2021): 38, <https://doi.org/10.25139/jmnegara.v5i1.3144>.

memeriksa peristiwa dan tren internal dan eksternal. Untuk terus eksis dan maju, semua organisasi harus mampu mengenali perubahan dan menyesuaikan praktik mereka. Tujuan dari strategi manajemen strategis adalah untuk memberikan bisnis kemampuan untuk berhasil menyesuaikan diri dengan keadaan yang berubah dari waktu ke waktu¹⁷.

Menurut Hunger dan Wheelen (2019), proses manajemen strategis terdiri dari empat elemen mendasar¹⁸:

- a. Pengamatan lingkungan
- b. Perumusan strategi
- c. Implementasi strategi
- d. Evaluasi dan pengendalian.

Sedangkan menurut Pearce dan Robinson (2018), proses manajemen strategis terdiri dari sembilan tugas utama¹⁹:

- a. Muncul dengan pernyataan misi perusahaan, yang harus mencakup tinjauan umum tentang alasan perusahaan, prinsip-prinsip panduan, dan tujuan jangka panjang.
- b. Membangun profil untuk perusahaan yang secara akurat menggambarkan keadaan dan kemampuan internalnya.
- c. Melakukan analisis lingkungan eksternal perusahaan, yang harus mencakup pertimbangan baik pesaing perusahaan maupun elemen kontekstual umum.
- d. Melakukan penilaian terhadap pilihan perusahaan dengan membandingkan sumber dayanya dengan lingkungan sekitar.
- e. Tentukan alternatif mana yang menawarkan daya tarik paling besar dengan menganalisis setiap alternatif berdasarkan tujuan utama perusahaan.

¹⁷ Fanaqi, C., Pratiwi, R.M and F Firmansyah, "Strategi Branding Pelaku Usaha Pariwisata Di Masa Pandemi," *Business Innovation and Entrepreneurship Journal* 2, no. 4 (2020): 263–73, <https://doi.org/10.35899/biej.v2i4.172>.

¹⁸ Thomas Wheelen and H J David, "Manajemen Strategis", ANDI, 2019.

¹⁹ A.Pearce, John, and Richard B.Robinson, *Manajemen Strategi*, 2018.

- f. Memutuskan rencana aksi yang komprehensif yang mencakup sejumlah tujuan jangka panjang untuk mewujudkan hasil yang paling diinginkan.
- g. Membuat tujuan tahunan dan rencana jangka pendek yang sejalan dengan tujuan jangka panjang dan strategi umum yang telah dipilih.
- h. Menempatkan pilihan strategis ke dalam tindakan dengan mengalokasikan sumber daya keuangan dengan cara yang menekankan pada kompatibilitas antara kegiatan, sumber daya manusia, struktur organisasi, kemajuan teknologi, dan sistem penghargaan.
- i. Menentukan efektivitas proses strategis dalam rangka memberikan informasi untuk pengambilan keputusan selanjutnya.

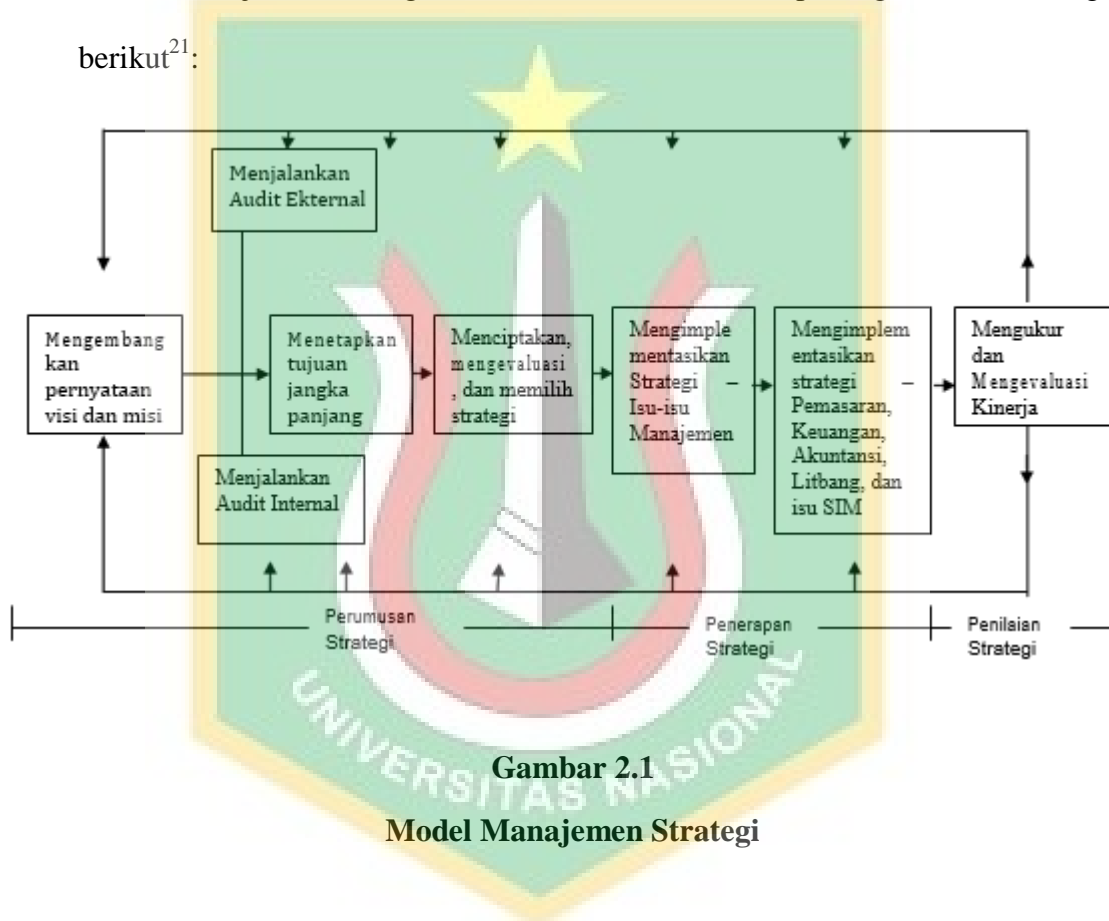
Dengan menggunakan model, proses manajemen strategis dapat dipelajari dan digunakan secara sederhana. Fred R. David (2010:21) menawarkan metode yang jelas dan praktis untuk perumusan, implementasi, dan evaluasi strategi. Mengidentifikasi visi, tujuan, sasaran, dan strategi organisasi yang ada merupakan titik awal yang masuk akal untuk manajemen strategis karena status dan kondisi perusahaan saat ini dapat menghambat strategi tertentu dan bahkan mengamanatkan tindakan tertentu selanjutnya²⁰. Menurut Fred R. David, proses manajemen strategis dibagi menjadi tiga tahap:

1. Perumusan strategi
 - a. Pengembangan Pernyataan Visi dan Misi
 - b. Penilaian Eksternal (kekuatan Sosial, Budaya, Demografis, dan Lingkungan)
 - c. Penilaian Internal (Pandangan Berbasis Sumber Daya)
 - d. Analisa dan Pilihan Strategi
2. Penerapan Strategi
 - a. Penetapan tujuan tahunan
 - b. Pembuatan kebijakan
 - c. Memotivasi karyawan
 - d. Alokasi sumber daya
 - e. Struktur organisasional yang efektif

²⁰ David, F. R. (2010). Manajemen Strategis, Salemba Empat. Jakarta.

- f. Pemasaran
 - g. Penyiapan anggaran
 - h. Pengembangan serta pemanfaatan sistem informasi
3. Pengevaluasian Strategis
- a. Pengkajian Ulang
 - b. Pengevaluasian
 - c. Pengendalian Strategis

Model manajemen strategi menurut Fred R. David dapat digambarkan sebagai berikut²¹:



Gambar 2.1
Model Manajemen Strategi

Implementasi proses manajemen strategis sering diberikan tingkat formalitas yang lebih besar di perusahaan yang lebih besar dan memiliki sejarah yang lebih panjang. Formalitas termasuk mendefinisikan peserta, tanggung jawab, wewenang, kewajiban, dan teknik. Perusahaan kecil kurang formal. Organisasi

²¹ David, F. R. *Manajemen Strategis*, Jakarta: Salemba Empat, 2010.

yang bersaing dalam lingkungan yang dinamis dan kompleks, seperti yang terlihat di industri teknologi, biasanya mengambil pendekatan yang lebih formal untuk perencanaan strategis. Pendekatan manajemen strategis yang digunakan oleh bisnis yang memiliki lebih banyak divisi, produk, pasar, dan teknologi juga ditandai dengan tingkat formalitas yang lebih tinggi. Ada korelasi antara peningkatan formalitas dalam pelaksanaan proses manajemen strategis dan penurunan biaya, ruang lingkup, akurasi, dan keberhasilan dalam perencanaan, dan korelasi ini berlaku di semua jenis dan ukuran bisnis.

2.4 Konsep Strategi

Stratégie berasal dari bahasa Yunani strategi (stratos: militer, dan ag: pemimpin), yang secara harfiah diterjemahkan sebagai "seni atau ilmu menjadi seorang jenderal," di mana seorang jenderal diperlukan untuk memimpin pasukan agar selalu memenangkan pertempuran. Ketika datang untuk mencapai tujuan tertentu, strategi sangat penting. Selain itu, strategi mengacu pada jalur atau tindakan yang harus diikuti organisasi untuk mencapai tujuannya sambil juga menguraikan bagaimana ia akan bersaing dengan pesaingnya.

Ahli strategi mendefinisikan strategi sebagai proses mendefinisikan rencana eksekutif senior yang difokuskan pada tujuan jangka panjang perusahaan, yang diikuti dengan pengembangan teknik atau upaya untuk mencapai tujuan tersebut. Sedangkan dan secara khusus, strategi adalah tindakan yang terus berkembang dalam lingkup dan intensitasnya dan tidak pernah selesai. Strategi pada dasarnya

adalah proses persiapan (perencanaan) dan pengelolaan untuk mencapai tujuan tertentu²². Namun, untuk mencapai suatu tujuan, strategi tidak dapat dilihat sebagai peta jalan yang hanya menampilkan arah, melainkan sebagai cetak biru yang menguraikan bagaimana taktik operasional akan diterapkan. Strategi menurut Fred R. David (2010) adalah teknik untuk mencapai tujuan jangka panjang. Strategi adalah kemungkinan tindakan yang memerlukan pilihan manajemen tingkat atas serta investasi sumber daya perusahaan yang signifikan. Strategi memiliki dampak multifungsi dan multidimensi, dan perlu mempertimbangkan masalah eksternal dan internal yang dihadapi perusahaan²³.

Strategi, dengan demikian, dapat dianggap sebagai pola luas yang terdiri dari fase-fase untuk mencapai tujuan yang dimulai dengan metode pelaksanaan dan langkah-langkah yang berfungsi sebagai panduan untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam semua keadaan, strategi digunakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2.5 Strategi Pengembangan Pariwisata

Strategi pengembangan wisata harus senantiasa berjalan selaras satu sama lain. Ketika membahas fungsi dari sebuah strategi, fokus utamanya adalah bagaimana memastikan bahwa rencana yang telah dikembangkan dapat diimplementasikan secara efektif. Ketika datang untuk mencapai tujuan, strategi adalah alat yang dapat digunakan. Dalam dunia bisnis, strategi sangat penting

²² Ida Bagus Gede Paramita, "New Normal Bagi Pariwisata Bali Di Masa Pandemi Covid-19," 2020.

²³ David, F. R. *Manajemen Strategis*, Jakarta: Salemba Empat, 2010.

untuk mencapai visi dan tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi, serta untuk mencapai tujuan atau sasaran, baik tujuan jangka pendek maupun jangka panjang. Strategi menurut Rangkuti adalah suatu rencana menyeluruh yang menguraikan bagaimana suatu perusahaan akan mencapai semua tujuan yang telah ditetapkan sesuai dengan visi dan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya²⁴. Ada beberapa tingkatan strategi di perusahaan besar, menurut Wheelen dan David, dan ada tiga tingkatan strategi manajemen yang muncul dalam menanggapi perkembangan bisnis perusahaan²⁵, yaitu:

1. Strategi perusahaan (*Corporate strategy*)

Merupakan strategi yang mewakili arah organisasi secara keseluruhan, dengan tujuan menghasilkan pertumbuhan bagi organisasi secara keseluruhan maupun untuk pengelolaan lini produk perusahaan yang beragam, antara lain . Ada tiga jenis strategi yang dapat digunakan dalam corporate level plan ini, yang pertama adalah growth strategy, yaitu strategi yang didasarkan pada tahap pertumbuhan yang dialami perusahaan saat ini. Rencana stabilitas perusahaan adalah cara untuk menghadapi penurunan pendapatan yang dialami perusahaan saat ini. Sebuah rencana penghematan, di sisi lain, adalah strategi yang digunakan untuk mengurangi atau mengurangi upaya organisasi.

2. Strategi Bisnis (*Business Strategy*)

²⁴ Rangkuti, F., *Analisis SWOT*, PT Gramedia Pustaka Utama, 2019.

²⁵ Thomas Wheelen and David, "Manajemen Strategis", ANDI, 2019.

Strategi tingkat produk atau unit bisnis yang menitikberatkan pada posisi kompetitif barang atau jasa perbankan pada sektor atau kategori pasar tertentu disebut sebagai competitive positioning plan. "Strategi Keunggulan Biaya", "Strategi Diferensiasi", dan "Strategi Fokus" adalah tiga jenis strategi yang dapat diterapkan masing-masing dalam strategi tingkat perusahaan ini. Pendekatan fokus itu sendiri terdiri dari dua bagian: fokus biaya dan fokus diferensiasi. Di tingkat perusahaan, strategi didelegasikan ke departemen tertentu. Pada tingkat ini, strategi ditetapkan dan ditentukan oleh manajer yang telah dipercayakan dengan tugas manajemen puncak untuk administrasi perusahaan yang bersangkutan. Strategi bisnis organisasi berfungsi sebagai dasar untuk upaya terencana dan berkelanjutan yang ditujukan untuk pencapaian tujuan bisnis jangka panjang. Strategi bisnis menguraikan langkah-langkah yang harus diambil untuk mencapai tujuan jangka panjang. Akibatnya, strategi bisnis dapat dicirikan sebagai pendekatan umum keseluruhan yang mengatur operasi utama perusahaan. Menurut definisi lain, strategi bisnis perusahaan adalah pola keputusan yang dibuat di dalam organisasi yang mengidentifikasi dan mengungkapkan maksud, tujuan dan sasaran yang menghasilkan pengembangan kebijakan dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut. Strategi perusahaan berkaitan dengan semua bisnis, apakah mereka besar atau kecil, sedangkan strategi bisnis hanya berkaitan dengan menentukan bagaimana

perusahaan akan bersaing dan bagaimana ia akan memposisikan dirinya di antara para pesaingnya.

3. Strategi Fungsional (*Functional Strategy*)

Strategi operasional, pemasaran, keuangan, dan sumber daya manusia merupakan contoh strategi fungsional. Penelitian dan pengembangan di area di mana area fungsional perusahaan akan ditingkatkan sebagai hasil dari pendekatan ini, memberikan keunggulan kompetitif bagi organisasi. Rencana ini antara lain harus sejalan dengan strategi bisnis dan strategi perusahaan. Menekankan pada peningkatan produktivitas sumber daya yang tersedia sambil memberikan nilai sebesar mungkin untuk memenuhi permintaan klien. Strategi fungsional juga disebut sebagai strategi berbasis nilai di beberapa kalangan.

Jika di suatu lokasi pernah ada kegiatan wisata di masa lalu, dapat dikatakan bahwa lokasi tersebut sedang mengalami pengembangan pariwisata. Yang harus dilakukan agar negara dapat memaksimalkan potensi wisatanya adalah merencanakan pengembangan pariwisata dengan cara yang lebih baik dari sebelumnya. McIntyre mengidentifikasi tiga konsep dasar pembangunan pariwisata²⁶:

1. *Ecological Sustainability*, yakni memastikan bahwa pengembangan yang dilakukan sesuai dengan proses ekologi, biologi, dan keragaman sumber daya ekologi yang ada.

²⁶ Hidayat, M., "Strategi Perancangan Dan Rancangan Penelitian," *Tourism and Hospitality Essentials (THE) Journal* I, no. 1 (2018): 33–44, file:///C:/Users/AXIOO/Downloads/1879-3318-1-SM.

2. *Social and Cultural Sustainability*, yaitu memastikan bahwa pengembangan yang dilakukan memberi dampak positif bagi kehidupan masyarakat sekitar dan sesuai dengan kebudayaan serta nilai-nilai yang berlaku pada masyarakat tersebut.

3. *Economic Sustainability*, yaitu memastikan bahwa pengembangan yang dilakukan efisien secara ekonomi dan bahwa sumber daya yang digunakan dapat bertahan bagi kebutuhan di masa mendatang.

Sementara itu, industri pariwisata terdiri dari berbagai komponen yang

berbeda yang harus dipahami dengan baik sebelum direncanakan dan dikembangkan secara terintegrasi dalam masyarakat. Berikut adalah komponen metode pengembangan wisata menurut Edward Inskeep, yang dirancang untuk membuat perencanaan pariwisata di masyarakat senyaman mungkin²⁷:



Gambar 2.2

Komponen Perencanaan Pengembangan Pariwisata
Sumber: Edward Inskeep²⁸

²⁷ Ibid.

²⁸ Ibid.

Pertumbuhan potensi fisik suatu wilayah berkorelasi dengan perkembangan industri pariwisatanya. Setiap objek atau lokasi memiliki komponen yang saling bergantung satu sama lain; ini diperlukan agar pengunjung dapat memiliki pengalaman positif dan, idealnya, kembali. Menurut Spillane (1991)²⁹, ada empat dimensi pariwisata yang dapat dikategorikan memiliki dampak terhadap pariwisata:

1. Atraksi
Definisi atraksi menyatakan bahwa itu adalah kemampuan untuk menarik wisatawan atau pengunjung ke suatu lokasi dengan apa pun.
2. Fasilitas
Karena fasilitas harus terletak di dekat pasar, mereka lebih cenderung berorientasi pada atraksi lokal.
3. Prasarana
mengacu pada setiap struktur yang mendukung sistem ekonomi sedemikian rupa sehingga memudahkan orang untuk melaksanakan tugasnya.
4. Transportasi
Jarak dan waktu tempuh memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keinginan masyarakat untuk melakukan perjalanan, banyak kegiatan pariwisata yang mengandalkan transportasi.

2.6 Konsep Pariwisata

Pariwisata meliputi semua proses yang dihasilkan dari masuknya pengunjung dari negara atau daerah lain, serta segala sesuatu yang terkait dengan proses tersebut, seperti makan dan minum, transportasi, penginapan, dan barang atau hiburan³⁰. Pariwisata didefinisikan sebagai setiap kegiatan, jasa, atau produk yang timbul dari usaha pariwisata yang mampu memberikan pengalaman

²⁹ Spillane, J.J. *Ekonomi Pariwisata, Sejarah Dan Prospeknya*, Yogyakarta: Kanisius, 1991.

³⁰ Fanaqi, C., Pratiwi, R.M., and F Firmansyah, "Strategi Branding Pelaku Usaha Pariwisata Di Masa Pandemi," *Business Innovation and Entrepreneurship Journal* 2, no. 4 (2020): 263–73, <https://doi.org/10.35899/biej.v2i4.172>.

perjalanan yang berkesan bagi wisatawan³¹. Pariwisata mencakup berbagai kegiatan dan didukung oleh berbagai fasilitas dan layanan yang diberikan oleh masyarakat, pemimpin bisnis, pemerintah federal, dan pemerintah negara bagian dan lokal. Pariwisata merupakan industri yang berkembang di Amerika Serikat (UU No. 10 Tahun 2009 tentang Kepariwisataan Bab I, Pasal 1, ayat 3). Pariwisata didefinisikan sebagai segala kegiatan yang berkaitan dengan kepariwisataan yang bersifat multidimensi dan multidisiplin yang muncul sebagai manifestasi dari kebutuhan setiap individu dan negara. Termasuk juga interaksi antara wisatawan dengan masyarakat lokal, wisatawan lain, pemerintah, pemerintah daerah, dan pengusaha (UU No. 2009 tentang Kepariwisataan Bab I Pasal 1 Ayat 1).

Menurut Richardson and Fluker (2020) mengatakan bahwa definisi pariwisata yang dikemukakan mengandung beberapa unsur pokok yaitu³² :

1. Adanya unsur travel (perjalanan), yaitu pergerakan manusia dari satu tempat ke tempat lain.
2. Adanya unsur “tinggal sementara” ditempat yang bukan merupakan tempat tinggal yang biasanya; dan
3. Tujuan utama dari pergerakan manusia tersebut bukan untuk mencari penghidupan/pekerjaan ditempat yang dituju.

Mencermati pengertian pariwisata di atas, maka dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan pariwisata adalah kegiatan pariwisata yang didukung oleh

³¹ Hardianto, W.T., et al., “Strategi Pengelolaan Pariwisata Di Masa Covid-19 (Studi Di Wisata Taman Dolan, Desa Pandanrejo, Kota Batu,” *Jurnal Ilmiah Manajemen Publik Dan Kebijakan Sosial* 5, no. 1 (2021): 38, <https://doi.org/10.25139/jmnegara.v5i1.3144>.

³² Richardson, J. I., Fluker, M., & others *Understanding and Managing Tourism* (Pearson Education Australia, 2004).

segala fasilitas yang tersedia sekaligus mengacu pada kegiatan pariwisata yang menguntungkan berbagai pihak termasuk pengunjung dan wisatawan, penduduk setempat, dan pemerintah. Sebaliknya, dapat ditunjukkan dari beberapa definisi yang diberikan di atas bahwa pariwisata akan menghasilkan keuntungan jika ditangani secara optimal oleh semua pihak yang terlibat: pemerintah, bisnis, masyarakat, dan pengunjung itu sendiri.

2.7 Kerangka Pemikiran

Pada kerangka pemikiran penelitian ini peneliti mengambil permasalahan terhadap Strategi Dinas Pariwisata Dalam Mengembangkan Potensi Kepariwisataaan Pada Masa Pandemi Pada Dinas Pariwisata Kabupaten Bogor. Untuk menjawab permasalahan tersebut, penelitian ini menggunakan teori dimensi pengembangan pariwisata oleh Spillane (1991), yang terdiri dari:

1. Atraksi
2. Fasilitas
3. Prasarana
4. Transportasi

Peneliti memilih untuk menggunakan teori pengembangan pariwisata oleh Spillane (1991) karena teori ini sesuai dengan permasalahan yang akan diteliti. Penelitian ini meneliti mengenai Strategi Dinas Pariwisata Dalam Mengembangkan Potensi Kepariwisataaan Pada Masa Pandemi Pada Dinas Pariwisata Kabupaten Bogor sehingga perlu dilihat bagaimana strategi-stragi yang yang dilakukan dapat membantu pengembangan sektor pariwisata yang

terdampak pandemi. Kelebihan teori ini adalah teori ini memberikan gambaran factor pariwisata apa saja yang perlu dilakukan pengembangan bagi industri pariwisata disaat pandemi.

Berdasarkan analisis masalah yang dibahas dengan teori strategi dimensi pariwisata, maka diharapkan penelitian ini mampu menjawab rumusan masalah yang telah ditetapkan yaitu Strategi Dinas Pariwisata Dalam Mengembangkan Potensi Kepariwisataan Pada Masa Pandemi Pada Dinas Pariwisata Kabupaten Bogor. Dapat digambarkan sebagai berikut:





Gambar 2.3

Kerangka Berpikir Penelitian