

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Bisnis keluarga memberikan sumbangan yang signifikan terhadap perekonomian Indonesia (Pane & Christanti, 2023). Bisnis keluarga merupakan penyumbang utama pertumbuhan ekonomi, terutama di negara-negara Asia. Lebih dari 75% bisnis di Asia Tenggara merupakan bisnis keluarga (Sukamdani, 2023). Bisnis keluarga memberikan infrastruktur penting untuk penciptaan kekayaan dan aktivitas ekonomi. Bisnis keluarga memainkan peran yang sangat penting dalam perkembangan ekonomi di seluruh dunia (Novotná et al., 2022). Sebuah studi menyatakan bahwa lebih dari dua pertiga dari semua bisnis di seluruh dunia dimiliki dan dikelola oleh perusahaan keluarga yang memberikan sumbangan 70-90 persen PDB global tahunan, dan menciptakan 50-80 persen lapangan pekerjaan (Issah et al., 2023). Bisnis keluarga juga memainkan peran signifikan dalam kemajuan ekonomi negara-negara berkembang (Fitria, 2024).

Saat ini, bisnis keluarga dianggap sebagai bentuk utama organisasi bisnis. Hal ini dibuktikan dengan survei yang dilakukan oleh salah satu lembaga Amerika Serikat (AS) yaitu *Price Waterhouse Cooper* (PwC) yang menyatakan bahwa 95% perusahaan di Indonesia adalah bisnis keluarga (Suspahariati et al., 2024). Menurut survei lain yang dilakukan oleh PwC pada tahun 2014, mayoritas perusahaan keluarga di Indonesia beroperasi di sektor manufaktur, yaitu sebanyak 50%.

Sementara itu, sektor transportasi mencakup 13%, sektor umum juga 13%, sektor konstruksi 7%, dan sektor lainnya 5%.(Cahyadi, 2019).

Pandemi Covid-19 telah menimbulkan dampak sosial dan ekonomi yang signifikan, menciptakan tantangan besar bagi bisnis keluarga, yang merupakan bentuk organisasi bisnis paling umum dalam perekonomian global (De Massis & Rondi, 2020). Salah satu bidang usaha yang mengalami tekanan akibat pandemi Covid-19 adalah sektor pariwisata. Dengan adanya kebijakan-kebijakan pandemi Covid-19 seperti anjuran untuk tetap di rumah dan bekerja dari rumah, mobilitas manusia untuk bepergian menjadi terbatas menyebabkan penurunan pada sektor pariwisata. Akibatnya, dampak yang paling jelas terlihat adalah penurunan jumlah wisatawan yang melakukan perjalanan sesudah pandemi COVID-19 (Nugraha, 2021).

Sektor perjalanan dan pariwisata masih menjadi sektor yang paling berpengaruh perekonomian global diperkirakan berjumlah sekitar sembilan persen dari pendapatan kotor global produk dalam negeri (Nusraningrum, 2022). Organisasi Pariwisata Dunia (UNWTO) merilis laporan yang menunjukkan bahwa dampak virus corona akan menyebabkan penurunan penerimaan pariwisata internasional sekitar 20 hingga 30 persen. Data UNWTO memperkirakan bahwa ini akan mengakibatkan hilangnya pertumbuhan nilai selama lima hingga tujuh tahun akibat pandemi Covid-19 (Adam, 2023). Sektor pariwisata, yang selama ini dianggap sebagai sumber kontribusi devisa terbesar kedua bagi Indonesia, kini menghadapi perubahan besar. Pandemi Covid-19 berdampak signifikan pada

pelaku industri pariwisata, karena tanda-tanda pemulihan dari wabah virus ini masih tidak jelas hal ini menyebabkan (Pradana & Mahendra, 2021).

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji salah satu perusahaan di industri pariwisata yang juga terkena dampak pandemi Covid-19, mirip dengan sektor lainnya. Dampak ini terlihat dari kinerja beberapa perusahaan pariwisata yang mengalami penurunan signifikan. Selain itu, fenomena gap dalam penelitian ini adalah pandemi Covid-19 yang melanda dunia beberapa tahun lalu memberikan dampak signifikan pada berbagai sektor perusahaan. Bisnis keluarga pun tidak terkecuali, menghadapi tantangan-tantangan sulit selama pandemi terjadi (González & Pérez-Uribe, 2021). Bisnis keluarga menjadi salah satu harapan untuk merealisasikan potensi ekonomi di Indonesia. Mempertahankan kelangsungan hidup, terutama pada bisnis keluarga, merupakan tantangan terbesar dalam manajemen perusahaan (Sari et al., 2021). Namun diketahui bahwa hanya 13% bisnis keluarga yang mampu bertahan hingga generasi ketiga, sementara 70% bisnis keluarga tidak dapat bertahan sampai generasi kedua (Soehandoko, 2022). Bisnis keluarga bisa putus generasi kedua atau ketiga dengan kemungkinan mereka tidak kompetitif lagi. Maka dari itu penelitian saya akan menginvestigasi agar generasi selanjutnya bisa kompetitif.

Terdapat riset gap dalam penelitian ini. Penelitian González-Rodríguez et al., (2023) menyarankan untuk menganalisis keunggulan kompetitif pada periode pasca-pandemi serta mengidentifikasi apakah sumber daya atau kemampuan manajerial lainnya yang berkaitan dengan industri pariwisata yang dapat memberikan pengaruh terbesar terhadap daya saing destinasi. Penelitian Mendaña

& Apritado (2021) merekomendasikan untuk melakukan penelitian lanjutan yang akan memfokuskan topiknya pada temuan-temuan untuk mengumpulkan lebih banyak data yang akan membantu meningkatkan daya saing destinasi bisnis pariwisata. Penelitian Nusraningrum (2022) menyatakan sejak pandemi Covid-19 melanda dunia, pendapatan sektor pariwisata telah turun tujuh puluh lima persen karena pembatasan wisatawan asing masuk ke Indonesia. Penelitian ini menyarankan penelitian lebih lanjut untuk memperdalam keberlanjutan industri pariwisata secara lebih komprehensif.

Hasil penelitian Pradana & Mahendra (2021) menunjukkan bahwa dampak Covid-19 terhadap sektor pariwisata di objek wisata Goa Pindul Gunungkidul sangat signifikan, dengan penurunan jumlah wisatawan yang drastis. Pandemi ini menyebabkan seluruh pedagang di sekitar Goa Pindul kehilangan mata pencaharian mereka. Para pedagang tersebut terpaksa mencari cara lain untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari di tengah pandemi Covid-19. Oleh sebab itu, perusahaan perlu mengembangkan keunggulan kompetitif mereka demi menghadapi permasalahan yang terjadi.

Penelitian yang dilakukan oleh Suryatni (2022) juga menyatakan adanya pandemi Covid 19 berdampak signifikan terhadap industri pariwisata. Pemerintah di Indonesia telah mengadopsinya tindakan darurat dan pembatasan yang mempengaruhi mobilitas setiap orang. Dari museum hingga taman hiburan, sepi, bahkan tutup karena pergerakan orang. Karantina di seluruh dunia yang disebabkan oleh COVID-19 telah merugikan kehidupan masyarakat dan perekonomian dunia. Oleh sebab itu perlu mengetahui dan menganalisis industri pariwisata yang

dihadapi sesudah pandemi dan bagaimana menerapkan strategi untuk memulihkan kondisi mereka.

Semua pelaku wisata merasakan dampak luar biasa akibat pandemi Covid-19. Lesunya perekonomian di sektor pariwisata menyebabkan pemutusan hubungan kerja, perubahan profesi, dan bahkan beberapa usaha di sektor ini mengalami kebangkrutan (Pusat Studi Pariwisata, 2024). Pada penelitian ini, peneliti akan membahas secara spesifik mengenai salah satu industri yang bergerak di bidang pariwisata yang terletak di Bandung yaitu PT Perisai Wisata Utama.

PT Perisai Wisata Utama mempunyai dua objek wisata populer yakni Farm House dan Floating Market di Lembang, Bandung. Farm House Lembang menawarkan suasana khas pedesaan Eropa, lengkap dengan bangunan bergaya Eropa, kebun binatang mini, taman bunga, dan kafe bertema Eropa. Salah satu daya tariknya adalah "Rumah Hobbit" yang terinspirasi dari film *The Lord of the Rings*, serta penyewaan kostum tradisional Eropa yang memungkinkan pengunjung berfoto dengan latar belakang khas pedesaan Eropa. Farm House menargetkan keluarga, wisatawan muda, dan anak-anak yang tertarik pada pengalaman wisata yang unik dan fotogenik. Floating Market Lembang adalah pasar terapung di mana para pengunjung dapat menikmati pengalaman berbelanja kuliner dan produk lokal dari perahu yang terapung di danau. Tempat ini juga memiliki taman bermain, taman kelinci, dan berbagai wahana rekreasi untuk anak-anak, sehingga sangat cocok untuk wisata keluarga. Konsep pasar terapung memberikan pengalaman yang otentik dan unik, menggabungkan wisata kuliner, edukasi, dan rekreasi dalam satu lokasi.

Keunggulan kompetitif adalah kemampuan untuk memanfaatkan kemampuan dan sumber dayanya yang berbeda milik perusahaan dan menyediakan pelanggan dengan produk atau layanan yang berharga, dengan demikian memungkinkannya memperoleh posisi kompetitif yang lebih menguntungkan dibandingkan pesaingnya di pasar revitalisasi regional (Lee et al., 2022).

Indonesia dan pariwisata merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dan saling mendukung, menciptakan keunggulan kompetitif bagi negara. Mengingat pentingnya pariwisata bagi Indonesia, maka diperlukan perancangan strategi pengelolaan pariwisata yang efektif (Rubiyatno et al., 2023). Strategi tersebut nantinya akan berkontribusi dan membantu perusahaan untuk mengembangkan keunggulan kompetitif pada perusahaan pariwisata. Ketika sebuah perusahaan menerapkan strategi penciptaan nilai yang tidak dapat ditiru oleh perusahaan lain atau biayanya terlalu tinggi untuk ditiru, maka perusahaan tersebut memperoleh keunggulan kompetitif. Dalam industri pariwisata, nilai tambah ini biasanya dihasilkan dari kreativitas individu di lingkungan internal serta keunggulan sumber daya alam dan lingkungan (Marsudi et al., 2022).

Bisnis keluarga dalam bidang pariwisata memiliki sejarah panjang dan peranan penting dalam industri ini. Keberhasilan mereka tidak hanya didasarkan pada model bisnis yang kuat, tetapi juga pada nilai-nilai keluarga yang dipegang teguh. Dalam konteks persaingan global, bisnis keluarga mampu menunjukkan keunggulan kompetitif yang signifikan dibandingkan perusahaan non-keluarga. Keunggulan ini muncul dari berbagai faktor yang unik bagi bisnis keluarga.

Berdasarkan penjelasan di atas, terlihat bahwa PT Perisai Wisata Utama Bergerak di sektor pariwisata ini memiliki permasalahan berupa ketidaktercapaiannya target perusahaan yang menekan kondisi keuangan perusahaan setelah pandemi Covid-19 menjadi perusahaan yang menarik untuk dilakukan penelitian dari segi pertumbuhan dan perkembangan yang terjadi sejak pandemi Covid-19 serta prosesnya dalam berkompetisi pada segmen pasar yang cukup ketat saat ini. Oleh sebab itu peneliti mengambil judul “Keunggulan Kompetitif Bisnis Keluarga Dalam Bidang Pariwisata PT Perisai Wisata Utama”.

## **1.2 Masalah Penelitian**

Salah satu perusahaan yang bergerak di bidang pariwisata yang termasuk bisnis keluarga adalah PT Perisai Wisata Utama. PT Perisai Wisata Utama adalah perusahaan yang menyediakan layanan perjalanan wisata, baik domestik maupun internasional. Perusahaan berlokasi di Jl. Cipaganti No. 168, Kota Bandung, Jawa Barat. Perusahaan ini menawarkan berbagai paket wisata, termasuk perjalanan kelompok, perjalanan individu, dan perjalanan korporat. Layanan mereka mencakup pemesanan tiket pesawat, akomodasi hotel, tur lokal, dan aktivitas wisata lainnya. Visi perusahaan ini adalah menjadi perusahaan penyedia layanan wisata terkemuka di Indonesia yang memberikan pengalaman perjalanan terbaik bagi pelanggan. Misi perusahaan ini adalah menyediakan layanan wisata yang berkualitas tinggi dan berorientasi pada kepuasan pelanggan, mengembangkan dan menawarkan paket wisata yang inovatif dan sesuai dengan kebutuhan pasar, membangun hubungan yang kuat dengan mitra bisnis dan pemangku kepentingan

dalam industri pariwisata, berkontribusi pada pengembangan pariwisata lokal dan nasional.

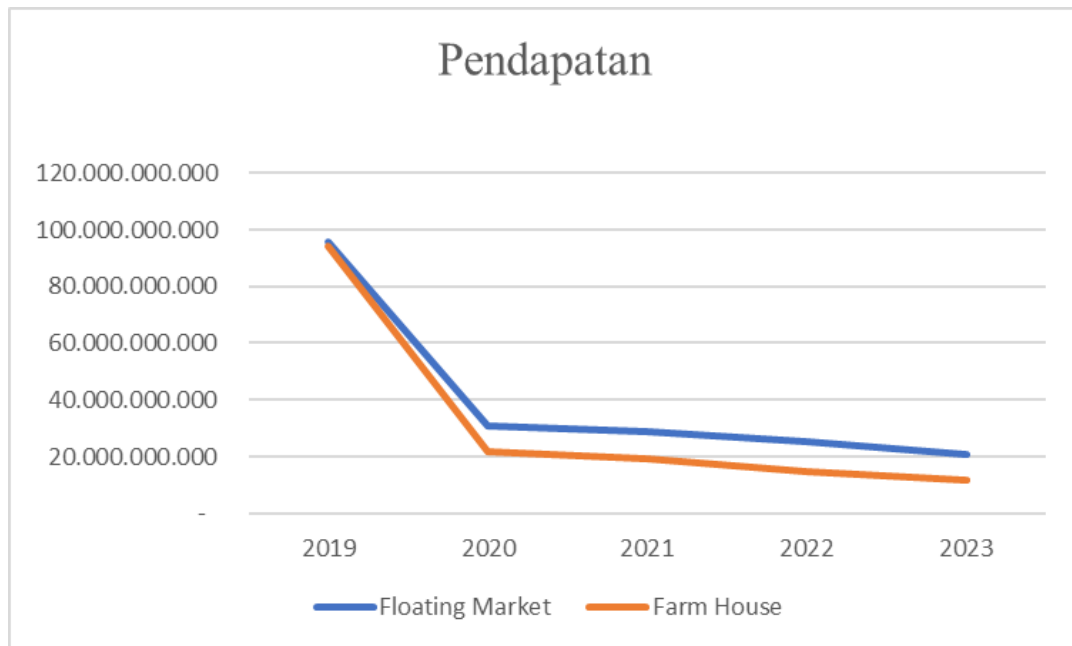
PT Perisai Wisata Utama mempunyai dua objek wisata populer yakni Farm House dan Floating Market di Lembang, Bandung. Kedua objek wisata ini dikembangkan untuk memberikan pengalaman wisata yang menyeluruh, mulai dari hiburan hingga edukasi, serta berfokus pada suasana alam dan budaya, sehingga menjadi destinasi favorit di Lembang, terutama bagi wisatawan domestik. Permasalahan yang terjadi di PT Perisai Wisata Utama adalah pendapatan yang turun setelah adanya pandemi. Karena saat pandemi Covid 19 terjadi tempat wisata tidak diperbolehkan untuk buka. Setelah pandemi Covid 19 reda masyarakat juga masih tetap takut untuk pergi ke tempat wisata. Ketidaktercapaiannya target perusahaan yang menekan kondisi keuangan perusahaan setelah pandemi Covid-19.

Tabel 1.1 Pendapatan PT Perisai Wisata Utama

No	Tahun	Floating Market	Farm House
1.	2019	Rp 95.589.714.672	Rp 94.106.268.092
2.	2020	Rp 30.572.322.571	Rp 21.723.112.323
3.	2021	Rp 28.997.402.199	Rp 19.044.908.694
4.	2022	Rp 25.233.859.856	Rp 14.694.299.146
5.	2023	Rp 20.944.103.680	Rp 11.902.382.308

Sumber : Data primer diolah (2024)





Gambar 1.1  
Farm House dan Floating Market

### 1.3 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan masalah penelitian yang telah dijelaskan, pertanyaan penelitian yang diajukan adalah:

1. Faktor-faktor apa saja yang mendukung PT Perisai Wisata Utama agar dapat mempertahankan keunggulan kompetitif ?
2. Bagaimana PT Perisai Wisata Utama menerapkan strategi agar dapat mempertahankan keunggulan kompetitif ?

### 1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan riset ini ialah untuk mengidentifikasi aspek-aspek yang memberikan keunggulan kompetitif kepada PT Perisai Wisata Utama, sehingga perusahaan dapat mempertahankan bisnisnya. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk

memahami bagaimana perusahaan merancang strategi untuk mempertahankan dan mengembangkan keunggulan kompetitifnya sesudah masa pandemi.

## **1.5 Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah

### **1. Manfaat Teoritis**

Penelitian ini menyumbangkan pemahaman tentang bagaimana keunggulan kompetitif dalam bisnis keluarga dapat dipertahankan dan diperkuat, terutama dalam konteks sektor pariwisata selama krisis global, mengembangkan dan menguji model teoritis mengenai keunggulan kompetitif dan strategi bisnis keluarga dalam sektor pariwisata, yang dapat digunakan sebagai referensi untuk penelitian lebih lanjut. Penelitian ini juga menyediakan bukti empiris yang menghubungkan teori keunggulan kompetitif dengan praktik nyata, sehingga memperkaya literatur akademis tentang manajemen bisnis keluarga dalam industri pariwisata.

### **2. Manfaat Praktis**

Penelitian ini memberikan wawasan tentang strategi efektif yang diterapkan oleh bisnis keluarga untuk mempertahankan keunggulan kompetitif mereka sesudah pandemi, yang dapat diterapkan oleh perusahaan lain dalam situasi serupa. Penelitian ini diharapkan menawarkan panduan bagi bisnis keluarga tentang bagaimana mengelola krisis dan memanfaatkan keunggulan kompetitif mereka untuk bertahan dan berkembang. Serta memberikan contoh konkret tentang bagaimana PT Perisai Wisata Utama berinovasi dan beradaptasi untuk

memenuhi kebutuhan pasar dan pelanggan sesudah pandemi.

## **1.6 Sistematika Penelitian**

Secara keseluruhan, sistematika yang dipakai pada penelitian ini yaitu terdiri dari lima bab :

### **BAB I – PENDAHULUAN**

Bab ini berisi latar belakang, rumusan, tujuan, serta manfaat dari penelitian, lalu sistematika yang digunakan.

### **BAB II – LANDASAN TEORI**

Bab ini memuat pembahasan atas penjelasan dari bab awal dengan berdasarkan teori yang ada, di samping itu tinjauan pustaka.

### **BAB III – METODE PENELITIAN**

Bab ini antara lain memuat penjelasan atas dasar metode yang akan digunakan dalam melakukan pengukuran data, selain itu model pengukuran yang memuat variabel-variabel di dalamnya.

### **BAB IV – HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Bab ini memuat pembahasan atas hasil pemrosesan data yang telah diolah sebelumnya sehingga didapatkan penjelasan mengenai analisis data.

### **BAB V – KESIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini memuat kesimpulan, keterbatasan, dan saran bagi penelitian selanjutnya.