

REFORMULASI STRATEGI BISNIS MICE (*MEETING, INCENTIVE, CONVENTION, EXHIBITION*) DI TENGAH PANDEMI COVID-19: PERSPEKTIF MANAJEMEN PT GRAHA WIDYA BHAKTI

Arya Eka Saputra
aryaeka23@gmail.com
Suwitho

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya

ABSTRACT

This research aimed to find out how reformulation strategy was applied by PT Graha Widya Bhakti during the pandemic of Covid-19. While the research focused on the implementation strategy conducted by PT Graha Widya Bhakti. Moreover, this research was conducted at PT Graha Widya Bhakti Surabaya. Furthermore, the research informants were Top Management and several employees at PT Graha Widya Bhakti with a total 8 people consisting of 3 directors and 5 employees. This research used a qualitative approach and the case study method. Meanwhile, the data collection technique of this research used interviews, observation, documentation, and triangulation. Moreover, the analysis technique of this research used descriptive analysis techniques. The research result conclude that reformulation strategy which was applied by PT Graha Widya Bhakti during the pandemic Covid-19 namely the management focused on internal improvement with implemented a standard of quality management system SNI ISO 9001:2015, CHSE certification, and viewed Change Management of PT Graha Widya Bhakti.

Keyword: *reformulation strategy, pandemic of Covid-19, change management.*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana reformulasi strategi yang di terapkan oleh PT Graha Widya Bhakti di tengah wabah pandemi Covid-19. Objek dari penelitian ini berfokus pada implementasi strategi yang di lakukan oleh manajemen PT Graha Widya Bhakti. Penelitian ini dilakukan di PT Graha Widya Bhakti Surabaya, informan penelitian ini adalah *Top Management* dan beberapa karyawan PT Graha Widya Bhakti yang berjumlah 8 orang, terdiri dari 3 Direktur dan 5 karyawan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dan metode studi kasus. Teknik pengumpulan data dengan melakukan wawancara, observasi, dokumentasi dan triangulasi. Teknik analisis dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis deskriptif. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa reformulasi strategi yang di lakukan oleh PT Graha Widya Bhakti di tengah wabah pandemi Covid-19 yaitu manajemen PT Graha Widya Bhakti berfokus pada *internal improvement* dengan melakukan implementasi standar sistem manajemen mutu SNI ISO 9001:2015, sertifikasi CHSE dan melihat *Change Management* pada PT Graha Widya Bhakti.

Kata kunci: *reformulasi strategi, pandemi covid-19, change management.*

PENDAHULUAN

Saat ini dunia sedang digemparkan dengan merebaknya Virus Corona yang telah menjadi pandemi global. Berawal dari kota Wuhan, China, virus yang kemudian dikenal dengan nama Covid-19 ini menyebar tidak hanya ke seantero negeri, tetapi merambah hampir ke seluruh penjuru dunia. Tidak ada satu pun negara yang terbebas dari ganasnya Covid-19 ini, ataupun siap menghadapinya.

Ganasnya Covid-19 telah mencatat korban di seluruh dunia mulai dari tertular hingga meninggal dunia yang telah mencapai ratusan, bahkan ribuan korban jiwa di setiap negara.

Dalam akumulasi jumlah korban secara global, pandemi ini per tanggal 18 Oktober 2020 <<https://www.worldometers.info/coronavirus/>> [Diakses 18 Oktober 2020] telah mencapai mencapai 40 juta kasus di seluruh dunia. Dari angka tersebut, 1.1 juta di antaranya meninggal dunia. Di Indonesia, total kasus Covid-19 telah mencapai 361 ribu kasus, dengan jumlah meninggal mencapai 12.511 orang. Data tersebut akan di sajikan pada tabel 1.

Tabel 1
Data Kasus Covid-19 di Dunia dan di Indonesia per tanggal 18 Oktober 2020

Kasus	Dunia	Indonesia
Kasus Positif	40.078.624	361.867
Kasus Meninggal	1.116.114	12.511

Sumber: Data Sekunder Peneliti, 2020

Fenomena pandemi Covid-19 menjadi isu yang besar di kalangan masyarakat, lembaga kesehatan dunia atau WHO (*World Health Organization*) telah mendefinisikan pandemi sebagai penyebaran penyakit baru di seluruh dunia. Tidak hanya dari aspek kesehatan secara fisik, keberadaan pandemi Covid-19 telah menjadi ancaman serius pada berbagai aspek di kehidupan masyarakat. Pandemi yang telah berjalan selama satu tahun ini telah menjadikan banyak perubahan-perubahan dalam berbagai bidang untuk menyesuaikan dengan situasi dan kondisi yang tengah terjadi. Hal tersebut dilakukan dengan harapan agar setiap masyarakat dapat terus bertahan baik secara fisik kesehatan, ekonomi, sosial, dan berbagai elemen bidang lainnya. (Tirto.id).

Saat ini, tercatat menurut data yang dilansir oleh (Tirto.id, 2020) bahwa per tanggal 28 Juni 2020 Menteri Keuangan Sri Mulyani Indrawati memperkirakan perekonomian Indonesia akan mengalami kontraksi hingga 3,8% pada kuartal II. Pada kuartal I, ekonomi hanya mampu tumbuh 2,97%. Pertumbuhan ekonomi minus diperkirakan berlanjut hingga kuartal III, di angka 1,6%. Pertumbuhan ekonomi diprediksi mulai positif lagi pada kuartal IV di angka 3,4%. Secara total, Sri Mulyani memperkirakan ekonomi Indonesia hanya mampu tumbuh di kisaran -0,4% hingga 1%. Pada tahun 2019, ekonomi Indonesia masih mampu tumbuh 5,02%. Pandemi telah menghentikan sebagian besar aktivitas ekonomi. Sektor-sektor ekonomi yang berkaitan dengan mobilitas orang terkena pukulan parah. Salah satunya adalah pariwisata. Setelah kasus pertama Corona diumumkan Indonesia pada 2 Maret, kunjungan wisata langsung turun tajam. Pariwisata mati suri hingga beberapa bulan, dan baru menggeliat seiring pelonggaran PSBB.

Pemberlakuan *social distancing* dan *physical distancing* tentu membatasi ruang gerak dan mobilitas masyarakat. Bahkan *lockdown* mengakibatkan masyarakat tidak dapat beraktivitas di luar rumah bahkan untuk mereka yang berstatus sebagai pekerja harian atau pedagang kaki lima. Diakui atau tidak banyak pihak yang merasakan dampak negatif dari pandemi virus corona saat ini. Pendapatan masyarakat jelas berkurang, terutama mereka yang berpenghasilan harian seperti buruh harian, pedagang kaki lima, ojek *online*, tukang parkir, dan lainnya. Dampak negatif penyebaran virus Corona tak hanya dirasakan oleh masyarakat saja, tetapi juga dunia usaha baik skala kecil, menengah, maupun besar. (Kabarrangka.com).

Keterpurukan perekonomian Indonesia akibat disrupsi pandemi Covid-19 menciptakan krisis ekonomi baru yang dihadapi oleh banyak pelaku usaha. Kondisi ini menuntut kerja ekstra, mengejar ketertinggalan untuk bertahan dalam situasi yang tidak mudah. Walaupun Pemerintah telah melakukan upaya-upaya pemulihan (*recovery*) dengan menetapkan kebijakan-kebijakan untuk membantu keterpurukan baik itu berupa bantuan langsung maupun kebijakan untuk mendukung berjalannya sektor usaha, tetapi tetap saja kondisi ini membutuhkan upaya ekstra untuk bertahan (bbc.com).

Dalam upaya untuk mengatasi perekonomian ini tentu seluruh pelaku usaha maupun pimpinan manajemen dalam suatu perusahaan harus menyiapkan rencana strategi dan kebijakan-kebijakan yang baru dalam menghadapi era *new normal* ini. Tujuannya adalah

untuk menjaga stabilitas pendapatan perusahaan, melainkan menjaga aset perusahaan seperti karyawan agar tetap menjalankan protokol kesehatan. Di kota Surabaya sendiri banyak industri yang terkena dampak Covid-19. Tidak hanya perusahaan-perusahaan besar, termasuk juga industri pariwisata dan perhotelan serta bisnis UMKM (Usaha Mikro Kecil Menengah). Dampak yang besar juga dialami oleh industri MICE, baik yang ada di kota Surabaya maupun di seluruh wilayah Indonesia.

Perkembangan bisnis *Meeting, Incentive, Convention, Exhibition* (MICE) di Indonesia mulai tumbuh dan berkembang hingga saat ini memiliki peran yang tidak bisa dipandang sebelah mata dalam perkembangan pariwisata di tanah air. Industri MICE yang sudah berlangsung sekian lama di kota Surabaya telah mengalami perkembangan yang sangat menggembirakan sebab didukung oleh adanya Bandara Internasional Juanda dan Pelabuhan Internasional Tanjung Perak yang juga menjadi pintu gerbang aktivitas industri/perdagangan dan pariwisata ke wilayah timur Indonesia. Pamullasari (2002: 1).

Industri MICE (*Meeting, Incentive, Convention and Exhibition*) merupakan suatu bentuk kegiatan yang mengakomodasikan beberapa karakter kegiatan yang mengakomodasikan beberapa karakter kegiatan bisnis seperti pertemuan, konvensi, pameran dan perjalanan *incentive* dalam suatu kemasan produk wisata. Prospek industri MICE akan semakin cerah pada masa persaingan global yang akan datang (Pamullasari, 2002:1). PT Graha Widya Bhakti yang berlokasi di Surabaya, adalah salah satu perusahaan yang bergerak di industri MICE lebih banyak berfokus pada perhelatan sosial, penyelenggaraan konferensi dan pelatihan, serta penyediaan katering, serta akomodasi dalam kategori *budget event and accommodation*.

Dalam masa pandemi ini industri *Meeting, Incentive, Convention, Exhibition* (MICE) PT Graha Widya Bhakti bersiap bangkit dari dampak yang ditimbulkan akibat pandemi Covid-19. Manajemen PT Graha Widya Bhakti tengah membuat reformulasi/rencana strategi baru untuk kebersihan, kesehatan, keselamatan dan kelestarian lingkungan pada penyelenggaraan kegiatan MICE di PT Graha Widya Bhakti. Panduan kebersihan, kesehatan, keselamatan, dan kelestarian lingkungan pada kegiatan MICE ini menekankan pada penerapan prosedur standar pelaksanaan aturan teknis yang spesifiknya akan disesuaikan dengan panduan yang dibuat oleh Asosiasi dan Industri MICE sesuai dengan kebutuhan di lapangan. (Peraturan Menteri Pariwisata Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2017: Pedoman Destinasi Penyelenggaraan Pertemuan, Perjalanan Insentif, Konvensi dan Pameran). Selain itu juga PT Graha Widya Bhakti akan menyusun strategi agar pendapatan yang diperoleh PT Graha Widya Bhakti tetap terjaga atau terus meningkat di era *new normal* seperti sekarang ini.

Hal ini dilakukan agar industri MICE di PT Graha Widya Bhakti dapat terus berjalan dan bersaing, dengan rancangan strategi baru yang dibuat oleh manajemen PT Graha Widya Bhakti tentu diharapkan agar ke depannya industri MICE tetap ramai serta mampu memperkuat basis kemitraan melalui program-program kemitraan, baik itu melalui korporasi instansi pemerintah, BUMN dan BUMD. Sehingga dapat saling berkolaborasi dan menjadikan sektor MICE kembali bangkit dan menjadikan Indonesia sebagai destinasi MICE yang aman, nyaman dan memiliki *value proposition* yang dapat memenangkan persaingan di tingkat daerah, nasional maupun internasional.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dijabarkan, maka permasalahan yang ingin dikaji dalam penelitian ini yaitu: "Bagaimana PT Graha Widya Bhakti melakukan reformulasi dan *refocusing* strategi untuk tetap bertahan dalam menghadapi pandemi Covid-19?" Adapun tujuan dalam penelitian ini adalah: (1) Untuk mengetahui Strategi periode 2016-Pertengahan 2020 di PT Graha Widya Bhakti (2) Untuk mengetahui reformulasi strategi yang dilakukan oleh PT Graha Widya Bhakti pada periode 2020-2024 (3) Untuk mengetahui *change management* atau proses manajemen yang dilakukan oleh manajemen PT Graha Widya Bhakti.

TINJAUAN TEORITIS MANAJEMEN

Menurut Afandi (2018:1) Manajemen merupakan sesuatu proses khas, yang terdiri dari tindakan perencanaan, pengorganisasian, pergerakan, serta pengendalian yang dicoba untuk memastikan dan mencapai sasaran-sasaran yang sudah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia serta sumber-sumber daya yang lain.

STRATEGI

Menurut Rivai dan Prawironegoro (2015:9) menerangkan bahwa strategi merupakan metode serta perlengkapan yang digunakan untuk menggapai tujuan akhir (sasaran maupun objektif). Strategi harus dapat membuat seluruh bagian dari suatu organisasi yang luas menjadi satu, terpadu untuk menggapai tujuan akhir (sasaran maupun objektif); ini merupakan permasalahan aktivitas organisasi.

MANAJEMEN STRATEGI

Menurut Assauri (2016:9) manajemen strategi ialah proses suatu organisasi maupun industri dalam menata formulasi serta pengimplementasian strateginya. Keputusan strategi ialah keputusan yang berkenaan dengan pengembangan organisasi industri jangka panjang, dalam rangka kenaikan kompetensi yang nyata berbeda dari organisasi industri tersebut. Strategi industri ialah konsep keputusan yang berorientasi, terpusat serta terintegrasi, dan juga berorientasi pada eksternal yang menekankan bagaimana organisasi melaksanakan kegiatan bisnisnya untuk meraih tujuan organisasi.

Menurut David dan David (2016:4) proses manajemen strategi terdiri dari tiga tahapan antara lain: (1) Formulasi Strategi, yaitu mencakup pengembangan visi dan misi, mengidentifikasi peluang serta ancaman eksternal organisasi, memastikan kekuatan serta kelemahan internal organisasi, menghasilkan tujuan jangka panjang, memulai strategi alternatif, serta memutuskan strategi khusus untuk dicapai (2) Implementasi Strategi, yaitu mencakup pengembangan budaya suportif pada strategi, penciptaan struktur organisasi yang efisien, pengarahannya kembali usaha pemasaran, persiapan anggaran pengembangan serta pemakaian sistem informasi, dan pengaitan kompensasi karyawan dengan kinerja organisasi (3) Evaluasi Strategi, yaitu tahapan final dalam manajemen strategi. Manajer wajib mengetahui pada saat strategi tertentu tidak bekerja dengan baik, dengan melakukan evaluasi strategi dengan menggali informasi yang relevan.

MANAJEMEN PERUBAHAN

Menurut Wibowo (2016:241) *Change management* atau manajemen perubahan merupakan suatu proses secara sistematis dalam mengaplikasikan pengetahuan, fasilitas serta sumber daya yang dibutuhkan untuk mempengaruhi perubahan pada orang yang terkena dampak proses tersebut.

INDUSTRI MICE

Industri MICE adalah istilah yang mungkin sangat jarang terdengar bagi orang awam. Namun, bagi seorang pebisnis, istilah ini sudah tidak asing. MICE merupakan kependekan dari *Meeting* (pertemuan), *Incentive* (bonus), *Convention* (pertemuan), *Exhibition* (pameran). Bisnis MICE bertujuan meningkatkan pelayanan kepada konsumen dalam bidang jasa pertemuan, insentif, konvensi, dan pameran. Pada umumnya kegiatan konvensi berkaitan dengan usaha pariwisata lain, seperti transportasi, akomodasi, hiburan, perjalanan pra dan pasca konferensi (JakartaSpeed.co.id, 2017).

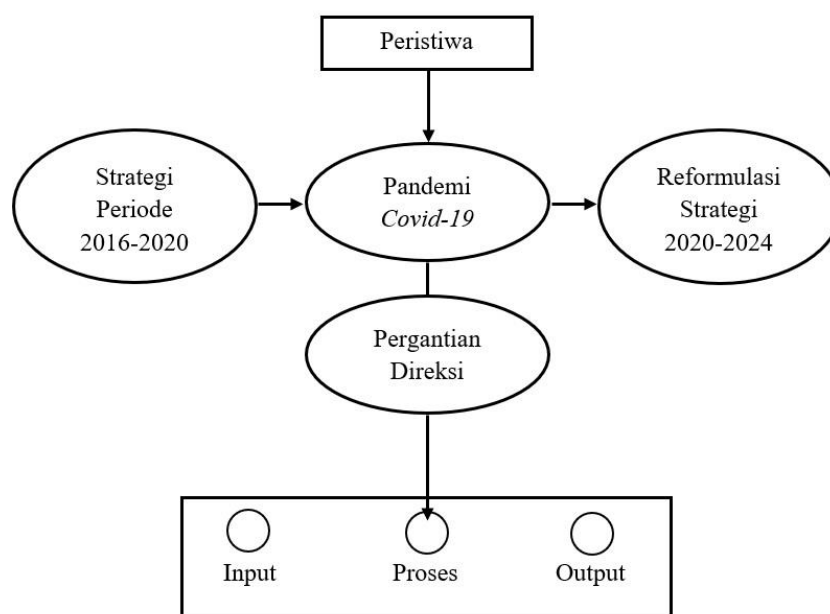
PENELITIAN TERDAHULU

Penelitian terdahulu yang dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan, yaitu penelitian yang dilakukan oleh: (1) Satrio dan Ermawati. (2020), hasil penelitian menyatakan

faktor internal yang mempengaruhi penjualan produk adalah kekuatan dan kelemahan, sedangkan faktor eksternal adalah peluang dan ancaman. (2) Ramdani, E (2020), hasil penelitian korporasi dapat menjalankan strategi-strategi alternatif yang dapat dijalankan suatu perusahaan dikelompokkan menjadi beberapa tindakan strategi. (3) Aslamiyah, S. (2021), hasil penelitian menyatakan formulasi strategi yang tepat digunakan oleh Azky Collection dalam menghadapi pandemi covid-19 melalui analisis matrik IFE, EFE, SWOT, IE, CPM, Grand Strategy dan QSPM yang dapat meningkatkan daya saingnya adalah pengembangan produk.

RERANGKA KONSEPTUAL

Rerangka konseptual dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar 1.



Gambar 1
Rerangka Konseptual

Sumber: Olahan Peneliti

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian dan Gambaran dari Objek Penelitian

Penelitian ini termasuk penelitian kualitatif, metode kualitatif merupakan metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat *postpositivisme*, digunakan untuk mengamati pada kondisi obyek yang alamiah (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti merupakan sebagai instrumen kunci, pengambilan sampel sumber data dilakukan secara *purposive* dan *snowball* (Sugiyono, 2015:15). Metode pengumpulan dengan triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif serta hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi.

Penelitian ini memakai desain studi kasus, studi kasus ialah strategi yang sesuai bila pokok permasalahan suatu penelitian berkenaan dengan *how* atau *why*, apabila peneliti hanya mempunyai sedikit kesempatan untuk mengendalikan peristiwa-peristiwa yang akan di selidiki, dan bilamana fokus penelitiannya terletak pada fenomena kontemporer (masa kini) di dalam konteks kehidupan nyata (Yin, 2018: 1).

Objek dari penelitian ini ialah berfokus pada reformulasi strategi yang dilakukan oleh PT Graha Widya Bhakti. Subjek penelitian yang dalam hal ini menjadi fokus penelitian adalah PT Graha Widya Bhakti sebagai entitas bisnis yang bergerak di bidang MICE. Karena satuan kajiannya PT Graha Widya Bhakti sebagai organisasi maka yang menjadi informan dalam

penelitian ini adalah *Board of Directors* yang memiliki kewenangan untuk berbicara sebagai representasi organisasi yaitu terdiri dari Direktur Utama PT Graha Widya Bhakti (Emeralda Ayu Kusuma), Direktur Keuangan (Bambang Suryono), dan Direktur Marketing (Suharsono).

Teknik Pengumpulan Data

Berdasarkan teknik pendekatan kualitatif dan metode studi kasus yang digunakan dalam penelitian ini, peneliti akan menggunakan teknik pengumpulan antara lain: (1) observasi, yaitu Observasi sebagai metode pengumpulan data dipandang memiliki karakteristik khusus apabila di bandingkan dengan metode yang lain (2) Wawancara, yaitu peneliti hendak mengenali hal-hal yang lebih mendalam tentang partisipan dalam menginterpretasikan situasi serta fenomena yang berlangsung, di mana hal ini tidak dapat ditemukan dalam observasi (3) Dokumentasi, yaitu dokumen merupakan catatan kejadian yang telah berlalu, penelitian dokumen merupakan tambahan dari pemanfaatan metode observasi serta wawancara dari penelitian kualitatif (4) Trianggulasi, yaitu teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada.

Satuan Kajian

Satuan kajian dalam penelitian ini adalah PT Graha Widya Bhakti. Dalam penelitian ini, peneliti lebih menekankan pada pemahaman mengenai masalah-masalah yang terjadi pada perusahaan terutama pada segala hal yang berhubungan reformulasi strategi yang diterapkan oleh PT Graha Widya Bhakti ditengah pandemi Covid-19 saat ini. Reformulasi strategi tersebut, meliputi tindakan manajemen PT Graha Widya Bhakti, implementasi strategi, dan *change management process*. Sebagai salah satu alat peneliti, maka reformulasi strategi digunakan untuk meneliti sejauh mana implementasi strategi yang telah diterapkan oleh manajemen PT Graha Widya Bhakti.

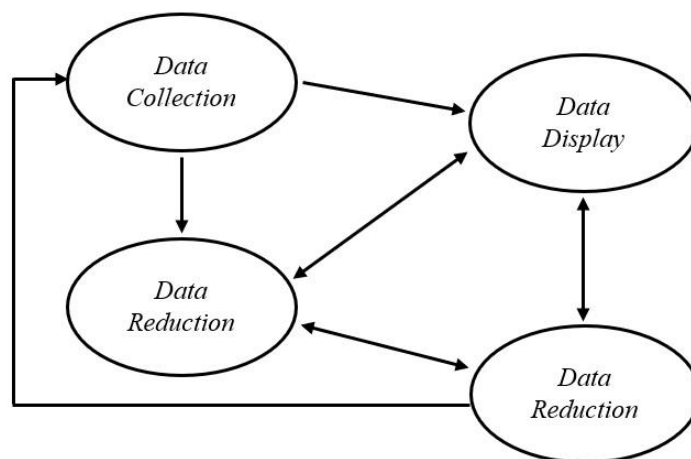
Teknik Analisis Data

Analisis data merupakan proses mencari serta menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, serta dokumentasi, dengan metode mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melaksanakan sintesa, menyusun ke dalam pola, kemudian memilih mana yang bernilai serta yang akan dipelajari, setelah itu membuat kesimpulan sehingga mudah dimengerti oleh diri sendiri ataupun orang lain (Sugiyono, 2017: 482).

Teknik analisis data yang di lakukan oleh peneliti yaitu sebelum memasuki lapangan, analisis awal dilakukan dengan mencari fenomena yang terjadi saat ini untuk menentukan fokus penelitian. Selanjutnya peneliti melakukan pengumpulan data secara langsung dengan melakukan wawancara dan observasi langsung di lapangan, disini peneliti melakukan observasi di PT Graha Widya Bhakti Surabaya. Pada saat wawancara peneliti sudah melakukan analisis terhadap narasumber yang di wawancarai. Bila jawaban yang didapat belum memuaskan maka peneliti akan melanjutkan pertanyaan lagi sampai tahap diperoleh data yang kredibel. Setelah melalui proses wawancara peneliti melakukan dokumentasi sehingga dalam penelitian ini peneliti berupaya mengumpulkan dokumen yang di peroleh selama di lapangan. Informasi yang peneliti peroleh dari dokumentasi merupakan penggambaran dari apa yang peneliti amati, telusuri, dan didapatkan secara sengaja guna mendokumentasikan perjalanan penelitian seperti diantaranya foto dari lokasi penelitian, foto dari informan yang teridentifikasi, foto kegiatan-kegiatan PT Graha Widya Bhakti.

Menurut Milles dan Huberman (dalam Sugiyono, 2017:246) aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Langkah-langkah analisis data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: (1) Reduksi Data, adalah proses analisis data yang dilakukan untuk

mereduksi dan merangkum hasil-hasil penelitian dengan menitikberatkan pada hal-hal yang dianggap penting oleh peneliti (2) Penyajian Data, adalah setelah reduksi data dilakukan, maka proses berikutnya adalah menyajikan data atau analisis data. Dalam penyajian penelitian kualitatif ini biasanya sering bersifat teks dan naratif yang diharapkan dapat memudahkan dalam memahami apa yang terjadi dan merencanakan kerja selanjutnya sesuai dengan apa yang telah dipahami tersebut (3) Kesimpulan, adalah kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara dan akan berubah jika ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal, di dukung oleh bukti-bukti yang sudah valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel.



Gambar 2
Tahapan Analisis Data (*interactive model*)

Sumber: Sugiyono (2017:247)

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

a. Strategi Periode 2016-Pertengahan 2020 di PT Graha Widya Bhakti

PT Graha Widya Bhakti menerapkan fungsi manajemen POAC + P (*Planning, Organizing, Actuating, Controlling, plus Promotion*). G.R Terry (dalam Hasibuan, 2014:2), menyatakan bahwa manajemen adalah suatu proses khas yang terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pergerakan, dan pengendalian untuk menentukan serta mencapai tujuan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.

Fungsi perencanaan atau *planning* yang dilakukan oleh PT Graha Widya Bhakti tidak hanya dilakukan perusahaan secara umum, tetapi tiap-tiap departemen yang ada juga harus membuat perencanaan bisnis dengan maksud dan tujuan yang jelas. Manajemen pengorganisasian atau *organizing* di PT Graha Widya Bhakti dilakukan dengan memanfaatkan sumber daya manusia dari tiap-tiap departemen yang ada di Graha agar dapat bahu-membahu dan bekerja sama supaya perencanaan yang sudah tersusun di awal dapat berjalan dengan baik. Manajemen pelaksanaan atau *actuating* merupakan implementasi dari perencanaan yang sudah dibahas sebelumnya, sedangkan fungsi pengawasan atau *controlling* bertujuan agar semua proses berjalan sesuai dengan rencana. Fungsi *promotion* dilakukan dengan pendekatan langsung ke pelanggan potensial, baik melalui telepon, *WhatsApp*, atau datang langsung untuk menawarkan jasa dan layanan Graha Widya Bhakti.

b. Munculnya Pandemi Covid-19

Pandemi Covid-19 memengaruhi perekonomian Indonesia secara signifikan. Pertumbuhan ekonomi yang berada di kisaran lima persen selama enam tahun terakhir menjadi minus dua persen di tahun 2020. Industri *hospitality* mengalami pukulan terparah

dengan mengalami penurunan terbesar hingga menjadi -10,22%. Turun drastisnya sektor ini disebabkan tingkat hunian hotel sebesar minus 39,75%, jumlah kunjungan wisatawan mancanegara minus 75,03%. Selain itu, tutupnya sejumlah hotel dan restoran selama masa pandemi berkontribusi pada penurunan ini (Bps.go.id 2021).

Ibu Emeraldita dan jajaran direksi PT Graha Widya Bhakti yang baru menghadapi tantangan yang tidak ringan. Dari sisi keuangan, Graha Widya Bhakti mengalami defisit sekitar Rp1,6 miliar selama bulan April hingga Juni 2020 ketika tidak ada satu pun pelanggan yang memanfaatkan fasilitas layanan dan produk Graha Widya Bhakti. Sementara itu, pengeluaran terutama beban tetap tidak bisa dihindari. Menyikapi kondisi yang ada, direksi PT Graha Widya Bhakti yang baru berkomitmen untuk kembali bangkit dan bersaing dalam bidang pelayanan jasa industri MICE di Surabaya (Graha Widya Bhakti, 2020).

c. Reformulasi Strategi Manajemen PT Graha Widya Bhakti

1) Evaluasi ke Dalam Diri

Pandemi Covid-19 jika dilihat sisi baiknya maka ia menjadi salah satu pemicu PT Graha Widya Bhakti untuk melakukan reformulasi strategi. Manajemen baru tidak mau diam saja meratapi keadaan tetapi bergerak melakukan adaptasi. Dalam teori evolusi, memang bukan yang terkuatlah mampu bertahan, melainkan mereka yang mampu beradaptasi.

Seorang bijak pernah berkata, "Pantaskan dirimu, nanti hal-hal baik akan datang padamu." Saat tak mungkin mengatasi pandemi, langkah apa yang pantas dilakukan selain memperbaiki diri? Itulah yang dilakukan oleh jajaran direksi baru PT Graha Widya Bhakti, yaitu melakukan perbaikan internal perusahaan. Langkah pertama adalah mengevaluasi kondisi perusahaan. Manajemen mengidentifikasi permasalahan, memetakan kondisi perusahaan, kemudian menyusun rencana ke depan. Ibarat seorang mekanik yang melihat kondisi mesin, mengetahui permasalahannya, untuk kemudian melakukan perbaikan.

Manajemen PT Graha Widya Bhakti mengeluarkan Kebijakan Mutu sebagaimana tertuang pada Dokumen Mutu Perusahaan Nomor GQ1-DIR- 1007; ditetapkan bahwa PT Graha Widya Bhakti berkomitmen pada: "(1) Mutu pelayanan yang berorientasi pada penciptaan lingkungan yang aman, nyaman, dan sehat; (2) Peningkatan kapasitas SDM secara berkesinambungan agar tetap mampu menjaga integritas, tanggung jawab, serta menjunjung tinggi kepercayaan pelanggan serta pihak berkepentingan lainnya." (Graha Widya Bhakti, 2020).

2) Waktunya Berubah atau Mati

Setelah dilakukan evaluasi, kemudian dilakukanlah tindakan untuk memperbaiki keadaan. Manajemen PT Graha Widya Bhakti memutuskan menerapkan strategi sistem manajemen mutu berstandar internasional SNI ISO 9001:2015. Sistem Manajemen Mutu merupakan serangkaian prosedur yang terdokumentasi serta praktik-praktik standar untuk manajemen sistem yang bertujuan menjamin kesesuaian dari suatu proses dan produk (barang/jasa) terhadap kebutuhan dan persyaratan tertentu (Gasperz, 2003: 268). Standar internasional yang diakui ini diperlukan bagi Graha Widya Bhakti yang bergerak di bidang jasa untuk memberi manfaat bagi *stakeholders*, sekaligus menjadi sarana perbaikan internal perusahaan. Perubahan yang berfokus pada sistem manajemen berbasis SNI ISO 9001:2015 diyakini akan membawa perusahaan pada kelangsungan bisnis dengan prinsip penguatan fokus pada pelanggan, kepemimpinan, keterlibatan tim (*engagement of people*), pendekatan proses, perbaikan secara berkelanjutan, *evidence-based decision making*, dan manajemen relasi. Manajemen mutu yang tersertifikasi SNI ISO 9001:2015 di samping sebagai alat *organization self-assessment*, juga dibutuhkan sebagai persyaratan untuk mengikuti tender atau *bidding* MICE. Sertifikat ISO SNI 9001:2015

sekaligus menjadi tolok ukur kinerja manajemen perusahaan dan tentunya merupakan pencirian kredibilitas perusahaan (Graha Widya Bhakti, 2020).

Proses implementasi SNI ISO 9001:2015 berlangsung selama enam bulan dari bulan Agustus 2020 hingga bulan Januari 2021. Selama enam bulan tersebut peneliti melihat seluruh karyawan PT Graha Widya Bhakti bersama-sama melakukan proses implementasi dengan mempelajari tentang pemahaman, persyaratan klausul sistem manajemen mutu, dan penerapan sistem manajemen mutu. Melakukan dan membiasakan sesuatu yang baru pastilah tidak mudah pada awal mulanya. Peneliti melihat saat manajemen PT Graha Widya Bhakti melakukan perubahan atau reformulasi strategi masih banyak karyawan yang kebingungan dan mengalami kesulitan mengenai bagaimana sistem strategi ini dapat dijalankan oleh seluruh karyawan.

Upaya penyegaran kepada semua karyawan yang dilakukan *top management* PT Graha Widya Bhakti merupakan upaya *policy deployment* yang melibatkan seluruh jajaran dan seluruh departemen yang ada di dalam PT Graha Widya Bhakti. Tujuannya adalah memastikan semua anggota tim memahami ke mana arah perusahaan dan tujuan/arah kebijakan dan menyepakati kebutuhan serta harapan *stakeholders*. Para jajaran direksi PT Graha Widya Bhakti menyusun program-program pelatihan yang bertujuan untuk meningkatkan *knowledge* dan kapabilitas SDM yang ada di PT Graha Widya Bhakti. Pelatihan-pelatihan yang dilakukan PT Graha Widya Bhakti bertujuan untuk meningkatkan mutu sumber daya manusia perusahaan antara lain *training service quality*, *training SNI ISO 9001:2015*, dan *training K3L* (Keselamatan, Keamanan, Kesehatan dan pelestarian fungsi Lingkungan).

Tabel 2
Pelatihan yang Dilaksanakan di Graha Widya Bhakti Selama Tahun 2020

No.	Judul Pelatihan	Tanggal Penyelenggaraan
1	<i>Awareness Training-Understanding & Implementing SNI ISO 9001:2015</i>	18-19 Agustus
2	Praktik Pelayanan Pelanggan (<i>wedding event</i>)	22 September
3	Sosialisasi Pakta Integritas <i>Social Event</i>	29 September
4	<i>Internal Audit Training</i>	07 Oktober
5	<i>Assessment: Social Event Facility</i>	12 Oktober
6	Gladi Bersih & Koordinasi Fasilitas Asesmen	14 Oktober
7	<i>Hospitality Awareness Training, topic: Service Excellence</i>	19 Oktober
8	<i>Hospitality Awareness Training, topic: Service Recovery</i>	19 Oktober
9	<i>Policy Deployment</i>	20 Oktober
10	<i>S.O.P dan Audit Training (Refresh)</i>	20 Oktober
11	<i>Internal Audit Proses Peningkatan Kompetensi (Training)</i>	03 November
12	<i>Beauty Class for Hospitality Grooming</i>	06 November
13	Daring Training: K3	18 November

Sumber: Data Sekunder Peneliti, 2020

Salah satu terobosan yang dilakukan oleh PT Graha Widya Bhakti menyikapi pandemi Covid-19 adalah pembentukan Satuan Tugas (Satgas) Covid-19 yang bertugas mengawasi setiap jalannya kegiatan yang berlangsung di lingkungan Graha Widya Bhakti. Pembentukan Satgas ini didasari oleh Surat Keputusan Nomor: 009/SK.DIRUT/GWB/I/2021. Adanya Satgas Covid-19 bertujuan agar seluruh tamu atau peserta pelatihan berada dalam kondisi yang aman dan nyaman selama melakukan kegiatan di dalam lingkungan PT Graha Widya Bhakti. Selama peneliti melakukan observasi langsung di lapangan, semua protokol kesehatan sudah dilaksanakan dengan baik oleh Tim Satgas Covid-19, mulai dari wajib menggunakan masker, penyemprotan ke dalam bilik disinfektan, mencuci tangan dengan sabun, pengecekan suhu tubuh, dan menjaga jarak (*physical distancing*).

3) Perubahan dan Harapan di Masa Depan

Penerapan standardisasi sistem manajemen mutu SNI ISO 9001:2015, sertifikasi CHSE, serta beragam pelatihan untuk karyawan bukanlah akhir dari perubahan yang dicanangkan oleh PT Graha Widya Bhakti, melainkan sebuah awal dari perubahan terus menerus yang berkelanjutan.

Selain pengembangan sumber daya manusia perusahaan, dalam jangka menengah selama periode 2021-2024 Graha Widya Bhakti terus berbenah dengan menerapkan standar-standar mutu lainnya seperti pelaksanaan Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja (SMK3) yang mengacu pada Peraturan Menteri Tenaga Kerja Nomor PER.05/MEN/1996 tentang Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja dan SNI ISO 45000:2018; Analisis Bahaya dan Pengendalian Titik Kritis (*Hazard Analysis and Critical Control Points* atau HACCP) untuk penanganan makanan. Penambahan fasilitas *Restaurant & Co-working Space*, serta pembenahan kamar tidur. Terakhir, perusahaan juga ingin melakukan Sertifikasi Profesional Okupasi MICE & *Hospitality*. (Graha Widya Bhakti, 2020).

d. Hasil Keseluruhan Dalam Penerapan Reformulasi Strategi PT Graha Widya Bhakti

Terlalu dini apabila harus menilai keberhasilan reformulasi strategi yang dilakukan oleh PT Graha Widya Bhakti. Mengingat kebijakan yang dibuat masih berumur beberapa bulan, pandemi Covid-19 pun masih belum juga mereda secara signifikan. Sampai tulisan ini dibuat, per 1 Maret 2021, menurut laman resmi komite penanganan Covid-19 <www.covid19.go.id> [Diakses 1 Maret 2021], jumlah kasus aktif Covid-19 di Indonesia sebanyak 153.074 jiwa. Sementara itu, jumlah vaksinasi tahap kedua masih di kisaran angka satu juta jiwa, sehingga jika mengharapkan situasi cepat kembali normal seperti sebelum pandemi merupakan harapan yang jauh panggang dari api.

Kebijakan strategi direksi baru yang fokus pada perbaikan internal seperti standardisasi sistem manajemen ISO 9001:2015, sertifikasi CHSE, beragam pelatihan pengembangan sumber daya manusia, merupakan strategi yang bersifat jangka panjang, bukan sesuatu yang bisa terlihat hasilnya dalam hitungan bulan. Satu tolok ukur bahwa reformulasi strategi manajemen PT Graha Widya Bhakti sudah berada di rel yang benar adalah keyakinan karyawan bahwa langkah perubahan yang dilakukan membawa kebaikan bagi perusahaan dalam jangka panjang.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian kualitatif dengan teknik observasi, wawancara dan dokumentasi yang dilaksanakan di PT Graha Widya Bhakti Surabaya tentang reformulasi strategi bisnis MICE di tengah pandemi Covid-19 dapat diambil beberapa kesimpulan. Kesimpulan tersebut dipaparkan sebagai berikut: (1) Pada periode 2016 hingga pertengahan 2020, Graha Widya Bhakti menggunakan fungsi manajerial adalah fungsi manajerial POAC+P (*planning, organizing, actuating, controlling, plus promotion*). Indikator keberhasilannya adalah melalui survei atau kuesioner kepuasan pelanggan, ketika pelanggan yang menggunakan jasa PT Graha Widya Bhakti selalu merasa puas dengan fasilitas ruang dan pelayanan yang diberikan oleh Graha. (2) Pergantian direksi dan adanya pandemi Covid-19 mengharuskan Graha Widya Bhakti melakukan evaluasi ke dalam diri dan reformulasi strategi. Manajemen tidak menemukan standar kerja yang baku di perusahaan dan memutuskan melakukan perbaikan internal. (3) *Change Management Process/Proses Manajemen Perubahan* PT Graha Widya Bhakti yang dilakukan adalah terus melakukan perbaikan secara berkelanjutan.

Keterbatasan Peneliti

Dalam penelitian ini, terdapat beberapa keterbatasan yang membatasi penelitian ini, antara lain: (1) Peneliti hanya dilakukan pada *Top Management* dan beberapa karyawan PT Graha Widya Bhakti. (2) Keterbatasan yang dirasa cukup mengganggu dalam penelitian ini adalah faktor pandemi Covid-19 sehingga saat awal-awal melakukan observasi peneliti mengalami kesulitan dalam mengambil data dan melakukan dokumentasi di tempat penelitian.

Saran

Dari kesimpulan di atas mengenai Reformulasi Strategi di PT Graha Widya Bhakti di tengah Pandemi Covid-19 maka saran dari hasil penelitian adalah: (1) Bagi industri MICE PT Graha Widya Bhakti melakukan survei internal tentang strategi baru secara berkala sehingga perusahaan memperoleh *internal insight* yang berharga, perlu meningkatkan keamanan pada lingkungan internal perusahaan, karena tidak ada *security* yang berjaga di lingkungan PT Graha Widya Bhakti, PT Graha Widya Bhakti sudah waktunya menata dan memanfaatkan teknologi digital untuk mengenalkan perusahaan dengan menggunakan *website* dan berbagai media sosial seperti Instagram, Twitter, YouTube, dan TikTok. (2) Bagi peneliti selanjutnya penelitian bisa menggunakan metode kuantitatif untuk memperoleh hasil yang lebih terukur, atau menggunakan *mix method* kualitatif dan kuantitatif untuk hasil komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Zanafa Publishing. Riau.
- Annual Report PT. Graha Widya Bhakti Surabaya, Tahun 2020.
- Aslamiyah, S. 2021. Formulasi Strategi UKM Jilbab Azky Collection Untuk Meningkatkan Daya Saing Di Masa Pandemi Covid-19. *Jurnal Manajerial* 8(1): 102-117.
- Assauri, S. 2016. *Strategic Management: Sustainable Competitive Advantages*. Rajawali Pers. Jakarta.
- Bbc.com. 2020. *Krisis ekonomi akibat Covid-19: IMF perkiraan 'luka ekonomi' karena krisis global akibat pandemi virus corona lebih buruk dari perkiraan*. <https://www.bbc.com/indonesia/dunia-53168814>. 18 Oktober 2020 (18.49).
- BPS.go.id. 2021. *Jumlah Kunjungan Wisman ke Indonesia Bulan Desember 2020 mencapai 164,09 ribu Kunjungan*. <https://www.bps.go.id/pressrelease/2021/02/01/1796/jumlah-kunjungan-wisman-ke-indonesia-bulan-desember-2020-mencapai-164-09-ribu-kunjungan-.html>. 23 Januari 2021 (10.30).
- Comariyah, S. 2016. *Limpahan Pengetahuan Pada Klaster Industri Animasi Di Cimahi*. Skripsi. Universitas Pasundan. Bandung.
- Covid.go.id. 2021. *Peta-Sebaran*. <https://covid19.go.id/peta-sebaran>. 1 Maret 2021 (19.44).
- David, F. R. dan F. R. David. (2016). *Manajemen Strategik: Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing - Konsep Edisi 15*. Salemba Empat, Jakarta.
- Gasperz, V. (2003). *Total Quality Management*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Hasibuan, M.S.P. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Bumi Aksara. Jakarta.
- Jakartaspeed.co.id. 2017. *Pengertian MICE dan Bentuk-Bentuknya*. <http://jakartaspeed.co.id/pengertian-mice-dan-bentuk-bentuknya/>. 02 November 2020 (16.10).
- Kabarangka.com. *pengaruh dampak pandemi covid-19*. <https://kabarangka.com/pengaruh-dampak-pandemi-covid-19/>. 18 Oktober 2020 (18.39).
- Pamullasari, S. 2002. *Pusat Konvensi Dan Ekshibisi Di Surabaya (Convention And Exhibition Center Di Surabaya)*. Skripsi. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Peraturan Menteri Pariwisata Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2017 *Pedoman Destinasi Penyelenggaraan Pertemuan, Perjalanan Insentif, Konvensi dan Pameran*. 12 Mei 2017. Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 213. Jakarta.

- Ramdani, E. 2020. Formulasi Strategi Korporasi Dalam Ketidakpastian Masa Depan Pasca Covid-19. *Jurnal Akuntansi Bareleng* 4(2): 17-28.
- Rivai, A dan D. Prawironegoro. 2015. *Manajemen Strategis (Kajian Manajemen Strategis Berdasar Perubahan Lingkungan Bisnis, Ekonomi, Sosial dan Politik)*. Mitra Wacana Media. Jakarta.
- Satrio, D. dan N. Ermawati. 2020. Formulasi Strategi Pemasaran Produk Maria (Curcuma Zedoria) Hand Sanitizer Di Tengah Pandemi Covid-19. *Jurnal Riset Bisnis* 4(1): 49-57.
- Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Kombinasi (Mix Methods)*. Alfabeta. Bandung.
- _____. 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta. Bandung.
- Tirto.id. 2020. *Dahsyatnya Efek Pandemi: Ekonomi Tersungkur, Pengangguran Melonjak*. <https://tirto.id/dahsyatnya-efek-pandemi-ekonomi-tersungkur-pengangguran-melonjak-flhS>. 20 Oktober 2020 (05.48).
- _____. 2021. *Pandemi Covid-19 Dalam Perspektif Ilmu Sosial*. <https://tirto.id/pandemi-covid-19-dalam-perspektif-ilmu-sosial-f9ha>. 20 Januari 2021 (06.00).
- Wibowo. 2016. *Manajemen Perubahan*. Rajawali Pers. Jakarta.
- Worldometers.info. 2020. *Coronavirus Cases*. <https://www.worldometers.info/coronavirus/>. 18 Oktober 2020 (20.11).
- Yin, R. K. 2018. *Studi Kasus Desain & Metode*. Rajawali Pers. Jakarta.