

Strategi Manajemen Perubahan dan Putar Haluan Sebagai Benteng Pertahanan Bisnis Pariwisata di Masa Pandemi

Feri Yanto^{1*}, Robby Apriant P. S², Yongki Darmawan³, Rafles Ginting⁴,
Universitas Tanjungpura

*feri.yanto@student.untan.ac.id¹, robbiapriant@student.untan.ac.id²,
yongki231299@student.untan.ac.id³, raflesginting@ekonomi.untan.ac.id⁴

Abstrak

Pandemi Covid-19 yang selama ini melanda dunia maupun Indonesia banyak memberikan dampak terhadap aktivitas perekonomian berbagai sektor. Salah satu sektor yang mendapatkan dampak negatif dari pandemi adalah pariwisata. Dalam konteks ini, Manajemen strategi menjadi hal yang sangat penting digunakan untuk menciptakan manajemen perubahan dan strategi putar haluan pada UMKM bidang pariwisata dalam menyesuaikan diri terhadap tren pariwisata yang berubah di masa pandemi. Dari fenomena inilah terdapat sebuah permasalahan yaitu bagaimana penerapan manajemen strategi berupa manajemen perubahan dan strategi putar haluan dalam sistem pelayanan, struktur manajemen usaha, dan sistem pemasaran yang optimal untuk dapat bangkit dan bertahan di masa pandemi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus dimana akan dilakukan dengan penekanan wawancara mendalam dan menganalisis data dengan menggunakan metode non-statistik. Hasil penelitian ini berupa strategi manajemen perubahan sebagai upaya membangkitkan usaha dimasa pandemi dan strategi putar haluan sebagai upaya mempertahankan bisnis.

Kata Kunci: Manajemen Perubahan, Manajemen Strategi, Pandemi Covid 19, Strategi Putar Haluan, UMKM Bidang Pariwisata.

Abstract

The Covid-19 pandemic that has hit the world and Indonesia has had many impacts on economic activity in various sectors. One of the sectors that has been negatively impacted by the pandemic is tourism. In this context, strategic management is very important to use to create change management and turnaround strategies for MSMEs in the tourism sector in adapting to changing tourism trends during the pandemic. From this phenomenon there is a problem, namely how to apply strategic management in the form of change management and turnaround strategies in service systems, business management structures, and optimal marketing systems to be able to rise and survive during the pandemic. This research uses a qualitative approach with a case study method which will be carried out with an emphasis on in-depth interviews and analyzing data using non-statistical methods. The results of this study are in the form of change management strategies as an effort to generate business during the pandemic and turnaround strategies as an effort to maintain business.

Keywords: Change Management, Covid 19 Pandemic, Strategic Management, Turnaround Strategy, UMKM in the Tourism Sector.

PENDAHULUAN

Pandemi Covid-19 yang selama ini melanda dunia maupun Indonesia banyak memberikan dampak terhadap aktivitas perekonomian berbagai sektor. Salah satu sektor yang mendapatkan dampak negatif dari pandemi adalah pariwisata. Menurunnya mobilitas masyarakat terutama dalam bentuk penurunan kunjungan wisata akibat adanya pembatasan sosial yang dilakukan selama pandemi menjadi alasan aktivitas perekonomian sektor pariwisata menjadi sangat terdampak.

Berdasarkan Statistik Kunjungan Wisatawan Mancanegara yang diterbitkan Kemenparekraf Republik Indonesia menunjukkan terjadinya penurunan yang signifikan pada kunjungan wisatawan mancanegara di Indonesia selama pandemi. Hal ini dapat dilihat dari tingkat kunjungan wisatawan mancanegara tahun 2020 yang turun sebesar 74,84% secara yoy dan tahun 2021 yang turun sebesar 61,57% secara yoy. Penurunan kunjungan wisata juga berpengaruh terhadap penurunan rata-rata Tingkat Penghunian Kamar (TPK) hotel klasifikasi bintang di Indonesia. Data TPK menurut BPS menunjukkan rata-rata TPK tahun 2020 yang sebesar 34,28% dan tahun 2021 yang sebesar 36,21%, atau turun dibandingkan rata-rata TPK 2019 yang sebesar 53,80%.

Para pelaku usaha yang berupa UMKM (Usaha Mikro Kecil Menengah) dengan bidang pariwisata seperti perhotelan, vila dan restoran tentunya ikut terdampak pelemahan sektor pariwisata. Hal ini terjadi karena UMKM kebanyakan memiliki jenis usaha yang berhubungan dengan industri pariwisata dan kuliner (Alfin, 2021). Pemerintah lewat Kemenparekraf/Baparekraf juga telah mengambil kebijakan untuk mendukung bangkitnya sektor pariwisata. Kebijakan tersebut yaitu dengan melakukan pembukaan bertahap lokasi pariwisata dengan selalu menerapkan protokol kesehatan. Oleh karena itu, UMKM bidang pariwisata harus merespon kebijakan tersebut agar dapat bangkit dan bertahan di masa pandemi.

Manajemen strategi menjadi penting dalam konteks fenomena diatas dapat berperan sebagai ilmu yang membantu UMKM bidang pariwisata dalam proses pengambilan keputusan yang menyeluruh di masa pandemi yang terjadi di Indonesia. Hal ini karena manajemen strategi mempunyai peran yang vital selama masa pandemi (Siregar *et. al*, 2020). Manajemen strategi juga dapat digunakan untuk menciptakan manajemen perubahan dan strategi putar haluan pada UMKM bidang pariwisata dalam menyesuaikan diri terhadap tren pariwisata yang berubah di masa pandemi.

Pandemi Covid-19 yang memberikan dampak lewat penurunan kunjungan wisata juga mempengaruhi beberapa daerah yang menjadi pusat pariwisata, salah satunya yaitu di Kota Denpasar. UMKM pariwisata di Kota Denpasar menjadi ikut terdampak pandemi Covid-19. Salah satu UMKM tersebut adalah PT. Yanako Sopratma yang memiliki bisnis pariwisata dengan kondisi bisnis yang tidak stabil bahkan dapat mematikan bisnis selama pandemi ini. Oleh karena itu manajemen strategi dengan konsep manajemen perubahan dan strategi putar haluan diperlukan untuk mempertahankan bisnis dimasa pandemi.

Penelitian mengenai manajemen strategi ini akan dilakukan dengan metode penelitian kualitatif. Berbeda dengan penelitian sebelumnya cenderung menggunakan penelitian kuantitatif. Penelitian juga ini akan menggunakan pendekatan studi kasus, sedangkan penelitian sebelumnya menggunakan pendekatan studi pustaka. Hal tersebut menjadi keterbaruan dalam penelitian ini, sehingga berbeda dengan penelitian yang dilakukan sebelumnya.

Penelitian ini akan berfokus pada permasalahan yaitu penerapan manajemen strategi berupa manajemen perubahan dan strategi putar haluan dalam sistem pelayanan, struktur manajemen usaha, dan sistem pemasaran yang optimal untuk dapat bangkit dan bertahan di masa pandemi. Penelitian ini menjadi penting untuk dilakukan agar dapat membantu UMKM sektor pariwisata untuk dapat mempertahankan bisnisnya selama pandemi Covid-19 strategi manajemen perubahan dan strategi putar haluan.

KAJIAN PUSTAKA

Konsep Strategi

Strategi dinilai sebagai sebuah perlakuan penyesuaian dalam menciptakan perbuatan kepada situasi lingkungan yang memiliki manfaat, di lihat dari reaksi tersebut di praktekkan dengan sadar berdasar pertimbangan yang wajar. Strategi dibuat dengan rinci sehingga mempermudah untuk mengetahui proses dan tujuan yang akan dicapai oleh perusahaan. Sebagaimana Chandler (1962) mengatakan terkait strategi telah dijabarkan sebagai perangkat dalam mencapai tujuan perusahaan yang didalamnya terdapat fokus yang dituju untuk masa depan, program tindak lanjut juga prioritas alokasi sumber daya.

Kemudian pendapat Porter di tahun 1985 mengenai strategi ialah perangkat yang sangat dibutuhkan agar memiliki keunggulan dalam bersaing. Diantara dua definisi tersebut terdapat pula yang lainnya secara khusus dari dua pakar strategi, pendapat Hamel dan Prahalad di tahun 1995, yang mengangkat kompetensi inti sebagai hal penting. Dari definisi tersebut mengartikan strategi ialah tindakan yang memiliki sifat *incremental* yang dinilai akan selalu meningkat dan berkelanjutan, yang dilakukan melalui pandangan yang akan diinginkan pelanggan nantinya. Sehingga mengartikan permulaan strategi merupakan dari pemikiran sebab akibat yaitu apa yang akan terjadi. Kompetensi inti (*core kompetencies*) diperlakukan didalam percepatan inovasi yang ada dipasar dan terkait perubahan pola konsumen. Kompetensi harus di temukan oleh perusahaan dalam bisnis.

Manajemen Strategi

Pandangan dari Wright, Kroll, dan Parnell (2012) mengartikan manajemen strategi merupakan tahap yang berkelanjutan dari pemberi misi dan tujuan organisasi dalam ruang lingkup lingkungan eksternal maupun internal, mengenai kuat dan lemahnya perusahaan atau organisasi, membuat strategi yang sesuai, merealisasikan strategi yang dirancang, dan juga mengerahkan kontrol strategis fungsinya agar strategi perusahaan dapat mensukseskan tujuan dan sasaran yang telah dirancang. Pandangan dari para ahli lainnya manajemen strategis diartikan sebagai gabungan keputusan dan perlakuan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana maupun strategi yang dirumuskan untuk meraih tujuan suatu perusahaan. (Pearce & Robinson, 2008).

Berdasarkan pendapat para tokoh diatas diketahui dan dapat diketahui bahwa manajemen strategi adalah gabungan dari keputusan dalam proses manajemen perusahaan ataupun organisasi yang menginginkan tujuan dari organisasi atau perusahaannya dapat tercapai.

Manajemen Perubahan

Perubahan dapat menjadi alasan terjadi pelakunya dapat hidup dan terus berkembang. Dalam ruang lingkup organisasi entitas bisnis, dapat diperhatikan banyak perusahaan yang bangkrut karena ketidakcukupannya dalam beradaptasi terhadap perubahan. Kejadian ini tidak terjadi pada perusahaan yang berorientasi mencari profit saja, namun organisasi sosial yang tidak mencari profit sekalipun juga banyak yang kehilangan mutu dan daya saingnya.

Pada kondisi ekonomi dan kehidupan di segala belahan dunia yang dilanda Covid-19, khususnya perusahaan harus mampu menghadapi perubahan lingkungan yang signifikan, dibutuhkan strategi manajemen yang tepat untuk menghadapi perubahan untuk dapat bertahan dalam kondisi tersebut, terlebih dalam tantangan pasar dan persaingan global semakin meningkat, perusahaan harus mampu untuk mengubah strateginya agar tetap bisa menghasilkan. Kondisi perusahaan yang harus menghadapi tantangan perubahan manajemen perusahaan harus mempunyai rencana yang sudah sesuai dan tepat didalamnya harus terdapat

rencana masa depan, rencana berkaitan dengan tindakan yang dilakukan juga rencana tersebut dilakukan organisasi dan pribadi untuk perubahan masa yang akan datang.

Tahapan dalam Manajemen Perubahan

Semua perubahan manajemen pasti melalui sebuah proses tahapan yang dimana tahapan manajemen perubahan terdiri dari 4 (empat) yakni :

1. Tahap identifikasi perubahan. Tahap yang dimana seseorang dapat mengetahui perombakan yang terjadi atau yang dating nantinya. Di proses tersebut seseorang maupun sekumpulan bisa mengetahui kebutuhan perubahan dan mengidentifikasi tipe perubahan.
2. Tahap perencanaan perubahan. Di sini akan dianalisis mengenai diagnostik situasional teknik, pemilihan strategi yang tepat, dan pemilihan. Di tahapan tersebut dibutuhkan pertimbangan terdapat faktor pendukung sehingga perubahan dapat terjadi dengan baik.
3. Tahap implementasi perubahan. Terdapat proses peleburan, perubahan dan pembekuan yang diinginkan. *Monitoring* perubaan perlu diadakan untuk mengatasi kemungkinan munculnya sebuah masalah.
4. Tahap evaluasi dan umpan balik. Dalam tahap ini dilakukan pengumpulan data dan evaluasi data tersebut. Hasil evaluasi akan menjadi umpan balik kepada tahap awal sehingga memberi pengaruh pada perubahan yang diharapkan selanjutnya.

Teori Change Management

Adanya *change management* (manajemen perubahan) memiliki peran dalam mendorong keberhasilan dalam mengelola perubahan bisnis secara panjang dan berlanjut. *Change management* memiliki tujuan untuk membantu tenaga kerja mengerti dan berpegang teguh dengan perubahan organisasi secara efektif. Jika *change management* tidak efektif, masa perubahan akan memakan modal besar dan sulit dilaksanakan. Namun juga manajemen yang kurang efektif dapat merendahkan etos dan peoses kompetensi tenaga kerja perusahaan. Berikut teori *change management* yang dapat digunakan dalam mengelola perubahan organisasi:

1. Teori Kurt Lewin

Force field analysis merupakan konsep yang dikembangkan oleh Lewin pada tahun 1951 yang ditujukan dalam menganalisa secara efisiensi sehingga kekuatan kepada inisiatif perubahan mudah untuk dipahami. *Force field analysis* ialah sebuah cara dalam memperhatikan sudut pandang utama yang menggunakan seluruh kekuatan yang mendorong perubahan (*driving forces*) dan kekuatan yang merintanggi perubahan (*resisting forces*)

Teori ini memiliki kelebihan terdapat kerangka kerja yang sederhana sehingga mempermudah di pahami dalam pengelolaan perusahaan, model ini dapat cocok untuk mengalami perubahan secara drastis untuk meraih profit ,namun model ini tidak cocok untuk organisasi yang besar karena metodenya terkaku sederhana.

2. Teori John Kotter

Profesor Harvard Business School yang bernama John Kotter membuat sebuah buku yang berjudul "*Leading Change*" mengenai tentang proses perubahan di tahun 1995. Proses perubahan yang ada dibagi oleh Kotter membagi proses perubahan menjadi delapan tahapan antara lain dalam membangun rasa urgensi (*sense of urgency*), terciptanya koalisi pemandu, kemudian visi dan strategi sebuah perusahaan ataupun organisasi, menginformasikan terkait visi perubahan, juga bagaimana memberlakukan karyawan atau tenaga kerja dalam tindakan yang luas , menghasiklan kemenangan jangka pendek, kemudian dalam hal konsolidasi keuntungan dan memberi banyak perubahan serta melakukan pendekatan baru dengan budaya.

Teori ini memiliki *roadmap* sehingga dapat mempermudah manajer dalam memahami *change management*, setiap tahapan di perjelas dengan rinci juga cocok untuk segala

perusahaan. Namun, model ini sangat terfokus pada proses perubahan tidak pada penerimaan dan kesiapan komponen dari perusahaan untuk mengalami perubahan.

3. Teori Tyagi

Model perubahan dari pendapat tyagi pada suatu perusahaan ialah bentuk perombakan sistem yang menitikberatkan pada *agent of change* (agen perubahan) atau sebutan lainnya ialah fasilitator dalam mengelola perubahan; sedangkan di tahap implementasi, bentuk perubahan ini menitik beratkan dari perananan *transition management*. *Transition management* ialah proses yang tersusun yaitu perencanaan, pengorganisasian, dan implementasi perubahan dari kondisi saat ini sampai pada perubahan yang diinginkan.

Tyagi menyampaikan komponen perubahan antara lain terdapat kekuasaan untuk melakukan perombakan, dalam mengatasi masalah dimulai dari mengenal ,identifikasi kemudian dalam proses menyelesaikan masalah, teradapat tentang perlakuan terhadap perubahan, juga mengukur, mengevaluasi, dan mengontrol hasil.

Teori ini memiliki kelebihan dimana perubahan direncanakan secara sistematis, teori ini memiliki kecocokan dengan fundamental disebabkan setiap *agent of change* telah diseleksi dari karyawan tiap departemen yang sesuai dengan nilai perusahaan. Namun, teori ini memerlukan waktu investasi yang lebih karena diadakannya seleksi agen perubahan tersebut.

Teori Contingency

Tannenbaum dan Schmid merupakan para ahli yang mengembangkan teori *contingency* di tahun 1973. Pada teori ini dikatakan tingkat pencapaian pengambilan keputusan sangat dipengaruhi oleh kumpulan gaya yang dianut dalam mengelola perubahan. Teori *Contingency* juga diketahui sebagai teori situasional. Mengingat lengkapnya ruang lingkup organisasi maupun entitas. Berdasarkan teori *contingency*, memilih strategi tergantung pada tipe situasi yang akan dihadapi, yang diartikan terdapat sifat kontingen pada situasi yang ada.

Teori ini dinilai lebih sesuai dipakai oleh orang yang mengatur dalam organisasi untuk mengelola suatu perombakan. Dimana dapat memilih gaya kepemimpinannya, mulai dari sangat otoratif hingga partisipatif. Kepemimpinan partisipatif, eksekutif akan mengikutkan karyawannya di setiap kegiatan organisasinya.

METODE PENELITIAN

Desain dan Pendekatan Penelitian

Emzir (2012) menjelaskan desain penelitian adalah suatu rancangan yang mengarahkan peneliti tujuan penelitian untuk dapat memperoleh jawaban dari pertanyaan yang telah peneliti ajukan kepada informan. Penelitian ini menggunakan desain penelitian kualitatif, hal ini ditujukan untuk fokus dalam penemuan suatu makna dari pemilik perusahaan dan manajemen perusahaan terkait strategi manajemen perubahan dan strategi putar haluan dalam mempertahankan bisnis sektor wisata pada masa pandemi.

Dalam penjelasan Bogdan dan Taylor dalam Enista (2007) menjelaskan bahwa penelitian kualitatif diibaratkan sebagai suatu prosedur penelitian yang dapat memperlihatkan hasil data deskriptif berupa tulisan atau ucapan serta perilaku manusia yang menjadi subjek pengamatan dalam penelitian. penelitian kualitatif dapat membuahkan uraian yang mendalam mengenai perilaku, ucapan, serta tulisan yang dapat dicermati dari suatu kelompok, personal, masyarakat, atau organisasi tertentu dalam *setting konteks* tertentu yang mana dilakukan pengkajian dengan sudut pandang yang utuh, komprehensif, dan *holistik*. Bugins (2005) menjelaskan pemilihan desain penelitian kualitatif memiliki lima langkah sebagai berikut:

- a. Menggunakan pendekatan kualitatif dalam menempatkan bidang penelitian. Pendekatan kualitatif dengan analisis studi kasus dalam melakukan pengungkapan atau menjelaskan makna dari konsep atau pengalaman yang didasari oleh kesadaran yang terjadi pada beberapa individu;
- b. Untuk dapat memberitahukan dan memandu proses penelitian menggunakan paradigma teoritis penelitian;
- c. Menggunakan metodologi untuk menghubungkan paradigma penelitian yang dipilih dengan dunia empiris;
- d. Pemilihan metode pengumpulan data;
- e. Pemilihan metode analisis data.

Pemilihan desain penelitian dalam penelitian ini dimulai dari melakukan penempatan bidang penelitian ke dalam pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus. Selanjutnya dilanjutkan dalam proses pengidentifikasian paradigma penelitian dalam memberikan pedoman terhadap pemilihan metode pengumpulan dan analisis data yang tepat melalui observasi, wawancara, dan analisis dokumen.

Pendekatan Studi kasus

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini yang dipandang sangat tepat adalah studi kasus, pendekatan penelitian ini dimaksudkan untuk memfokuskan penelitian pada satu kasus yang terjadi yaitu adanya fenomena manajemen perubahan pada usaha sektor wisata dengan strategi putar haluan sebagai tujuan mempertahankan bisnis dimasa pandemi. Bukan hanya itu dalam penelitian ini juga dapat memberikan penekanan dalam unsur ketajaman dan kedalaman informasi yang terdapat pada hasil wawancara mendalam, sehingga dapat menggambarkan secara terperinci, dan dapat mengungkapkan kasus dengan sangat akurat melalui penerapan suatu teori ilmiah, dan dalam penelitian ini, juga menghasilkan kumpulan data yang kaya akan manfaat guna membangun suatu gambaran yang mendalam dari hasil implementasi manajemen perubahan dengan penerapan strategi putar haluan sebagai upaya dalam mempertahankan bisnis sektor wisata dimasa pandemi.

Dalam penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus, studi kasus digunakan untuk mengungkapkan penjelasan-penjelasan yang mendalam sehingga dapat mengungkapkan yang secara kasat mata tidak terlihat. Dengan pendekatan studi kasus lebih melakukan pemusatan perhatian pada satu objek tertentu saja yang nantinya akan diangkat sebagai sebuah kasus untuk dikaji secara detail dan dalam sehingga mampu mengungkapkan realitas dalam suatu fenomena yang sedang terjadi.

Jenis data dan sumber data

Data yang digunakan dalam penelitian ini didasarkan pada jenis data kualitatif, dijelaskan bahwa jenis data kualitatif berisi data yang diperlihatkan dalam bentuk kata verbal yang bukan termaksud dalam bentuk angka. Dalam penjelasan Emzir (2012) Data primer dijelaskan sebagai data yang diperoleh langsung dari sumber utamanya atau tangan pertama.

Penentuan Informan

Menurut Hary (2015) dalam penjelasannya menjelaskan informan dalam penelitian sebagai orang atau pelaku yang benar-benar menguasai dan memahami permasalahan serta terlibat secara langsung dalam permasalahan penelitian. Dengan menggunakan metode penelitian kualitatif maka peneliti sangat erat berkaitan dengan faktor - faktor konseptual.

Dalam penelitian ini, pemilihan informan adalah sebagai sumber data yang didasarkan pada asas subyek dalam penguasaan suatu bidang permasalahan dan ketersediaan untuk memberikan informasi yang lengkap dan akurat. Informan yang digunakan sebagai sumber data

dan informasi yang digunakan harus memenuhi persyaratan untuk dapat dijadikan sebagai informan dalam penelitian ini.

Penelitian yang bertujuan mengungkapkan makna dibalik terciptanya strategi putar haluan dalam mempertahankan bisnis sektor wisata dimasa pandemic, dalam pemilihan informan tersebut, harus memenuhi beberapa kriteria dalam penentuan informan, kriteria yang dimaksud adalah sebagaimana berikut ini:

- a. Memilih Pemilik Perusahaan.
- b. Memilih Manajemen Perusahaan.
- c. Memilih Karyawan Perusahaan.

Metode Pengumpulan data

Bungin (2005) menjelaskan metode pengumpulan data terdapat dua cara yang harus dilakukan dalam penelitian ini, yang dijelaskan sebagai berikut:

1. *In Depth interview*

Yang dimaksud dengan *In depth interview* adalah teknik wawancara yang dilakukan secara mendalam, wawancara mendalam ini dapat dilakukan terhadap satu orang atau lebih yang berkaitan langsung. Langkah-langkah dalam wawancara mendalam pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Melakukan perstrukturhan hal-hal yang tidak terstruktur, melakukan wawancara terbuka terhadap pemilik usaha sektor pariwisata, pihak manajemen, dan karyawan.
 - b. Melakukan kesiapan perlengkapan, wawancara terbuka menggunakan kelengkapan berupa audiotape untuk menerjemahkan hasil wawancara yang dilakukan terhadap informan.
- ##### 2. Studi dokumen

Dalam penelitian ini menggunakan dokumen sebagai sumber data yang didapat langsung dari objek penelitian. Dokumen yang dikumpulkan dalam penelitian ini untuk studi kasus meliputi dokumen administratif, surat, memo, agenda, dan artikel media massa

Teknis Analisis Data

Analisis data adalah proses sistematis dalam pencarian dan pengaturan hasil keseluruhan wawancara guna mendapatkan pemahaman mengenai temuannya sehingga memungkinkan peneliti untuk menyajikannya kepada orang lain (Emzir, 2014). Teknis analisis data dalam penelitian ini dijelaskan sebagai berikut:

1. Reduksi Data

Hal pertama yang dilaksanakan dalam analisis data pada penelitian ini adalah dengan reduksi data. Hal ini melihat pada proses pemilihan, pemfokusan, penyederhanaan, abstraksi, dan pentransformasian catatan lapangan tertulis (data mentah). Sama dengan halnya reduksi data, ini terjadi secara berkelanjutan melalui kehidupan suatu proyek yang diorientasikan secara kualitatif.

2. Model Data/Penyajian Data

Tahapan kedua adalah penyajian data. Penyajian data disini dimaksudkan sebagai suatu kegiatan ketika sekumpulan informasi disusun. menurut Emzir, dengan cara melihat suatu tayangan akan membantu kita memahami apa yang terjadi dan dilanjutkan dengan melakukan sesuatu analisis lanjutan atau tindakan yang didasarkan pada pemahaman tersebut. Bentuk penyajian data berupa:

- a. Teks Naratif dapat berbentuk catatan lapangan;
- b. Model ini mencakup berbagai jenis matrik, grafik, jaringan kerja, dan bagan. Dalam hal ini dirancang untuk menyusun informasi yang tersusun dalam suatu bentuk yang padu dan bentuk yang praktis.

3. Penarikan Kesimpulan/Verifikasi Kesimpulan

Dalam tahapan ketiga dari aktivitas analisis adalah penarikan dan verifikasi kesimpulan. Dari awal yaitu pengumpulan data, peneliti kualitatif sehingga memulai untuk memutuskan apakah “makna” sesuatu, penjelasan, pola-pola, konfigurasi yang mungkin, mencatat keteraturan, proporsi-proporsi, dan alur kausal. Peneliti yang ahli dapat menanggapi kesimpulan - kesimpulan ini secara jelas, memelihara kejujuran dan menaruh kecurigaan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Manajemen Perubahan sebagai upaya membangkitkan usaha dimasa pandemi

Sejak munculnya pandemi diawal tahun 2020 menyebabkan gemparnya para pelaku usaha, secara khusus pengusaha disektor pariwisata, hal tersebut berkaitan dengan pelemahan ekonomi yang terjadi. Begitu juga yang dihadapi PT. Yanako Sopratma sebagai salah satu UMKM yang bergerak dibidang pariwisata yang terdiri dari perhotelan, restoran dan café, vila, serta tempat wisata dikota Denpasar. Pada masa awal pandemi, pendapatan usaha yang dihasilkan menurun dratis, bahkan sempat kosong pemasukan dalam satu tahun, Namun berdasarkan hasil wawancara dengan pemilik usaha yang menyatakan bahwa dengan adanya permasalahan ini, membuat terciptanya sebuah kreativitas dan perubahan. Secara lebih lanjut disampaikan bahwa manajemen perubahan dalam bisnis yang sudah hampir mati dan tenggelam bisa membantu untuk bangkit dari keterpurukan tersebut. Dimana berdasarkan hasil percakapan yang dilakukan terlihat bahwa makna manajemen perubahan sebagai suatu proses yang dapat mengadopsi pendekatan manajemen yang dilakukan secara terus-menerus dengan tujuan untuk memperbaharui bisnis sebuah perusahaan.

Kondisi yang terjadi pada masa awal pandemi, dimana ditutup dan terhalangnya beberapa aktivitas yang dilakukan secara tatap muka, sehingga hal tersebut menimbulkan kerugian yang mendalam bagi pelaku bisnis sektor pariwisata, Ibu Lanasa sebagai pemilik usaha mengatakan bahwa sebelum pandemi susah banyak perusahaan dan pihak pemerintah yang sudah melakukan pemesanan terkait hotel dan tempat wisata untuk kegiatan pertemuan, namun dikarenakan pandemi yang terus mewabah, dan mengakibatkan kegiatan tersebut batal dan tentunya meraup kerugian yang membahayakan bagi pelaku usaha. Selain itu, ada beberapa aturan dan pembatasan terkait kegiatan operasional pelayanan disektor wisata sehingga membuat bisnis wisata menjadi sepi, terlebih lagi ketakutan masyarakat untuk menginap dan mengunjungi tempat wisata membuat pelemahan bagi usaha dibidang sektor wisata. Dari beberapa yang dipaparkan narasumber terkait fenomena yang terjadi dan menyerang usaha yang dikelola, membuat terciptanya sebuah manajemen perubahan demi membangkitkan bisnis wisata yang dikelola.

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan, Berikut ini merupakan tahapan dalam model manajemen perubahan yang dilakukan:

1. Tahapan *Unfreeze*

Pada tahap pertama dari proses perubahan dimana pemilik perusahaan melibatkan persiapan yang matang untuk menghasilkan suatu perubahan yang berdampak. Dalam tahapan ini dipetakan terlebih dahulu unsur dan elemen mana saja yang menjadi celah matinya perusahaan pariwisata selama masa pandemi, setelah selesai dipetakan maka akan dikaji secara mendalam. Pada saat proses pemetaan, mendapatkan hasil sebagai berikut:

a. Perubahan Konsep pelayanan dan alur usaha

Perubahan konsep pelayanan dan alur usaha dirancang dengan memikirkan konsep pelayanan berbasis layanan dimasa pandemi yang justru akan memberikan keuntungan bagi pemilik usaha.

b. Perubahan struktur manajemen usaha

Perubahan terkait struktur manajemen usaha dirancang dengan mengubah manajemen usaha dengan merampingkan struktur manajemen usaha. Tujuannya untuk menghemat biaya.

c. Perubahan strategi pemasaran

Perubahan strategi pemasaran dilakukan dengan pendekatan kerjasama dan pemanfaatan teknologi yang dapat menghemat biaya.

2. Tahapan Perubahan

Pada tahapan ini dimana dilakukan transisi atau perubahan nyata yang melibatkan pemimpin atau pemilik bisnis dengan kepastian yang baik dan mengarahkan kearah yang tepat serta mempermudah proses bagi staf atau individu yang terlibat dalam proses tersebut. Komunikasi dan waktu dikatakan sebagai kunci agar tahapan ini dapat berlangsung dengan sukses.

3. Tahapan *Refreeze*

Pada tahapan ini, dimana perubahan yang dilakukan telah diterima, bahkan jika perubahan berhasil maka sektor wisata yang lain akan turut mengikuti jejak dari yang sudah diterapkan. Dalam tahapan ini dikatakan bahwa perubahan yang dilakukan dapat membeku setelah keadaan normal, namun fungsi dari pihak manajemen untuk memastikan bahwa manajemen perubahan yang telah dirancang tetap terimplementasikan dengan permanen sehingga dapat memberikan manfaat dalam kurun waktu yang lama.

Berikut ini merupakan implementasi dari perubahan yang dilakukan:

a. Perubahan konsep pelayanan usaha

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan informan, dimana diperoleh informasi bahwa untuk mencapai manajemen perubahan tersebut dipengaruhi konsep pelayanan yang dilakukan. Yenita mengatakan:

“pelayanan yang kami lakukan dan implementasikan selama pandemi tentu berubah dan menyesuaikan dengan kondisi yang ada, dimana masyarakat pasti tidak minat liburan dimasa seperti ini, bahkan acara kantorpun dilarang, nah itu membuat kami berpikir taktik apa yang harus dilakukan”

Berdasarkan kutipan tersebut dapat ditelusuri sebuah makna bahwa pihak manajemen harus memikirkan strategi yang dilakukan guna mempertahankan bisnis dimasa pandemin dan hal tersebut berkaitan dengan konsep pelayanan yang diatur dan disesuaikan dengan kondisi yang terjadi. Konsep pelayanan usaha yang diterapkan perusahaan dalam masa pandemi dapat dikatakan berubah total atau berubah haluan, yang mana tadinya hotel dan tempat wisata dijadikan sebagai tempat berlibur dan kegiatan pertemuan, dimasa pandemi dilakukan perubahan konsep pelayanan usaha, sebagai tempat istirahat para pekerja rumah sakit. Dimana dalam konsep pelayanan juga berubah drastis. Berdasarkan observasi dan wawancara yang dilakukan terlihat bahwa dengan perubahan ini perusahaan mampu meraup kembali keuntungan dan hal tersebut membangkitkan kembali bisnis yang sempat runtuh diterpa keterpurukan sebab pelemahan ekonomi dimasa pandemi.

b. Perubahan mengikuti tren teknologi sebagai upaya efisien dan efektifitas

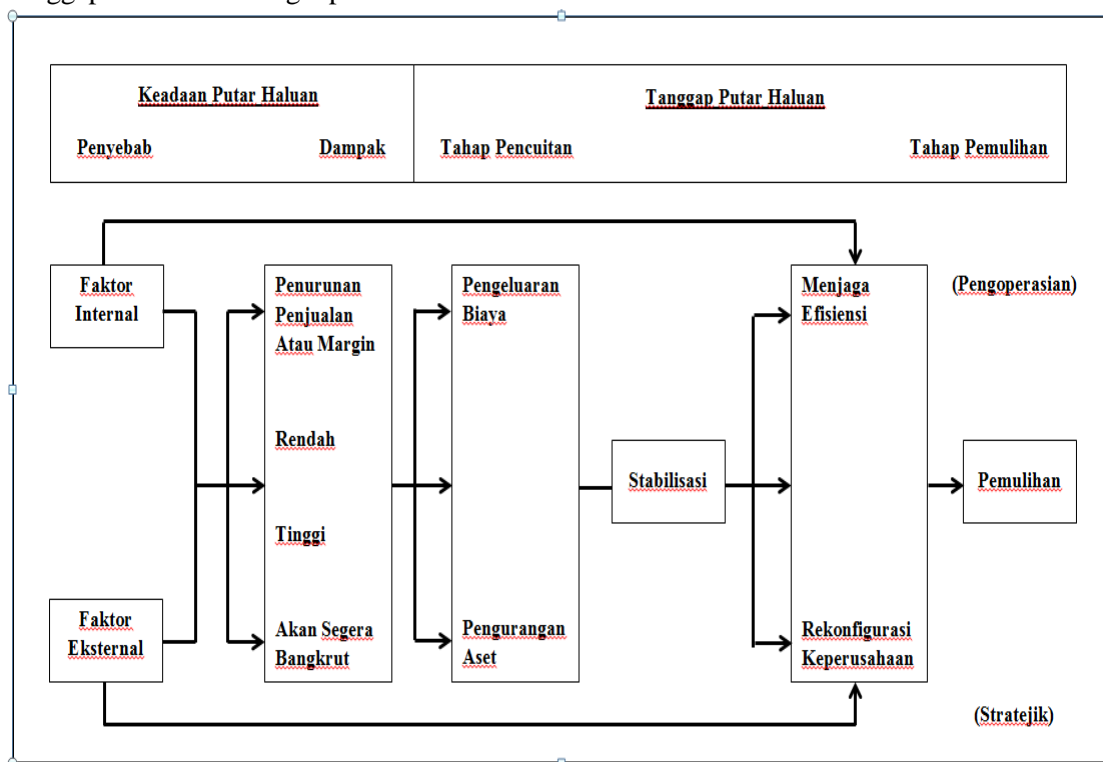
Selain itu dari segi pelayanan restoran dilakukan dengan berbasis teknologi, dimana banyak perubahan pelayanan dalam penyajian yang dilakukan, semua pelayanan berbasis teknologi termasuk pelayanan dalam pemesanan juga sudah berbasis teknologi dengan

menerapkan barcode. Dimana hal ini dapat mengurangi karyawan, karena pelanggan tidak perlu lagi menggunakan pelayan untuk memesan makanan, dimana pemesanan dapat dilakukan secara online menggunakan *barcode*, tentunya hal tersebut dapat mengurangi biaya tenaga kerja.

Terciptanya manajemen perubahan dalam objek penelitian sesuai dengan teori tyagi yang mengatakan bahwasanya suatu perubahan harus direncanakan terlebih dahulu secara sistematis, untuk mengimplementasikan manajemen perubahan pada PT. Yanako Sopratma diperlukan persiapan yang matang, yang dimulai dengan perencanaan, pemetaan, analisa konsep, serta baru dapat dilakukan implementasi secara bertahap dengan terus melakukan evaluasi secara bertahap sehingga hasilnya dapat memuaskan dan memberi dampak yang berkelanjutan bagi perusahaan.

Strategi Putar Haluan Sebagai Upaya Mempertahankan Bisnis

Strategi putar haluan dikatakan sebagai sebuah perumusan strategi yang dilakukan untuk dapat mempertahankan perusahaan dimasa pandemi. Strategi putar haluan (*turn around strategy*) juga adalah strategi yang memfokuskan pada upaya untuk mempertahankan bisnis perusahaan, yang dilakukan dengan mengadakan penghematan atau penciutan baik dari segi aktivitas, SDM, dan sebagainya. Perusahaan akan menggunakan strategi ini, terutama jika berada dalam posisi dihadapkan pada penurunan laba, secara khusus pada masa pandemi, mengakibatkan beberapa perusahaan yang bergerak dalam sektor pariwisata mengalami gulung tikar, dalam mempertahankan upaya tetap bertahan dan kokoh, maka strategi putar haluan dianggap dilakukan sebagai pertahanan bisnis.



Gambar 1. Alur Strategi Putar Haluan

Sumber : Assauri (2018)

Upaya penghematan dan penciutan yang diimplementasikan PT. Yanako Sopratma dengan memangkas biaya atau penciutan asset perusahaan, Manajer strategi dalam perusahaan

ini melakukan upaya penciutan dan putar arah agar perusahaan dapat memiliki kelangsungan usahanya. Berikut ini merupakan Praktik dan Implementasi dari strategi putar haluan yang dilakukan oleh manajer strategi perusahaan:

1. Melakukan putar haluan konsep pelayanan usaha

Konsep pelayanan usaha yang sebelum pandemi sebagai tempat pertemuan dan tempat berlibur secara total berubah menjadi tempat tempat istirahat pegawai rumah sakit. Perubahan haluan pelayanan usaha ini dilakukan untuk mempertahankan bisnis dimasa pandemi, dimana pemilik usaha melihat bahwa tempat wisata dan hotel kurang dilirik dimasa pandemi, justru menjadikan usaha tersebut menjadi sebuah tempat istirahat pegawai rumah sakit. Selain itu hotel juga beralih fungsi menjadi restoran yang menyajikan makanan dengan penjualan digital.

2. Melakukan Penciutan cabang dan aset

Strategi yang dilakukan selanjutnya dengan menutup cabang dari usaha yang tidak mampu memberikan kontribusi positif serta melakukan penciutan asset-asset perusahaan yang tidak dapat menghasilkan. Tujuannya untuk dapat menghemat biaya dengan mengefisienkan biaya perusahaan sehingga dapat tetap bertahan dimasa sulit menghadapi pandemi. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan terkait strategi yang dilakukan dimana, informan menjelaskan bahwa dengan penghematan dan penciutan asset yang dilakukan dapat mengefisienkan biaya dan tentunya mempertahankan bisnis dimasa pandemic.

“iya, tentunya dengan penciutan beberapa asset dan cabang perusahaan serta perampingan struktur organisasi akan mengefisienkan biaya, dan berdampak pada laba perusahaan dan bisa bertahannya perusahaan dimasa pandemic”

Melalui kutipan wawancara tersebut memberikan makna bahwa strategi putar haluan memberikan kontribusi dapat bertahannya perusahaan dimasa pandemi, dan tentunya strategi tersebut berhasil untuk meningkatkan kinerja perusahaan sehingga perusahaan dapat terus beroperasi dan menjalankan aktivitasnya seperti sediakala dengan menyesuaikan perubahan-perubahan pada kondisi yang terjadi.

SIMPULAN

Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa selama pandemi PT. Yanako Sopratma sebagai salah satu UMKM yang bergerak dibidang pariwisata yang terdiri dari perhotelan, restoran dan café, vila, serta tempat wisata dikota Denpasar melakukan manajemen strategi untuk tetap bertahan dimasa pandemi Covid-19. Manajemen strategi yang dilakukan, adalah sebagai berikut:

1. Strategi manajemen perubahan sebagai upaya membangkitkan usaha dimasa pandemi

a. Perubahan konsep pelayanan usaha

Pada masa pandemi yang dilakukan yaitu perubahan konsep pelayanan usaha, sebagai tempat istirahat para pekerja rumah sakit. Perubahan konsep ini membuat perusahaan mampu meraup kembali keuntungan dan membangkitkan kembali bisnis yang sempat runtuh yang disebabkan oleh pandemi covid-19.

b. Perubahan mengikuti trend teknologi sebagai upaya efisien dan efektifitas

Pada masa pandemi yang dilakukan juga yaitu perubahan konsep restoran dengan berbasis teknologi, semua pelayanan dalam pemesanan berbasis teknologi dengan menerapkan *barcode*, hal ini bermaksud untuk mengurangi karyawan di masa pandemi, sehingga mengurangi biaya tenaga kerja.

2. Strategi putar haluan sebagai upaya mempertahankan bisnis

a. Melakukan putar haluan konsep pelayanan

Sebelum pandemi konsep pelayanan yang dulunya sebagai tempat pertemuan dan berlibur berubah secara total menjadi tempat istirahat pegawai rumah sakit, perubahan ini dilakukan untuk mempertahankan bisnis dimasa pandemi. Selain itu hotel juga beralih fungsi menjadi restoran yang menyajikan makanan dengan penjualan digital.

b. Melakukan penciutan cabang dan asset

Perusahaan juga melakukan penutupan beberapa cabang yang tidak mampu memberikan kontribusi positif dan melakukan penciutan aset perusahaan. Hal ini dimaksudkan untuk menghemat biaya dengan mengefisienkan biaya perusahaan untuk bertahan menghadapi pandemi.

Keterbatasan

Terdapat beberapa keterbatasan dalam penelitian ini. Pertama adanya keterbatasan dalam melaksanakan wawancara dalam penelitian ini. Pelaksanaan wawancara yang dilakukan memiliki waktu yang terbatas yang mengakibatkan wawancara yang dilakukan tidak terlaksana secara mendalam. Kedua, penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus saja, sehingga penelitian selanjutnya diharapkan dapat menggunakan pendekatan lain dalam kualitatif, sehingga dapat melakukan analisis secara mendalam dengan data yang lebih mendalam.

Implikasi Penelitian

Implikasi penelitian ini secara praktis diharapkan dapat berkontribusi pada penerapan strategi manajemen perubahan dan putar haluan bagi perusahaan sektor pariwisata secara khusus maupun perusahaan sektor lainnya untuk dapat mempertahankan bisnis selama pandemi covid-19. Sedangkan implikasi penelitian ini secara teoritis diharapkan teori *change management* dapat memiliki peluang untuk digunakan dalam objek penelitian selain sektor wisata guna membuktikan keberhasilan mempertahankan bisnis dimasa pandemi dengan konsep manajemen strategi.

DAFTAR PUSTAKA

- Alfin, A. (2021). Analisis Strategi UMKM Dalam Menghadapi Krisis di Era Pandemi Covid-19. *Jurnal Inovasi Penelitian Vol.1 No.8*, 1543-1552.
- Arifin, M. (2017). Strategi Manajemen Perubahan Dalam Meningkatkan Disiplin Di Perguruan Tinggi. *EduTech: Jurnal Ilmu Pendidikan dan Ilmu Sosial*, 3(1).
- Bairizki, Ahmad. (2020). Manajemen Sumber Daya Manusia (Tinjauan Strategis Berbasis Kompetensi) Jilid 2. Surabaya: Pustaka Aksara.
- Bairizki, Ahmad. (2021). "Aspek Organisasi", dalam Studi Kelayakan Bisnis. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Budio, S. B. S. (2019). Strategi Manajemen Sekolah. *Jurnal Menata: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2(2), 56-72.
- Kemendagri/Baparekraf Republik Indonesia. (2022). *Statistik Kunjungan Wisatawan Mancanegara 2021*. Diakses dari <https://www.Kemendagri.go.id/statistik-kunjungan-wisata-mancanegara/Statistik-Kunjungan-Wisatawan-Mancanegara-2021>
- Kemendagri/Baparekraf Republik Indonesia. (2021). *Statistik Kunjungan Wisatawan Mancanegara 2020*. Diakses dari <https://www.Kemendagri.go.id/statistik-kunjungan-wisata-mancanegara/Statistik-Kunjungan-Wisatawan-Mancanegara-2020>
- Ray, R. I. W. (2019). Perencanaan Manajemen Strategis Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus pada KRL Commuter Line Bogor-Jakarta). *Business Management Journal*, 14(2).

- Siregar, H., Rahayu, A., & Wibowo, L. A. (2020). Manajemen Strategi di Masa Pandemi Covid-19. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Vol. 1 No.2*, 40-58.
- Tampubolon, M. P. (2020). Change Management: Manajemen Perubahan: Individu, Tim Kerja, Organisasi. Mitra Wacana Media.
- Wirotnama, Samahita. (2017). *Teori Change Management*. Diakses dari <https://samahitawirotnama.com/teori-change-management/>.