

**IMPLEMENTASI DAN KEBERHASILAN STRATEGI TURNAROUND
(STUDI KASUS PADA PT. MUSTIKA MINANUSA AURORA)**

TESIS



Dosen Pembimbing:

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Achmad Sobirin', is positioned below the text 'Dosen Pembimbing:'.

Drs. Achmad Sobirin, MBA., Ph.D.

Disusun Oleh:

Nama : Meidy Hardianty

NIM : 19911066

No Wa/telp : 082255937931

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

2022

IMPLEMENTASI DAN KEBERHASILAN STRATEGI TURNAROUND
(STUDI KASUS PADA PT. MUSTIKA MINANUSA AURORA)

TESIS

Disusun dan diajukan untuk memenuhi Sebagian salah satu syarat untuk mencapai derajat Sarjana Strata- 2 Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.

Oleh:

Nama	Meidy Hardianty
No Mahasiswa	1911066

PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

2022

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Meidy Hardianty

NIM : 1911066

Prodi : Manajemen

Judul Tesis : **IMPLEMENTASI DAN KEBERHASILAN STRATEGI TURNAROUND (STUDI KASUS PADA PT. MUSTIKA MINANUSA AURORA)**

Menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/ sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.

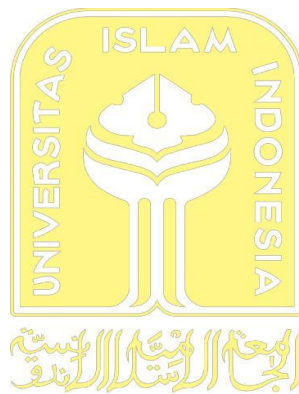
Tarakan, 03 Oktober 2022

Penulis,



Meidy Hardianty

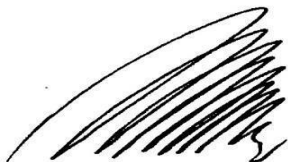
HALAMAN PENGESAHAN



Yogyakarta,

Telah diterima dan disetujui dengan baik oleh :

Dosen Penguji I



Drs. Achmad Sobirin, MBA., Ph.D., Ak.

Dosen Penguji II



Anjar Priyono, SE., M.Si., Ph.D

BERITA ACARA UJIAN TESIS

Pada hari Rabu tanggal 20 Juli 2022 Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia telah mengadakan ujian tesis yang disusun oleh :

MEIDY HARDIANTY

No. Mhs. : 19911066

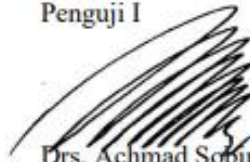
Konsentrasi : Manajemen Strategik

Dengan Judul:

**IMPLEMENTASI DAN KEBERHASILAN STRATEGI TURNAROUND (STUDI KASUS
PADA PT. MUSTIKA MINANUSA AURORA)**

Berdasarkan penilaian yang diberikan oleh Tim Penguji,
maka tesis tersebut dinyatakan **LULUS**

Penguji I



Drs. Achmad Sobirin, MBA., Ph.D., Ak.

Penguji II



Anjar Priyono, SE., M.Si., Ph.D

Mengetahui

Ketua Program Studi Magister Manajemen,



Anjar Priyono, SE., M.Si., Ph.D

KATA PENGANTAR



Assalamualaikum warahmatullah wabarakatuh

Alhamdulillahirobbil'alamin. Puji syukur kehadiran Allah SWT, atas rahmat, karunia, serta taufiq dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir tesis dengan judul “IMPLEMENTASI DAN KEBERHASILAN STRATEGI TURNAROUND (STUDI KASUS PADA PT. MUSTIKA MINANUSA AURORA)”. Untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar “Magister” pada Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia. Tidak lupa shalawat serta salam kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW, yang telah membawa umat-Nya dari jaman kegelapan menuju jaman yang terang benderang. Penulis menyadari bahwa dalam proses menyelesaikan tugas akhir tesis ini melibatkan banyak pihak yang memberikan dukungan dan do’a dari awal hingga terselesainya tugas akhir tesis ini. Maka dari itu penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Jaka Sriyana, S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.
2. Bapak Anjar Priyono, SE. M.Si.,Ph.D selaku Kepala Prodi Magister Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia dan selaku Dosen Penguji atas saran dan masukan yang membangun.
3. Bapak Drs. Achmad Sobirin, MBA., Ph.D., Ak selaku dosen pembimbing yang senantiasa telah meluangkan waktu untuk membimbing penulis agar tesis ini dapat terselesaikan.
4. Bapak dan Ibu Dosen Jurusan Manajemen yang telah memberikan ilmu yang bermanfaat selama masa perkuliahan.
5. Kedua orang tua penulis yang tercinta Bapak Khuriansyah S.H dan Ibu Hasnawati yang selalu memberikan kasih sayang, semangat, dukungan, serta do'a yang tiada henti sehingga penulis dapat memenuhi kewajibannya untuk menyelesaikan kuliah dengan baik. Semoga Allah selalu membalas kebaikan Bapak dan Ibu.
6. Kedua mertua penulis bapak Atos Pramono dan Ibu Henni yang selalu memberikan kasih sayang,serta semangat, dukungan, do'a dan restu yang tiada henti sehingga penulis dapat memenuhi kewajibannya untuk menyelesaikan kuliah dengan baik. Semoga Allah selalu membalas kebaikan Bapak dan Mama

7. Suami penulis Dendy Taraka Oktavian yang selalu memberikan dukungan, do'a, semangat yang tiada henti. Terimakasih sayang sudah selalu menemani dikala senang dan susah penulis hingga bisa menyelesaikan penulisan tesis ini, semoga Allah selalu membalas kebaikan sayang dan selalu diberikan Kesehatan dan menjadi keluarga yang Sakina mawaddah warahmah.
8. Kedua saudara penulis kakak Marianty Erwinda dan Mas Donny, kakak Septiani Mona Warah dan Mas Widyan Terima kasih atas do'a dan dukungannya yang tiada henti.
9. Keluarga dan saudara penulis di aspol Terimakasih atas do'a dan dukungannya yang tiada henti.
10. Seluruh sahabat dan teman baik penulis, Nadila rzhyana, Firman, Jukri, Mas Andi, Anggun Shellyta Maharani, Intan Mahalayati, Erni Dwi Saputri, dan teman-teman sarjana hingga teman-teman Magister Manajemen Angkatan 54-A dan kelas peminatan Manajemen Strategik yang masih berjuang menyelesaikan studi dan yang telah lulus.
11. Seluruh pihak yang baik secara langsung maupun tidak langsung membantu penulis dalam menyelesaikan laporan penelitian ini. Semoga Allah membalas kebaikan kalian.

Penulis menyadari bahwa hasil tugas akhir tesis yang ditulis memiliki banyak kekurangan, kesalahan serta jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, segala kritik dan saran yang bersifat membangun dari pembaca sangat diharapkan dan diterima dengan senang hati. Akhir kata penulis berharap semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi semua pihak serta diharapkan dapat membantu kemajuan dalam bidang ilmu pengetahuan.

Assalamualaikum warahmatullah wabarakatuh

Yogyakarta 26 Oktober 2022

Penulis

Meidy Hardianty

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	Error! Bookmark not defined.
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
BERITA ACARA UJIAN TESIS	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
ABSTRACT	xv
ABSTRAK	xvi
BAB I.....	1
PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah.....	6
C. Tujuan Penelitian	6
D. Manfaat Penelitian	7
E. Sistematika Penelitian	7
BAB II	9
TINJAUAN PUSTAKA DAN LANDASAN TEORI	9
A. Tinjauan Pustaka	9
B. Landasan Teori	22
1. Definisi Manajemen Perubahan.....	22
2. Tahapan Manajemen Perubahan Delapan Langkah Kotter	24
3. Perubahan Strategis dan Perubahan Operasional.....	27
4. Keunggulan Bersaing (<i>Competitive Advantage</i>)	28
5. Kreativitas dan Inovasi	29

6. Adaptabilitas	31
7. Analisis <i>Turnaround</i>	31
8. Proses dan Siklus <i>Turnaround</i>	34
9. Kinerja Perusahaan	35
10. Pengukuran Kinerja Perusahaan	36
11. Pandemi Covid-19	37
C. Kerangka Teori	38
BAB III.....	39
METODE PENELITIAN.....	39
A. Desain Penelitian	39
B. Informan Penelitian	41
C. Pengumpulan data	43
D. Keabsahan Data	43
E. Instrumen Penelitian	45
F. Teknik Analisis Data.....	46
BAB IV	48
HASIL DAN PEMBAHASAN	48
A. Profil PT. Mustika Minanusa Aurora.....	48
B. Hasil Penelitian.....	62
1. Identifikasi Masalah, Proses dan Pola <i>Turnaround</i> PT. Mustika Minanusa Aurora selama Pandemi Covid-19	62
2. Implementasi Strategi <i>Turnaround</i> pada PT. Mustika Minanusa Aurora selama Pandemi Covid-19	68
b. Impelementasi Strategi <i>Turnaround</i>	73
1) Efisiensi Biaya.....	73
2) Penghematan Aset	75
3) Fokus pada Aktivitas Inti Bisnis	76
4) Perubahan Kepemimpinan.....	78
3. Keberhasilan Implementasi Strategi <i>Turnaround</i> pada PT. Mustika Minanusa Aurora selama Pandemi Covid-19	78

C. Pembahasan	80
1. Identifikasi Kondisi Perusahaan	80
2. Implementasi Strategi <i>Turnaround</i> pada PT. Mustika Minanusa Aurora selama Pandemi Covid-19	83
3. Keberhasilan Implementasi Strategi <i>Turnaround</i> pada PT. Mustika Minanusa Aurora selama Pandemi Covid-19	88
BAB V	92
PENUTUP	92
A. Kesimpulan	92
B. Saran	95
DAFTAR PUSTAKA	96

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Hasil Penelitian Terdahulu.....	15
Tabel 4. 1 Jumlah Tenaga Kerja	61
Tabel 4. 2 Data Penerimaan Udang Produk Udang Beku PT.MMA pada tahun 2020 dan 2021	79
Tabel 4. 3 Volume Produk Udang Beku PT.MMA pada tahun 2021	79
Tabel 4. 4 Data Penerimaan Udang Produk Udang Beku PT.MMA	89
Tabel 4. 5 Volume Produk Udang Beku PT.MMA pada tahun 2021	89

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Sigmon Curve dan Strategi Perubahan.....	34
Gambar 2. 2 Kerangka Teori.....	38
Gambar 4. 1 Data Persentase Pengehematan Listrik PT.MMA selama	63
Gambar 4. 2 Pola Turnaround PT.MMA selama Pandemi Covid-19	68

ABSTRACT

IMPLEMENTATION AND SUCCESS OF THE TURNAROUND STRATEGY (CASE STUDY AT PT. MUSTIKA MINANUSA AURORA)

Meidy Hardianty

Mastery of strategies to manage change is important. The COVID-19 pandemic which has lasted for approximately 2 years has resulted in significant changes in people's lives. As a result, many companies that were previously able to operate normally have experienced difficulties during the covid 19 pandemic. PT. Mustika Minanusa Aurora feels the impact of the declining demand for shrimp from several buyers who have been working directly with PT. MMA. This study aims to determine the implementation of the turnaround strategy at PT. Mustika Minanusa Aurora during the Covid-19 Pandemic and knowing the successful implementation of the turnaround strategy at PT. Mustika Minanusa Aurora during the Covid-19 Pandemic.

This research is a descriptive qualitative research. The focus of observation in this study is on the implementation of turnaround management in an effort to improve the performance of PT. Mustika Minanusa Aurora, how is the process in implementing turnaround, creativity and innovation as well as adaptability to company performance. The informants of this research are the leaders of PT. Mustika Minanusa Aurora, director of raw material purchasing, and director of shrimp marketing. Data were collected by observation, interview, and documentation methods. The data analysis technique followed the steps of data reduction, data presentation, and drawing conclusions.

The results showed that during the Covid-19 pandemic, PT. MMA implements a strategy in cost efficiency by reducing or making savings in electricity consumption. In addition, there is a decrease in the cost of developing marketing and production activities because there are no guests from outside the island visiting the company. At the same time, there is no increase in the company's debt. The strategy for saving assets in the company during the Covid-19 Pandemic is by eliminating overtime hours and limiting meetings of leaders or clients and switching them online. The company also reduces storage and minimizes stock and maximizes marketing. PT. MMA also continuously strives to increase cash flow by maximizing orders or marketing. Implementation of turnaround strategy at PT. Mustika Minanusa Aurora during the Covid-19 Pandemic can be said to be quite successful. This can be seen from the trend of shrimp receipts and shrimp exports during 2021 which shows an increase.

Keywords: Strategy, Covid-19, Turnaround, PT.MMA

ABSTRAK

IMPLEMENTASI DAN KEBERHASILAN STRATEGI TURNAROUND (STUDI KASUS PADA PT. MUSTIKA MINANUSA AURORA)

Penguasaan strategi untuk mengelola perubahan merupakan hal yang penting. Pandemi Covid 19 yang telah berlangsung selama kurang lebih 2 tahun mengakibatkan terjadinya perubahan-perubahan yang signifikan dalam kehidupan masyarakat. Akibat lanjutannya adalah banyak perusahaan yang sebelumnya mampu beroperasi dengan normal lantas mengalami kesulitan selama pandemi covid 19. PT. Mustika Minanusa Aurora merasakan dampak dari turunnya permintaan utang dari beberapa buyer yang selama ini sudah menjalin kerjasama langsung dengan PT.MMA. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui implementasi strategi *turnaround* pada PT. Mustika Minanusa Aurora selama Pandemi Covid-19 dan mengetahui keberhasilan implementasi strategi *turnaround* pada PT. Mustika Minanusa Aurora selama Pandemi Covid-19.

Penelitian ini adalah penelitian kualitatif deskriptif. Fokus pengamatan dalam penelitian ini ialah pada penerapan manajemen *turnaround* dalam upaya meningkatkan kinerja PT. Mustika Minanusa Aurora, bagaimana proses dalam penerapan *turnaround*, kreativitas dan inovasi serta adaptabilitas pada kinerja perusahaan. Informan penelitian ini adalah Pimpinan PT. Mustika Minanusa Aurora, direktur pembelian bahan baku, dan direktur pemasaran utang. Data dikumpulkan dengan metode observasi, wawancara, dan dokumentasi. Teknik analisis data mengikuti langkah-langkah reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada masa Pandemi Covid-19, PT. MMA menerapkan strategi dalam efisiensi biaya dengan mengurangi atau melakukan penghematan dalam pemakaian listrik. Selain itu, ada penurunan biaya pengembangan kegiatan pemasaran dan produksi dikarenakan tidak ada tamu dari luar pulau yang berkunjung di dalam perusahaan. Bersamaan dengan itu, tidak ada peningkatan hutang perusahaan. Strategi penghematan aset di perusahaan selama Pandemi Covid-19 adalah dengan cara meniadakan jam lembur dan pembatasan pertemuan para pimpinan atau klien dan dialihkan secara *online*. Perusahaan juga mengurangi penyimpanan dan meminimalisir stok serta memaksimalkan pemasaran. PT. MMA juga terus berupaya meningkatkan arus kas dengan cara memaksimalkan order atau pemasaran. Implementasi strategi *turnaround* pada PT. Mustika Minanusa Aurora selama Pandemi Covid-19 dapat dikatakan cukup berhasil. Hal tersebut dilihat dengan tren penerimaan utang dan ekspor utang selama tahun 2021 yang memperlihatkan peningkatan.

Kata Kunci: *Strategi, Covid-19, Turnaround, PT.MMA*

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pada mulanya ketika strategi perusahaan cocok dengan tuntutan lingkungan bisnis, perusahaan mampu mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan. Namun karena lingkungan bisnis cenderung dinamis dan berubah tidak menentu maka untuk mencapai tujuan yang sama atau lebih baik, terkadang perusahaan harus mengubah strateginya mengikuti perubahan lingkungan. Jika tidak, bukan hanya perusahaan sulit untuk mencapai tujuan yang diinginkan, sebaliknya, yang terburuk, perusahaan justru bisa gulung tikar. Dengan demikian perubahan adalah sebuah keniscayaan. Berkaitan dengan hal tersebut, seorang ahli filsafat Yunani Kuno yang bernama Heraclitus pernah berkata bahwa di dunia ini tidak ada yang tidak berubah, kecuali perubahan itu sendiri. Pernyataan tersebut kiranya masih mengandung kebenaran sampai saat ini. Dikatakan demikian karena memang pada kenyataannya di dunia ini selalu terjadi perubahan yang mencakup seluruh segi kehidupan baik pada tingkat mikro - individu dan organisasional maupun pada tingkat makro - masyarakat.

Perubahan sesungguhnya tidak berdiri sendiri. Bisa dikatakan bahwa suatu perubahan merupakan *dependent variable* bagi perubahan di bidang yang lainnya dan oleh karena itu antara satu perubahan dengan perubahan yang lain selalu terdapat interelasi dan interdependensi nyata, meskipun korelasinya mungkin tidak segera dapat dilihat (Siswanto, 2004). Dengan demikian siapa

saja yang terlibat dalam perubahan sejak awal hendaknya menyadari bahwa implementasi dan keberhasilan perubahan memerlukan waktu dan proses. Perubahan bukan merupakan satu peristiwa sesaat yang hanya memerlukan satu momentum. Begitu perubahan dimulai yang segera muncul biasanya penurunan kinerja. Barulah nanti ketika perubahan telah berlangsung cukup lama dan mulai terinternalisasi ke dalam diri para karyawan maka perbaikan kinerja mulai terlihat secara signifikan.

Perubahan yang terjadi terkadang membuat orang tidak serta merta bersedia menerima perubahan tersebut, karena mereka melihat bahwa perubahan selalu diikuti dengan risiko. Perubahan memberikan kesiapan orang untuk melakukan sesuatu yang sebelumnya tidak dikenal. Mereka harus berhadapan dengan hal-hal yang serba baru yang tentunya tidak saja mengenai konsep, teknik dan mekanisme manajerial, akan tetapi juga sampai pada politik perubahan. Oleh karena itu mudah untuk dipahami jika mereka yang tidak merasa nyaman dan sependapat mungkin akan selalu berusaha menghindar. Baru setelah berhasil beradaptasi mereka dapat menikmati keberhasilan perubahan. Perubahan selalu mendatangkan kekhawatiran serta harapan.

Penguasaan strategi untuk mengelola perubahan merupakan hal yang penting. Demikian juga memahami bagaimana proses perubahan itu terjadi juga tidak kalah penting mengingat proses perubahan itu pasti akan selalu terjadi. Dengan demikian, sebelum melakukan perubahan para manajer perusahaan yang

akan menangani dan mengelola perubahan diharapkan melihat terlebih dahulu kecenderungan (trend) perubahan yang terjadi dan kemudian agar dapat meminimalkan risikonya dan mengubah risiko tersebut menjadi sebuah peluang dalam melakukan perubahan.

Diakui atau tidak, pandemi Covid 19 yang telah berlangsung selama kurang lebih 2 tahun mengakibatkan terjadinya perubahan-perubahan yang signifikan dalam kehidupan masyarakat. Akibat lanjutannya adalah banyak perusahaan yang sebelumnya mampu beroperasi dengan normal lantas mengalami kesulitan selama pandemi covid 19. Untuk mengatasi hal tersebut, salah satu cara yang banyak dilakukan adalah dengan menerapkan strategi turnaround, yang bermakna ‘putar haluan’ yakni perusahaan- perusahaan yang mengalami kondisi tersebut berupaya untuk bangkit kembali dan mendapat “*competitive advantage*” agar perusahaan yang berada dalam kondisi ‘krisis’ dapat segera diselamatkan. Dengan menerapkan strategi turnaround, perusahaan bukan hanya mampu keluar dari krisis tetapi sekaligus mampu memperbaiki kinerja menuju perusahaan yang menguntungkan. Hal ini penting untuk dilakukan mengingat persaingan bisnis semakin tidak terhindarkan.

Merujuk pada arti penting penerapan strategi turnaround seperti digambarkan di atas, penulis akan melakukan kajian mendalam terhadap implementasi dan keberhasilan strategi turnaround yang dilakukan oleh PT. Mustika Minanusa Aurora (untuk selanjutnya disebut PT. MMA). Sebagai

gambaran PT. MMA adalah perusahaan yang bergerak di bidang pengolahan dan ekspor udang beku. Adapun produk olahan yang diproses di antaranya adalah udang dalam bentuk *head on* (udang utuh), *head less* (udang tanpa kepala) dan *peeled* (udang tanpa kepala dan kulit). Beberapa dari produk olahan yang diproses pada perusahaan tersebut merupakan salah satu produk konsumsi yang sangat dibutuhkan konsumen baik sebelum maupun selama era pandemi. Data sebelum era pandemi covid 19 menunjukkan angka ekspor udang beku yang meningkat signifikan. Namun selama masa pandemi

PT. Mustika Minanusa Aurora merasakan dampak dari turunnya permintaan udang dari beberapa buyer yang selama ini sudah menjalin kerjasama langsung dengan PT.MMA. Dampak dari penurunan permintaan tersebut pada akhirnya sektor budidaya udang juga terkena imbasnya. Perusahaan tidak mampu lagi menerima seluruh pasokan udang dari para petani karena *coldstorage* tidak mampu menyimpan udang beku lebih banyak. Selain menurunnya permintaan, harga jual ke konsumen juga mengalami penurunan sebesar 10% atau rata-rata Rp 5000/kg dan diperkirakan akan mengalami penurunan berkelanjutan.

Berdasarkan gambaran sepintas tentang kondisi yang dialami PT MMA, maka penulis melakukan penelitian untuk mengetahui strategi turnaround yang diterapkan oleh PT. Mustika Minanusa Aurora dalam mengatasi permasalahan pada penurunan harga udang juga kendala seperti penyakit yang disebabkan oleh

lingkungan yang berubah dan penurunan pengiriman *quantity* untuk diekspor. Muara dari dampak itu semua adalah adanya penurunan omzet. Berdasarkan data yang diberikann oleh bagian keuangan PT.MMA didapatkan bahwa omzet perusahaan turun sebesar 29% dari omzet sebelum Covid-19.

Oleh karena permasalahan itu, PT. MMA melakukan berbagai strategi *turnaround* untuk mempertahankan bisnis selama Covid-19. Adapun bentuk strategi turnaround yang dilakukan lebih menekankan pada inovasi dan sedikit mengubah target pasar. Setelah hampir dua tahun melakukan strategi *turnaround*, PT.MMA tetap bertahan, meskipun omzet tidak mengalami peningkatan secara signifikan. PT. MMA adalah satu dari beberapa perusahaan yang mampu bertahan di masa pandemi Covid-19.

Alasan yang paling spesifik adalah PT.MMA mampu bertahan dan tidak melakukan PHK terhadap sejumlah karyawan-karyawannya. Pada saat Pandemi Covid-19, sebagian perusahaan memutuskan untuk berhenti beroperasi dan memutus kontrak kerja karyawannya, PT. MMT justru sebaliknya mengalami kekurangan karyawan. Peneliti berpendapat bahwa tidak banyak perusahaan yang mampu survive di masa Pandemi Covid-19 seperti PT.MMA.

Fenomena-fenomena tersebut membuat peneliti tertarik melakukan riset yang berjudul “Implementasi dan Keberhasilan Strategi Turnaround: Studi kasus pada PT. Mustika Minanusa Aurora.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang yang sudah dijelaskan dapat diambil rumusan masalah di dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana implementasi strategi *turnaround* pada PT. Mustika Minanusa Aurora selama Pandemi Covid-19?
2. Bagaimana keberhasilan implementasi strategi *turnaround* pada PT. Mustika Minanusa Aurora selama Pandemi Covid-19?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai akhir penelitian ini berdasarkan pertanyaan penelitian di atas adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui implementasi strategi *turnaround* pada PT. Mustika Minanusa Aurora selama Pandemi Covid-19.
2. Mengetahui keberhasilan implementasi strategi *turnaround* pada PT. Mustika Minanusa Aurora selama Pandemi Covid-19.

D. Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian di atas, maka manfaat dari penelitian yang ingin dicapai:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya, yang berkaitan dengan penerapan manajemen turnaround dalam upaya meningkatkan kinerja PT. Mustika Minanusa Aurora.

2. Manfaat Praktis

Diharapkan PT. Mustika Mina Nusa Aurora dapat menggunakan informasi dalam penelitian ini untuk meningkatkan kinerja perusahaan di era pandemi Covid-19 dalam penerapan manajemen turnaround sehingga dapat digunakan sebagai pengambilan keputusan bisnis.

E. Sistematika Penelitian

BAB I: PENDAHULUAN

Pada bab ini menjelaskan latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penelitian

BAB II: LANDASAN TEORI DAN TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini dijelaskan teori-teori dan penelitian terdahulu yang digunakan sebagai acuan dan dasar dalam penelitian.

BAB III: METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini meneliti tentang metode penelitian yang digunakan di dalam penelitian ini. Metode penelitian dalam penelitian ini mencakup desain penelitian, pemilihan objek penelitian, teknik pengumpulan data, serta teknik analisis data yang digunakan.

BAB IV: HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini mencakup temuan studi serta bahasan yang dilakukan oleh peneliti.

BAB V: KESIMPULAN DAN KETERBATASAN

Bab ini mencakup simpulan dan penjelasan perihal keterbatasan yang dijumpai peneliti selama berlangsungnya studi.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN LANDASAN TEORI

A. Tinjauan Pustaka

Penerapan Manajemen perubahan dalam analisis turnaround menjadi menarik dalam beberapa peneliti untuk melakukan penelitian dengan berbagai karakteristiknya. Beberapa peneliti terdahulu telah membahas strategi turnaround yang dilakukan tiap organisasi agar tetap bertahan dalam menghadapi adanya perubahan. Berikut uraian terkait hasil penelitian terdahulu yang telah berhasil dikemukakan:

Putri Diah Juniar Perdamaian, dkk (2020) melakukan penelitian dengan judul *Analisis Strategi Mempertahankan dan Mengembangkan Bisnis di Tengah Pandemi COVID-19 Serta Mengetahui Dampak Perkembangan dan Pertumbuhan COVID-19 di Indonesia*. Hasil penelitian ini merekomendasi strategi bertahan untuk UMKM berupa melakukan perdagangan secara E-Commerce, melakukan pemasaran secara digital, melakukan perbaikan kualitas produk dan penambahan layanan serta menjalin dan mengoptimalkan hubungan pemasaran pelanggan. Hasil penelitian ini penting untuk dipahami oleh pelaku bisnis, dan diharapkan pelaku bisnis selalu responsif dan menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan agar bisa terus bertahan.

Monika Tampubolon (2021) melakukan penelitian dengan judul *Analisis Strategi Pemasaran dalam Mempertahankan Bisnis UMKM di Tengah Pandemi Covid-19 (Studi Kasus Pada Umkm Waroeng Jj - Kantin Vinilon Building)*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apa kendala, strategi pemasaran dan solusi yang dilakukan UMKM waroeng JJ di tengah pandemi Covid-19. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif pendekatan kualitatif. Metode kualitatif merupakan penelitian yang bermaksud untuk memahami sebuah fenomena yang dialami oleh partisipan dengan cara melakukan wawancara terbuka lalu diteliti secara rinci dan dibentuk dengan kata-kata dan menyajikan hasil yang telah diteliti dari segi konsep, perilaku, persepsi dan persoalan tentang manusia yang diteliti. Pengumpulan data dilakukan dengan cara observasi, wawancara dan dokumentasi. Wawancara dilakukan pada informan kunci, yaitu pemilik dan karyawan waroeng JJ dan juga pada informan pendukung, yaitu lapak pesaing dan pelanggan waroeng JJ. Analisis data di lapangan menggunakan model miles dan huberman, yang dimulai dari pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan dan verifikasi. Hasil penelitian menemukan bahwa kehadiran pandemi Covid-19 membuat waroeng JJ berada dalam tiga fase, yaitu 1) Fase normal yaitu fase sebelum pandemi. Waroeng JJ menjalani usaha dengan normal, pelanggan offline rame dan pendapatan penjualan normal seperti biasanya. 2) Fase terjatuh yaitu fase awal pandemi. Waroeng JJ mengalami kendala, yaitu penurunan

pendapatan yang drastis. Hal ini terjadi karena pelanggan *offline* mengikuti anjuran pemerintah untuk *work from home*. Salah satu cara untuk tetap menjalankan usaha dan menjangkau lebih banyak konsumen dan memperluas pangsa pasar yang dapat dilakukan oleh UMKM adalah memperluas jaringan dengan memanfaatkan penjualan *e-commerce*. 3) *Fase survive* dan berkembang yaitu fase di tengah terjadinya pandemi. Saat ini Waroeng JJ sudah menemukan strategi untuk bertahan. Bukan hanya sekedar bertahan dan kembali keposisi normal, namun waroeng JJ menjadi berkembang dan mengalami peningkatan pendapatan. Solusi yang dilakukan waroeng JJ ketika “pelanggan mengikuti anjuran untuk bekerja dari rumah” adalah bergabung dengan platform jual *online*, seperti: Gofood, Grabfood dan Shopeefood. Selain itu waroeng JJ juga meng-upgrade metode pembayarannya dari tunai menjadi beberapa platform e-money seperti dana, ovo dan gopay, sesuai dengan keadaan pandemi saat ini yang menganjurkan agar mengurangi transaksi secara tunai.

Lailatussani Alfiyah dan Wibowo Isa pada tahun (2020), yang berjudul “Strategi Adaptasi Perusahaan Biro Tour And Travel Dalam Menghadapi Pandemi Covid-19 (Studi Kasus Pada Perusahaan Tour and Travel Haji dan Umrah PT. Amanu Izzah Zamzam Sakinah di Kota Surakarta)”. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui manajemen strategi yang digunakan PT. Amanu Izzah Zamzam Sakinah di era new normal dan untuk mengetahui dampak manajemen strategi terhadap keberadaan PT. Amanu Izzah Zamzam Sakinah.

Pada penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kasus. Adapun strategi-strategi yang telah di susun dan dilakukan oleh PT. Amanu Izzah Zamzam Sakinah sendiri yaitu berupa strategi dalam Strategi dalam manajerial adalah melakukan kerja dari rumah, rapat dan pertemuan virtual, koordinasi dengan bidang direksi, staf dan mitra-mitra dari PT. Amanu Izzah Zamzam Sakinah, saling memberi motivasi atau suport, serta memperkaya informasi dari pemerintah Arab Saudi dan Kementrian Agama. Dampak dari penggunaan pengelolaan manajemen strategi di era *new normal* terhadap PT. Amanu Izzah Zamzam Sakinah adalah sangat baik dan memberikan dampak positif dengan saling bersinergi dalam melakukan pekerjaan dan mempertahankan perusahaan yang hidup berdampingan dengan situasi pandemi seperti sekarang ini.

Wan Laura Hardilawati, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Riau, Tahun 2020 yang berjudul Strategi Bertahan UMKM di Tengah Pandemi Covid-19. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kualitatif dengan langkah eksploratif dengan teknik observasi partisipatif. Hasil penelitian ini merekomendasi strategi bertahan untuk UMKM berupa melakukan perdagangan secara *e-commerce*, melakukan pemasaran secara digital, melakukan perbaikan kualitas produk dan penambahan layanan serta menjalin dan mengoptimalkan hubungan pemasaran pelanggan. Hasil penelitian ini penting untuk dipahami dan diadopsi oleh pelaku UMKM dan

diharapkan pelaku UMKM selalu responsif dan menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan agar bisa terus bertahan.

Gregorius Rio Alfriand dan Endang Pitaloka (2020), melakukan penelitian dengan judul “Strategi Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah Bertahan pada Kondisi pandemi Covid-19 di Indonesia”. Hasil penelitian ini adalah Empat strategi bertahan, yaitu: melakukan pemasaran dengan digital marketing, memperkuat SDM melakukan inovasi kreatif dan peningkatan pelayanan kepada konsumen.

Mastur Mujib Ikhsani, Selamat Eko Budi Santoso, Fatmah Bagis, Arini Hidayah (2021), melakukan penelitian dengan judul “Strategies for Increasing the Competitiveness of Micro Small and Medium Enterprises (MSMEs) In Banyumas During the Covid-19 Pandemi”. Dari hasil analisis SWOT internal dan eksternal UMKM di Kabupaten Banyumas untuk mendapatkan strategi peningkatan daya saing UMKM.

Sari Nurrohmah Yuniarta, Lilis Kurniati, Rizando Purga, Miti Yarmunida, Amimah Oktarina (2021), melakukan penelitian dengan judul “UMKM Survival Strategy During the Covid-19 Pandemi (Case Study in Kota Bengkulu) Strategi Bertahan UMKM Di masa Pandemi Covid-19 (Studi Kasus di Kota Bengkulu) Hasil pembahasan, perusahaan menyimpulkan bahwa, selama pandemi COVID-19, usaha kecil menengah dan mikro telah menggunakan beberapa strategi untuk menjaga kelangsungan usahanya, yaitu, strategi

peningkatan kualitas dan layanan, strategi produk, strategi harga, dan strategi promosi. Pelaku UMKM juga harus memberikan pelayanan yang ramah konsumen dan memperhatikan kualitas produk agar konsumen dapat percaya dalam memilih produk yang berkualitas.

Hanifah Nurshabrina, Dinda Fitri Ayu Rahmawati (2021), Tukiman. melakukan penelitian dengan judul “Strategi Bertahan UMKM Paguyuban Sewelas Penjaringansari Dalam Menghadapi Pandemi Covid-19”. Hasil dari penelitian ini adalah Strategi bertahan yang dilakukan oleh UMKM Paguyuban Sewelas yaitu: Melakukan inovasi, memanfaatkan digital marketing maupun e-commerce seperti menggunakan google bisnis untuk pemasaran produk dan mengunggah video di laman youtube dan menjaga hubungan yang baik antara UMKM Paguyuban Sewelas dengan konsumen.

Darwis Agustriyana, Nabilah Ramadhan, Shinta Oktavien, Rd. Herman Sofyandi (2021). melakukan penelitian dengan judul “Bertahan Usaha Pada UMKM di Tengah Pandemi Covid-19”. Hasil dari penelitian ini mengungkapkan bahwasanya agar sebuah usaha dapat bertahan atau berkembang pada masa pandemi covid-19 ini maka pelaku usaha perlu berinovasi dalam melakukan usahanya. Serta bagi pelaku usaha yang ingin memulai berbisnis bisa menggunakan kesempatan dengan mencari peluang yang ada selama pandemi.

Maskarto Lucky nara Rosmadi (2021) melakukan penelitian dengan judul “Penerapan Strategi Bisnis di Masa Pandemi Covid-19”. Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa untuk dapat mempertahankan kelangsungan sebuah usaha kecil menengah UMKM maka perlu memanfaatkan adanya internet dan media sosial di mana strategi ini sangat berpengaruh disaat pandemi covid-19 ini.

Tabel 2. 1 Hasil Penelitian Terdahulu

No	Sumber	Penelitian	Metode	Hasil	Perbedaan
1	Educational Management Administration & Leadership, Vol. 48(1) 6–24. (2020)	Liu Peng (2020) “Understanding turnaround leadership research: Continuity and change (2009–2016)”	Studi Pustaka	Dalam tinjauan ini menemukan bahwa literatur yang diterbitkan setelah 2008 memperluas definisi <i>turnaround</i> untuk menggambarkan penurunan sekolah dan proses perubahan yang lebih spesifik dengan beberapa periode yang terbagi di antaranya konsekuensi yang lebih konkrit dari penurunan eksistensi yang mengancam.	Penelitian ini meninjau literatur tentang kepemimpinan turnaround sekolah dan memperluas cakupan penelitian sebelumnya dengan mengeksplorasi literatur dari 2009 hingga 2016.
2	International Journal of Organizational Analysis Vol. 28 No. 2, 2020	Malik. A & Sekhar. S. (2020). Development of an integrated canvas on turnaround strategy.	Studi Pustaka	Hasil peneliti ialah peneliti telah mengembangkan TIK yang merupakan	Peneliti memberikan perspektif terintegrasi pada perputaran perusahaan

				kerangka <i>holistic</i> untuk memahami strategi <i>turnaround</i> . Dampak yang diberikan ialah pengungkit prakondisi dan perputaran pada dinamika arus kas, dan pengungkit operasional dan strategis untuk kinerja perputaran yang sukses dari perusahaan juga telah disajikan.	sebagai kanvas ICT yang dikembangkan terdiri dari identifikasi prasyarat penurunan, kegagalan perusahaan, tuas turnaround (strategis dan operasional) dan kinerja turnaround
3	Science Mundi, Vol. 1 (Iss. 1) 2021.	Musango. S (2021) "The Effects of Availability of Resources on the Implementation of Turnaround Strategy at New Kenya Co-operative Creameries Limited"	Kuantitatif	Peneliti menemukan bahwa sumber daya juga memengaruhi implementasi strategi turnaround. Faktor terpenting yang terkait dengan sumber daya adalah pelatihan dan instruksi yang tidak memadai yang diberikan kepada karyawan tingkat bawah; koordinasi pelaksanaan kegiatan yang tidak efektif;	studi ini menemukan bahwa kurangnya sumber daya fisik mungkin tidak berarti implementasi strategi turnaround yang efektif. Mungkin ada mesin dan sumber daya manusia yang cukup di berbagai departemen, namun, mungkin ada manajer yang kompeten untuk memastikan

				rendahnya kompetensi, koordinasi, dan komitmen antar sumber daya manusia; kepemimpinan dan arahan yang tidak memadai yang diberikan oleh manajer departemen; keterlambatan karena biaya tambahan dan ketidakstabilan selama proses perubahan dan; kekurangan bahan baku (sumber daya).	penggunaan sumber daya tersebut secara efisien.
4	Journal of Management Studies 52:5 2015	Abebe. M, Li. Zonghui, dkk. (2015). A Temporal Approach to Retrenchment and Successful Turnaround in Declining Firms	Kuantitatif	Hasil menunjukkan bahwa perusahaan yang cenderung menurun dengan menerapkan penekanan pada penghematan lebih awal, cenderung memiliki kemungkinan lebih besar untuk berhasil. Sementara jika perusahaan mempunyai pemilihan strategi lain	Peneliti menjelaskan mengenai pentingnya menentukan waktu dalam pengambilan keputusan yang strategis dalam perputaran organisasi.

				mengenai penghematan spesifik pada investasi awal dan keluarnya pasar geografis di awal maka secara signifikan dapat berkontribusi pada kemungkinan <i>turnaround</i> yang sukses.	
5	International Business Research; Vol. 13, No. 2; 2020	Kilika M & Ateng K. (2020). "Theoretical Review of Turnaround Strategy and Its Organizational Outcomes"	Studi Pustaka	Peneliti memberikan hasil mengenai pemahaman konseptual setiap konstruk melalui indentifikasi <i>indicator</i> operasional serta mengidentifikasi teori-teori yang mendasari setiap konstruk pada kerangka teoritis yang berasal dari <i>Stage Theory of Successful Turnaround, Structural Adaptation to Remain Fit Theory, The Resource</i> Berdasarkan Teori Pandangan, Teori Kontingensi dan Teori Organisasi	Melakukan analisis SWOT untuk mengidentifikasi kesenjangan yang memerlukan tanggapan segera dan strategis.

				Pembelajaran. Makalah ini menyoroti area di mana teori yang mendukung konstruksi saling melengkapi serta deskripsi perilaku strategis konstruksi.	
6	Academy of Strategic Management Journal. Volume 18, Special Issue 1, 2019.	Dzwigol. H, Semikina. M, dkk. (2019). FORMATION OF STRATEGIC CHANGE MANAGEMENT SYSTEM AT AN ENTERPRISE.	Kualitatif	Hasil penelitian membuktikan bahwa potensi kepemimpinan adalah dominan efektif dari efektivitas perubahan di perusahaan. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, tujuan utama menilai potensi kepemimpinan perusahaan adalah untuk menemukan, memilih, membentuk dan menyediakan tuas kompetitif yang akan memastikan penggunaan sistem perubahan dan vitalitas struktur bisnis yang efektif.	Penelitian ini bertujuan untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan dan meningkatkan keunggulan kompetitifnya dengan mengadaptasi perusahaan terhadap perubahan eksternal dan mempertahankan tingkat potensi perubahan yang sesuai.
7	International Journal of	Ugoani. J. (2020).	Kualitatif	Hasil dari penelitian ini	Peneliti melakukan

	Economics and Business Administration Vol. 6, No. 3, 2020	“Role of Emotional Intelligence in Corporate Decline and Successful Turnaround Strategy in This Changing World”		menunjukkan bahwa kecerdasan emosional mengarah pada perilaku positif dan menghasilkan strategi perubahan haluan yang sukses. Dengan menggunakan desain penelitian survei, hasilnya menunjukkan korelasi positif antara kecerdasan emosional dan strategi <i>turnaround</i> yang sukses.	penelitian mengenai adanya hubungan antara kecerdasan emosional dan penurunan perusahaan karena yang pertama sebagai kemampuan untuk mengelola emosi dalam diri sendiri, orang lain, dan dalam kelompok adalah salah satu ide yang paling diterima dalam sejarah bisnis baru-baru ini untuk menyarankan cara-cara penting untuk memimpin secara efektif
8	Journal of Strategy and Management Vol. 13 No. 2, 2020	Shahri Masoumeh. H & Sarvestani Nematollahi. M (2020). “Business model innovation as a turnaround strategy”	Kualitatif	Hasil dari Analisis tersebut mengungkapkan bahwa inovasi model bisnis berfungsi sebagai praktik kritis strategi <i>turnaround</i> di periode penurunan.	Penulis mendefinisikan komponen model bisnis yang paling penting di setiap industri dan tiap organisasi yang dapat melakukan inovasi dalam merancang strategi <i>turnaround</i> .

9	BUSINESS: THEORY AND PRACTICE. Vol 19: 125–133. (2018).	Yuliasri & Johan.A. dkk. (2018). “A QUALITATIVE INVESTIGATION ON THE SUCCESSFUL TURNAROUND STRATEGY FROM TOP LEADER PERSPECTIVES: EXAMPLES FROM INDONESIA”	Kualitatif	hasilnya menunjukkan bahwa ada banyak upaya yang harus dipertimbangkan dalam menerapkan proses <i>turnaround</i> . Restrukturisasi keuangan, inisiatif transformasi karyawan, dan proses rekayasa ulang bisnis adalah pendekatan yang penting	Peneliti mengeksplorasi cara pemimpin mengelola proses perputaran perusahaan dan gaya kepemimpinan organisasi melalui studi kualitatif dalam bisnis Indonesia.
10	Research innovation journal. Vol.1 No.11 April 202	Renwarin. J. (2021) “TURNAROUND STRATEGY FOR STAGNANT MARKET CONDITION ON FITNESS BUSINESS IN SOUTH JAKARTA INDONESIA”	Kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel bauran pemasaran seperti produk, harga, tempat, promosi, orang, proses dan bukti fisik secara parsial berpengaruh signifikan terhadap loyalitas pelanggan dan penulis menemukan hasil bahwa dalam mengelola orang sangat penting sebagai	Peneliti melakukan evaluasi mengenai kondisi pasar yang stagnan dari bisnis keanggotaan Fitness di Jakarta Selatan Indonesia. Di mana penulis tersebut meneliti hubungan dan pengaruh antara dua variabel atau lebih.

				<i>frontliner</i> dan sebagai strategi utama.	
--	--	--	--	---	--

Relevansi beberapa kajian dan penelitian terdahulu di atas dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah sama-sama mengkaji tentang strategi *turnaround* yang dilakukan oleh berbagai perusahaan di beberapa negara. Selain itu, beberapa kajian terdahulu di atas juga mengupas tentang *turnaround* secara teoritis.

B. Landasan Teori

1. Definisi Manajemen Perubahan

Manajemen perubahan merupakan respon yang terjadi telah direncanakan maupun tanpa adanya rencana yang diakibatkan oleh tekanan-tekanan yang mengharuskan untuk segera melakukan perubahan. Manajemen perubahan ini juga merupakan bagian dari upaya yang dilakukan untuk mengelola akibat-akibat yang ditimbulkan karena terjadinya perubahan terhadap setiap organisasi. Perubahan juga mempunyai manfaat bagi kelangsungan hidup suatu organisasi, tanpa adanya perubahan maka dapat dipastikan bahwa usia organisasi tidak akan bertahan lama. Karena perubahan

dapat terjadi dari adanya perubahan di dalam organisasi maupun di luar organisasi.

Manajemen perubahan merupakan suatu ilmu eklektik, gabungan dari beberapa komponen ilmu, seperti ilmu psikologi, sosiologi, administrasi bisnis, ekonomi, teknik industri, teknik sistem dan studi perilaku organisasi dan manusia. Komponen-komponen ilmu tersebut diintegrasikan oleh para ahli dengan menggunakan konsep-konsep dan prinsip-prinsip yang biasa dikenal dengan *General System theory* (GST). Sedangkan menurut Berger dkk, mengatakan manajemen perubahan organisasi adalah suatu proses berkelanjutan dalam mensinkronkan empat faktor kunci manajemen strategi, operasi bisnis, budaya dan penghargaan dengan lingkungan organisasi, di mana proses itu dilakukan secara responsif dan efektif sehingga organisasi mampu bertahan di tengah persaingan yang keras (Helmalia, 2011). Manajemen perubahan adalah proses terus-menerus memperbaharui organisasi berkenaan dengan arah, struktur, dan kemampuan untuk melayani kebutuhan yang selalu berubah dari pasar, pelanggan dan para pekerja itu sendiri. Kegiatan manajemen perubahan harus berlangsung pada tingkat tinggi mengingat laju perubahan yang dihadapi akan lebih besar dari masa sebelumnya.

Perubahan bertujuan agar organisasi tidak menjadi statis melainkan tetap dinamis dalam menghadapi perkembangan zaman, kemajuan teknologi

dan dibidang pelayanan masyarakat adalah peningkatan kesadaran masyarakat akan pelayanan yang berkualitas. Dalam manajemen perubahan terdapat dua jenis perubahan yang terjadi di antaranya terdapat pada perubahan yang cenderung 'radikal' dan perubahan 'incremental'. Perubahan radikal merupakan perubahan strategis, yang terjadi secara tiba-tiba karena suatu keadaan di luar organisasi dan 'memaksa' manajemen melakukan suatu pembaruan agar perusahaan dapat bertahan dan bangkit. Sementara perubahan incremental merupakan perubahan yang terencana dan secara berkala dan terus menerus dilakukan untuk memelihara keseimbangan organisasi (Daft, 2004).

2. Tahapan Manajemen Perubahan Delapan Langkah Kotter

Kotter (2014) mengemukakan pendapatnya mengenai uraian pada proses perubahan yang selalu diperlakukan oleh perusahaan. Di mana perubahan tersebut menjadi tidak terelakkan karena tidak terhindarinya perubahan yang terjadi pada lingkungan bisnis, sebagai peluang dan ancaman bisnis. Perubahan lingkungan bisnis dianggap sebagai imperative yang memaksa manajer untuk segera melakukan perubahan serta menyesuaikan adanya perubahan yang terjadi pada lingkungan bisnis tempat perusahaan beroperasi.

Namun, di sisi lain Kotler (2014) juga secara eksplisit menguraikan bahwa proses perubahan yang dijelaskan tersebut juga dapat digunakan oleh

perusahaan yang sedang tidak sehat atau yang sedang dalam masa krisis dengan tanpa menyebut jenis sebab ketidakehatannya. Oleh karena itu, tak berlebihan jika membahas mengenai adanya pokok-pokok pikiran yang digunakan untuk sebagai salah satu acuan utama dalam manajemen perubahan dengan analisis penyehatan perusahaan. Secara garis besar, Kotter (2014) menjelaskan urutan manajemen perubahan yang dirumuskannya dalam delapan tahapan di antaranya sebagai berikut:

a. Membangun urgensi/ situasi perlunya perubahan

Untuk perubahan terjadi ada baiknya jika seluruh perusahaan yang benar-benar menginginkannya. Mengembangkan rasa urgensi terhadap kebutuhan perubahan ini dapat memicu motivasi awal untuk mendapatkan sesuatu bergerak.

b. Membangun koalisi atau kelompok kerja yang kuat

Meyakinkan orang bahwa perubahan diperlukan. Hal ini membutuhkan kepemimpinan yang kuat dan dukungan dari orang-orang penting dalam organisasi. Tidak hanya cukup mengelola perubahan, tetapi harus ada yang memimpin.

c. Membangun visi dan strategi untuk perubahan

Ketika pertama kali memikirkan perubahan, terdapat banyak ide-ide besar dan solusi mengambang. Perlunya dihubungkan konsep-konsep ini menjadi visi keseluruhan yang dapat dipahami dan diingat oleh orang.

d. Mengomunikasikan visi perubahan ke semua pihak di dalam perusahaan atau organisasi

Agar pesan dari visi dapat sampai ke semua pihak di dalam perusahaan, perlu adanya komunikasi yang sehari-hari dalam perusahaan. Diperlukan komunikasi yang sering dan kuat, dan menanamkan hal itu dalam kehidupan sehari-hari.

e. Melakukan perubahan melalui pemberdayaan

Pada langkah ini, visi dan komitmen sudah dibicarakan. Caranya dengan menempatkan struktur untuk berubah dan terus-menerus memeriksa hambatan. Menghapus hambatan dapat memberdayakan orang-orang yang dibutuhkan untuk melaksanakan visi dan bergerak maju bersama-sama.

f. Menciptakan kemenangan atau hasil baik jangka pendek

Motivasi yang baik adalah kesuksesan. Dengan menciptakan kemenangan bagi perusahaan, maka semua pihak di dalam perusahaan dapat melihatnya sendiri. Meskipun ada target jangka panjang, namun target jangka pendek juga harus ada dan diupayakan agar target tersebut dapat tercapai.

g. Melakukan konsolidasi dan melanjutkan perubahan yang diperlukan.

Banyak proyek perubahan gagal karena kemenangan dinyatakan terlalu dini. Perubahan yang sebenarnya berada lebih dalam. Untuk itu perlu upaya untuk mencapai perubahan jangka panjang, seperti meluncurkan produk baru atau menggunakan sistem baru yang besar.

h. Menanamkan pendekatan-pendekatan baru tersebut dalam budaya kerja.

Untuk membuat perubahan tetap, diperlukan rasa tersebut menjadi inti dari organisasi. Budaya perusahaan sering menentukan apa yang akan dilakukan, sehingga nilai dibalik visi harus tetap ditunjukkan dalam aktivitas bekerja sehari-hari. Diperlukan upaya terus menerus untuk memastikan bahwa perubahan itu terlihat pada setiap aspek di dalam organisasi. Ini akan membantu memberikan perubahan menjadi solid di dalam budaya perusahaan.

3. Perubahan Strategis dan Perubahan Operasional

Perubahan operasional yaitu perubahan-perubahan kecil yang bersifat parsial dan umumnya tidak menimbulkan dampak yang luar biasa bagi divisi divisi atau unit-unit usaha lainnya dalam perusahaan. Misalnya perubahan seragam karyawan.

Perubahan strategis merupakan perubahan yang berdampak luas dan memerlukan koordinasi dan dukungan dari unit-unit terkait, atau bahkan seluruh komponen perusahaan. Yang meliputi perubahan strategis antara lain:

- a. Perubahan budaya dan nilai-nilai dasar perusahaan.
- b. Perubahan arah/fokus bisnis.
- c. Perubahan cara kerja untuk meningkatkan efisiensi, peningkatan penghasilan, atau pemakaian sumber daya-sumber daya.

4. Keunggulan Bersaing (*Competitive Advantage*)

Setiap perusahaan memiliki strateginya masing-masing untuk memperoleh keunggulan bersaing (Bharadwaj, et.al.,1993). Keunggulan bersaing juga dapat diperoleh jika perusahaan dapat menawarkan nilai lebih rendah ataupun memberikan manfaat lebih besar karena harganya lebih tinggi (Kotler dan Armstrong, 2012). Pimpinan perusahaan harus memiliki kemampuan untuk memotivasi dan mendorong kreativitas para manajer, supervisor, koordinator dan para pemimpin kelompok lainnya karena tanpa kreativitas perusahaan tidak akan mendapatkan *competitive advantage* dan tidak memiliki kemampuan untuk bersaing dengan perusahaan lainnya (Martim de Conto et.al. (2016). Sementara itu Elfindri dkk (2011:67) mengemukakan bahwa untuk memiliki SDM yang tangguh dan memiliki keunggulan bersaing, perusahaan hendaknya tidak hanya menekankan pada kemampuan *hard skills* (keterampilan teknis seperti ilmu pengetahuan dan teknologi) karyawan saja, namun *soft skills* (non teknis) juga sangat dibutuhkan oleh seluruh karyawan, mengingat soft skills terkait dengan karakter, kepribadian komunikasi, hubungan antara pribadi dengan organisasi, komunikasi antarbudaya, bahasa, etika dan moral, kecerdasan emosional dan elemen-elemen dalam pembangunan karakter lainnya yang sangat menentukan keberlangsungan organisasi.

Pada dasarnya, setiap SDM harus memiliki kompetensi untuk memimpin (leadership competencies) karena tidak selamanya seorang staf akan menjadi staf, namun suatu saat nanti ia juga akan menjadi pemimpin. Untuk itu, setiap perusahaan perlu menyusun strategi untuk menciptakan SDM-nya agar memiliki kompetensi kepemimpinan. Menurut Warella (2005) seorang pemimpin publik harus memiliki sedikitnya 7 kompetensi, yaitu: (1) kompetensi mengelola diri sendiri, (2) kompetensi mengelola komunikasi, (3) kompetensi mengelola kemajemukan, (4) kompetensi mengelola etika, (5) kompetensi mengelola tim, (6) kompetensi mengelola keragaman budaya, dan (7) Kompetensi mengelola perubahan. Sementara itu, Ruben (2006) mengemukakan bahwa ada 5 kompetensi pemimpin, yaitu (1) kompetensi analisis, (2) kompetensi personal, (3) kompetensi organisasi, (4) kompetensi posisional, (5) kompetensi komunikasi.

5. Kreativitas dan Inovasi

Kreativitas dan inovasi adalah dua hal penting terkait dengan keterampilan manusia yang saling terkait satu sama lain. Orang-orang yang memiliki kemampuan untuk menemukan ide-ide kreatif akan mampu menciptakan inovasi dan melihat peluang untuk pengembangan dan peningkatan untuk memperkaya kehidupan (Zimmere, 2008). Sementara itu Hadiyati (2011) menyatakan bahwa kreativitas adalah upaya atau inisiatif atau pun pedoman untuk menemukan suatu hal baru. Jika kita perhatikan dua

pengertian kreativitas di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kreativitas adalah suatu upaya manusia untuk menemukan hal-hal baru, sementara inovasi adalah hasil perwujudan dari ide-ide kreatif yang unik dan berbeda dari yang lain yang dapat digunakan untuk memperkaya kehidupan. Dalam memimpin sebuah organisasi, seorang pemimpin tidak hanya dituntut untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan administratif saja, tetapi ia juga harus melakukan pekerjaan yang sifatnya lebih kreatif yang akan terkait dengan inovasi, yaitu memberi dukungan, dan bimbingan kepada staf untuk melakukan inovasi, menciptakan iklim yang kondusif untuk berkembangnya inovasi dalam organisasi, mengembangkan kapasitas diri dan pegawai untuk berinovasi.

Drucker (1994) menyatakan bahwa dalam memimpin suatu organisasi, seorang manajer tidak hanya melakukan pekerjaan-pekerjaan administratif atau pengambilan keputusan (*decision making*) saja, tetapi ia harus melakukan pekerjaan yang sifatnya lebih kreatif. Jadi pimpinan mempunyai peranan yang sangat penting dalam inovasi, yaitu: (a) Memberi dukungan, otorisasi, dan bimbingan kepada staf untuk melakukan inovasi; (b) Menciptakan iklim yang kondusif untuk berkembangnya inovasi dalam organisasi; (c) Bersama-sama terus mengembangkan kapasitas diri dan pegawai untuk berinovasi. Dengan demikian, kreativitas sangat membawa

pengaruh positif terhadap competitive advantage (Bashor dan Purnama, 2017).

6. Adaptabilitas

Istilah adaptabilitas seperti dinyatakan oleh (Vickers dan Sword dalam Suwecantara et.al, 2016) adalah sebuah penyesuaian yang dibuat dalam sebuah perjalanan dari suatu proses. Jika suatu perusahaan memiliki tingkat adaptabilitas yang tinggi, perusahaan tersebut akan lebih mudah untuk memperoleh keunggulan bersaing dibandingkan para kompetitornya (Porter dan Kramer, 2006). Sementara itu, penelitian yang telah dilakukan di negara bagian California menunjukkan bahwa pengaruh antara adaptabilitas dan competitive advantage sangat besar. Perusahaan yang mampu beradaptasi dengan cepat akan lebih cepat pula mewujudkan keunggulannya (Bellhouse, 2011). Karakteristik budaya perusahaan yang adaptif menurut Albano (2012) yaitu : (a) Berfikir dan bertindak strategis untuk memengaruhi lingkungan, (b) Bersifat proaktif untuk memanfaatkan peluang, (c) Multi perspektif dalam pengambilan keputusan, (d) Mengedepankan kreativitas dalam mengembangkan solusi, (e) Mampu melakukan transformasi struktural dan kultural sehingga mampu beradaptasi dengan perubahan, (f) Sensitif terhadap tuntutan zaman, (g) Berani mengambil risiko, (h) Sangat menghargai inovasi dan personal.

7. Analisis Turnaround

Manajemen *turnaround* merupakan bagian dari manajemen perubahan yang diambil ketika perusahaan mengalami masamasa krisis yang berkepanjangan. Dengan demikian mengharuskan perusahaan ‘memutar arah organisasi agar perusahaan dapat bangkit kembali (Supardi dan Mastuti, 2003) sehingga dapat mengubah keadaan yang semula ‘poor performance menjadi good sustained performance (Brandes dan Brege, 1993).

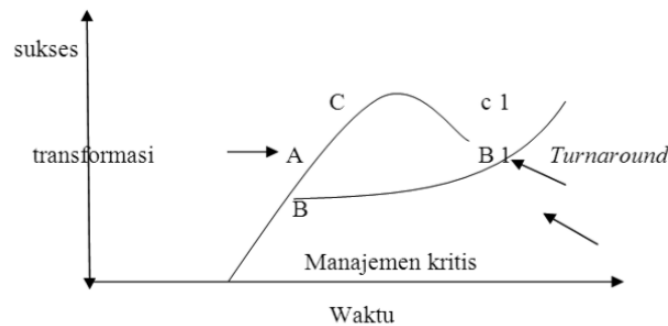
Dalam Analisis *turnaround* juga mempunyai arti dalam suatu model *accounting* yang diperkenalkan oleh Harlan D. Platt pada tahun 1998. Model ini sangat kental dengan warna warni akuntansi dan hukum. Baginya, tidak semua korporat dapat diselamatkan atau diubah. Untuk diubah, sebuah korporat harus memiliki sejumlah syarat yaitu dukungan dari *stakeholder*, masih ada core business yang mampu mendatangkan *cash flow*, adanya *team* manajemen yang solid, dan sumber-sumber pembiayaan dalam jangka panjang.

Perubahan ini disebut *Turnaround* (putar haluan). Putar haluan dilakukan oleh perusahaan yang sedang mengalami penurunan akibat kerugian selama beberapa kali berturut-turut atau salah urus. Sebelum ditangani, diperlukan analisis terhadap laporan-laporan keuangan perusahaan untuk melihat posisi keuangan untuk “bergerak”.

Langkah *Turnaround* dimulai dengan reorganisasi, dilakukan bila nilai perusahaan (*enterprise value*) masih lebih besar dari nilai likuidasinya

(*liquidation value*). Bila nilai perusahaan yang sebenarnya lebih kecil dari nilai likuidasinya maka wajarnya ia dilikuidasi saja dari pada dikenakan *Turnaround*. Platt juga membedakan strategi perubahan kedalam tiga kelompok yaitu transformasi korporat, *Turnaround* dan manajemen krisis. Ketiga strategi tersebut dijalankan menurut kondisi yang berbeda-beda pada keadaan yang sedang menurun. Ia juga membedakan *strategi Turnaround* dengan *operating Turnaround*.

Strategic Turnaround dilakukan untuk mengubah strategi untuk bersaing dalam bisnis yang sama (meningkatkan pangsa pasar) atau memasuki bisnis baru. Sedangkan *operating Turnaround* berhubungan dengan (Hofer, 1980): (1) Peningkatan revenue, (2) penurunan biaya, (3) pengurangan harta-harta. Istilah *Turnaround* dipakai untuk menjelaskan strategi yang dapat dipakai oleh pemimpin perubahan yang menghadapi banyak kendala, namun ia masih punya cukup waktu dan masih ada resources yang memadai untuk mencari solusi. Keadaan ini tergambar dalam sebuah kurva:



Gambar 2. 1 Sigmon Curve dan Strategi Perubahan

Dari gambar di atas terlihat bahwa kondisi perusahaan, institusi, atau negara tidak sedang berada pada tahapan kebangkrutan (crisis), tidak mampu membayar utang, atau tengah menghadapi ancaman likuidasi. Melainkan berada dalam tahap kritis, namun masih punya ruang untuk bergerak, khususnya dalam meningkatkan efisiensi dan memperbaiki posisi daya saing.

8. Proses dan Siklus *Turnaround*

Sebelum melakukan Analisis *turnaround* perlu untuk mengetahui strategi apa yang akan digunakan dalam proses *turnaround* tersebut. Di mana terdapat strategi yang akan dijalankan dalam proses *turnaround* di antaranya:

- a. Orientasi efisiensi (*efficiency oriented*)
 - b. Orientasi usaha (*entrepreneurial oriented*)
- i. Jika penurunan kinerja perusahaan berasal dari operasi yang tidak efisien maka perusahaan harus mengadopsi strategi recovery yang berorientasi

pada efisiensi (*efficiency oriented strategy*) seperti pemotongan biaya dan pengurangan asset. Jika strategi perusahaan tidak relevan lagi maka perusahaan harus membuat perubahan yang cocok dengan pasar yang dihadapi dengan mengadopsi strategi yang berorientasi pada usaha (*entrepreneurial oriented strategies*) Pearce dan Robbins, Arogyaswamy dalam Smith & Graves, mengamati bahwa proses *Turnaround* terdiri dari 2 bagian:

- a. Menahan penurunan (*decline stemming strategy*)
- b. Strategi pemulihan (*recovery strategy*)

Decline stemming strategy bertujuan untuk menstabilisasi kondisi keuangan perusahaan dengan pengumpulan dukungan pemegang saham, menghilangkan ketidakefisienan (*efficiency oriented strategy*) dan menstabilkan suasana internal perusahaan. Ketika kondisi keuangan perusahaan stabil, maka harus diputuskan strategi perbaikan/recovery yang akan diikuti membaiknya profitabilitas atau mengusahakan pertumbuhan (*entrepreneurial oriented*).

9. Kinerja Perusahaan

Kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Kinerja perusahaan hendaknya merupakan hasil yang dapat diukur dan menggambarkan kondisi empiris suatu perusahaan dari berbagai

ukuran yang disepakati. Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi dalam upaya mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi tersebut (Bastian, 2001). Selain itu keberhasilan sebuah perusahaan dalam mencapai tujuannya dan memenuhi kebutuhan masyarakat sangat bergantung dari kinerja perusahaan dan manajer perusahaan di dalam pelaksanaan tanggung jawabnya.

10. Pengukuran Kinerja Perusahaan

Menurut Halim Sistem pengukuran kinerja “memiliki sasaran implementasi strategi Dalam menetapkan sistem pengukuran kinerja, manajemen puncak memilih serangkaian ukuran-ukuran yang menunjukkan strategi perusahaan”. Ukuran-ukuran ini dapat dilihat sebagai faktor kesuksesan kritis saat ini dan masa depan. Jika faktor-faktor ini diperbaiki, maka perusahaan telah menerapkan strateginya. Kesuksesan suatu strategi tergantung pada strategi itu sendiri. Sistem pengukuran kinerja secara ringkas merupakan mekanisme perbaikan lingkungan organisasi agar berhasil dalam menerapkan strategi perusahaan (Halim, 2009).

Penilaian kinerja menurut Mulyadi (2009) adalah” penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan personelnnya berdasarkan sasaran, standar dan kinerja yang telah ditetapkan sebelumnya”. Pengukuran kinerja tersebut dilakukan untuk mengukur

keberhasilan setiap tim dan karyawan dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Menurut Hadi Tjokrosusilo (2013) ada sejumlah indikator bahwa suatu perusahaan sehat, yaitu:

- a. Jumlah pelanggan
- b. Efektifitas karyawan
- c. Jumlah cabang, asset
- d. Revenue profit
- e. Produk principal bertambah lebih cepat dari industry
- f. Memiliki karyawan (*people development*)

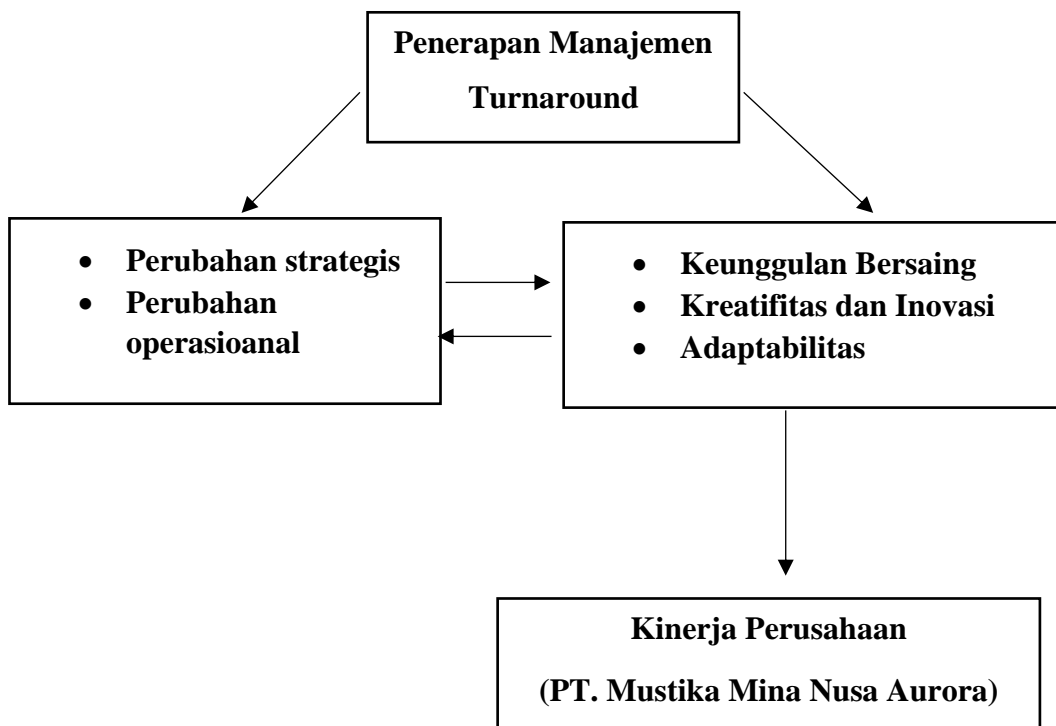
11. Pandemi Covid-19

Menurut WHO, pandemi adalah penyebaran penyakit yang cepat ke seluruh dunia. Namun, ini tidak ada hubungannya dengan perubahan karakteristik penyakit, seperti yang dicatat oleh The Guardian. Selain itu, pandemi memiliki derajat yang lebih tinggi daripada epidemi, yaitu suatu kondisi di mana suatu penyakit menyebar dengan cepat di antara sejumlah besar individu dalam jumlah yang lebih besar dari biasanya (Sebayang, 2020).

Corona Virus 2019 (Covid-19) adalah penyakit menular yang disebabkan oleh Virus Corona (SARS-CoV-2). Penyakit ini awalnya ditemukan pada Desember 2019 di Wuhan, provinsi ibu kota China. Sejak

itu, meluas secara global, yang berpuncak pada berlanjutnya pandemi Covid-19 yang dimulai pada 2019. (Siahaan, 2020).

C. Kerangka Teori



Gambar 2. 2 Kerangka Teori

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Desain penelitian dalam penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian deskriptif kualitatif. Sukmadinata (2011) menguraikan bahwa penelitian deskriptif kualitatif ditujukan untuk mendeskripsikan dan menggambarkan fenomena-fenomena yang ada, baik bersifat alamiah maupun rekayasa manusia, yang lebih memperhatikan mengenai karakteristik, kualitas, keterkaitan antar kegiatan. Selain itu, Penelitian deskriptif tidak memberikan perlakuan, manipulasi atau perubahan pada variabel-variabel yang diteliti, melainkan menggambarkan suatu kondisi yang apa adanya. Satu-satunya perlakuan yang diberikan hanyalah penelitian itu sendiri, yang dilakukan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi.

Metode yang digunakan adalah metode studi kasus sesuai dengan yang disampaikan oleh Yin (2008). Studi kasus digunakan sebagai suatu penjelasan

komprehensif yang berkaitan dengan berbagai aspek seseorang, suatu kelompok, suatu organisasi, suatu program, atau suatu situasi kemasyarakatan yang diteliti, diupayakan dan ditelaah sedalam mungkin. Studi kasus juga memiliki pengertian berkaitan dengan penelitian yang terperinci tentang seseorang atau suatu unit sosial dalam kurun waktu tertentu.

Studi kasus menurut Yin (2008) adalah suatu inkuiri empiris yang menyelidiki fenomena dalam konteks kehidupan nyata, bilamana; batas-batas antar fenomena dan konteks tak tampak dengan tegas dan di mana: multi sumber bukti dimanfaatkan. Sebagai suatu inquiry studi kasus tidak harus dilakukan dalam waktu yang lama dan tidak pula harus tergantung pada data etnografi atau observasi partisipan. Bahkan menurut Yin (2008) seorang peneliti bisa saja melakukan studi kasus yang valid dan berkualitas tinggi tanpa meninggalkan kepustakaan, tergantung pada topik yang akan diselidiki.

Selanjutnya Yin (2008), menyarankan lima komponen penting dalam mendesain studi kasus yaitu: (1), pertanyaan-pertanyaan penelitian, (2), proposisi penelitian, hal yang harus diteliti, (3), unit analisis penelitian, (4), logika yang mengaitkan data dengan proposisi, dan (5), kriteria menginterpretasi temuan. Berdasarkan pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan metode studi kasus yang digunakan dalam penelitian ini bertujuan untuk memahami fenomena tentang

penerapan manajemen *turnaround* dalam upaya meningkatkan kinerja perusahaan (PT. Mustika Minanusa Aurora).

B. Informan Penelitian

1. Fokus Penelitian

Fokus penelitian adalah pemusatan konsentrasi pada tujuan dari penelitian yang dilakukan. Fokus penelitian harus dinyatakan secara eksplisit untuk memudahkan peneliti sebelum melakukan observasi. Fokus penelitian juga merupakan garis besar dari pengamatan penelitian, sehingga observasi dan analisis hasil penelitian lebih terarah. Fokus penelitian di maksudkan untuk membatasi penelitian guna memilih mana data yang relevan dan yang tidak relevan, agar tidak di masukkan ke dalam sejumlah data yang sedang di kumpulkan, walaupun data itu menarik. Perumusan fokus masalah dalam penelitian kualitatif bersifat tentatif, artinya penyempurnaan rumusan fokus atau masalah masih tetap di lakukan sewaktu penelitian sudah berada di lapangan.

Fokus pengamatan dalam penelitian ini ialah pada penerapan manajemen *turnaround* dalam upaya meningkatkan kinerja PT. Mustika Minanusa Aurora, bagaimana proses dalam penerapan *turnaround*, kreativitas dan inovasi serta adaptabilitas pada kinerja perusahaan.

2. Pemilihan informan penelitian

Dalam penelitian kualitatif tidak menggunakan istilah populasi, tetapi oleh Spradley (2007) dinamakan “social situation” atau situasi sosial yang terdiri atas tiga elemen yaitu: tempat (place), pelaku (actors), dan aktivitas (activity) yang berinteraksi secara sinergis.

Kriteria sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini ialah:

- a. Presiden atau pimpinan PT. Mustika Minanusa Aurora
- b. Direktur pembelian bahan baku PT. Mustika Minanusa Aurora.
- c. Direktur Pemasaran Udang PT. Mustika Minanusa Aurora.

Berdasarkan pertimbangan tersebut, maka informan yang digunakan pada penelitian ini ialah:

- a. Pimpinan PT. Mustika Minanusa Aurora. Pemilihan pimpinan tersebut dikarenakan pimpinan PT. Mustika Minanusa Aurora yang juga ikut dalam menjalankan atau melaksanakan kegiatan usaha sesuai dengan rencana dan kebijakan dari perusahaan.
- b. Pihak direktur pembelian bahan baku. Pemilihan tersebut dikarenakan pihak tersebut berfungsi untuk mengatur, menandatangani segala urusan pembelian dan penerimaan, bertanggung jawab atas segala urusan yang berhubungan dengan pembelian bahan baku.
- c. Pihak direktur pemasaran udang. Pemilihan tersebut dikarenakan pihak tersebut bertanggungjawab atas segala sesuatu tentang pemasaran udang baik dari promosi, distribusi dan lain-lain.

C. Pengumpulan data

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan metode observasi, wawancara dan metode dokumentasi sebagai berikut:

1. Observasi

Observasi yang dilakukan penulis dengan cara mengamati proses kegiatan PT. Mustika Minanusa Aurora.

2. Metode Wawancara

Wawancara pada penelitian ini dilakukan penulis dengan enam pihak responden di antaranya dua pimpinan tertinggi perusahaan untuk menggali informasi bagaimana kreativitas, inovasi dan adaptabilitas dapat mendukung keberhasilan perusahaan meraih hasil kinerja yang baik, dua direktur sumber daya manusia, dan dua direktur pemasaran untuk mendapatkan perspektif tentang apa saja upaya-upaya yang dilakukan oleh perusahaan agar dapat mendorong kreativitas, inovasi dan adaptabilitas yang cepat.

3. Metode Dokumenter.

Metode dokumentasi dilakukan penulis agar dapat memperoleh informasi mengenai profil perusahaan PT. Mustika Minanusa Aurora dalam kegiatan berlangsung.

D. Keabsahan Data

Agar data dalam penelitian kualitatif dapat dipertanggungjawabkan sebagai penelitian ilmiah perlu dilakukan uji keabsahan data. Adapun uji keabsahan data yang akan dilaksanakan.

1. Triangulasi Sumber

Untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Peneliti melakukan triangulasi sumber dengan cara melakukan wawancara dengan enam pihak yang terkait, di antaranya: dua orang pimpinan tertinggi perusahaan, dua direktur sumber daya manusia dan dua direktur pemasaran.

2. Triangulasi Teknik

Untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Peneliti melakukan triangulasi teknik dengan cara melakukan tiga jenis metode pengumpulan data yaitu wawancara, observasi, dan dokumentasi. Bila dengan teknik pengujian kredibilitas data tersebut menghasilkan data yang berbeda, maka peneliti melakukan diskusi lebih lanjut kepada sumber data yang bersangkutan untuk memastikan data mana yang dianggap benar.

3. Triangulasi Waktu

Triangulasi waktu dilakukan peneliti dengan cara melakukan wawancara, observasi, dan dokumentasi dengan di beberapa waktu dan situasi yang berbeda untuk memastikan kebenaran dan keabsahan data.

E. Instrumen Penelitian

Dalam penelitian kualitatif, yang menjadi instrumen utama dalam penelitian adalah peneliti itu sendiri yang disebut human instrument. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Nasution (1996:9) bahwa peneliti dalam penelitian naturalistik adalah sebagai instrumen penelitian. Peneliti adalah *key instrument* atau alat penelitian utama. Selanjutnya, Satori dan Komariah (2009:67) mengungkapkan bahwa kekuatan peneliti sebagai human instrument adalah sebagai berikut:

1. Kekuatan akan pemahaman metodologi kualitatif dan wawasan bidang profesinya.
2. Kekuatan dari sisi *personality*.
3. Kekuatan dari sisi kemampuan hubungan sosial (*Human Relation*).
4. Kekuatan dari sisi keterampilan berkomunikasi.

Jadi sangat jelas bahwa peneliti dalam penelitian kualitatif sebagaimana yang telah diungkapkan oleh beberapa ahli di atas, merupakan unsur utama karena dari awal perencanaan, penyusunan, proses penelitian, sampai pada tahap akhir pelaporan, penelitian yang berperan penting dalam memahami metodologi kualitatif yang digunakan serta proses terlaksananya sebuah penelitian. Peneliti

pula yang secara aktif terjun langsung melakukan pengamatan dan wawancara kepada pihak terkait dengan berbekal wawasan yang telah peneliti persiapkan terlebih dahulu. Di samping itu, hanya manusia yang dapat merasakan, memahami, menafsirkan, dan mengungkap makna yang tersirat baik dari kata-kata, perilaku, mimik, maupun isyarat dari responden. Bahkan alat-alat seperti rekaman atau kamera pun akan dapat berfungsi apabila digunakan oleh peneliti guna memperkuat data yang diperoleh.

F. Teknik Analisis Data

Dalam menyusun karya ilmiah ini penulis menggunakan beberapa langkah dan tahapan untuk menyajikan data yang diperoleh. Tahapan-tahapan tersebut di antaranya:

1. Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam hal ini berupa data-data mentah dari hasil penelitian, seperti: hasil wawancara, dokumentasi, catatan lapangan dan sebagainya.

2. Reduksi Data

Setelah data terkumpul dari hasil pengamatan, wawancara, catatan lapangan, serta bahan-bahan data lain yang ditemukan dilapangan dikumpulkan dan diklasifikasikan dengan membuat catatan-catatan ringkasan, mengkode untuk menyesuaikan menurut hasil penelitian.

3. Penyajian Data

Data yang sudah dikelompokkan dan sudah disesuaikan dengan kode-kodenya, kemudian disajikan dalam bentuk tulisan deskriptif agar mudah dipahami secara keseluruhan dan juga dapat menarik kesimpulan untuk melakukan penganalisisan dan penelitian selanjutnya.

4. Kesimpulan Verifikasi

Hasil penelitian yang telah terkumpul dan terangkum harus diulang kembali dengan mencocokkan pada reduksi dan display data, agar kesimpulan yang telah dikaji dapat disepakati untuk ditulis sebagai laporan yang memiliki tingkat kepercayaan yang benar.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Profil PT. Mustika Minanusa Aurora

1. Sejarah

PT. Mustika Minanusa Aurora (PT. MMA) adalah salah satu perusahaan pengolahan udang terkemuka di Indonesia. Didirikan pada tahun 1995 dan dikelola oleh grup Dachan Greatwall sejak 1998. Kedua perusahaan menjadi mitra pada tahun 2008 melalui Joint Venture. Selama 20 tahun terakhir, perusahaan telah berhasil merantai tempat penetasan udang, petambak udang, pemasok, dan anggota tim profesional perusahaan. Melalui integrasi vertikal ini, dapat menjamin standar keamanan pangan di setiap tahap produksi untuk memberikan kualitas udang terbaik kepada pelanggan. Saat ini, PT Mustika memiliki sekitar 2500 pekerja terampil yang siap untuk memproses produk yang lebih luas diikuti oleh dua pabrik baru yang diperpanjang yaitu PT. Misaja Mitra - Pati yang khusus memproduksi udang tepung roti terbaik, dan PT. Misaja Mitra - Kota Baru

yang menawarkan aneka udang hasil tangkapan laut yang baru ditangkap dari laut Sulawesi. PT. Misaja Mitra - Pati berlokasi di Pati, Jawa Tengah, Indonesia, dan PT. Misaja Mitra - Kota Baru terletak di Pulau Laut, Kalimantan Selatan, Indonesia.

Misi dari perusahaan tersebut adalah mencapai komitmen berkelanjutan untuk membangun komunitas yang berkelanjutan melalui Tanggung Jawab Sosial Perusahaan. Perusahaan menawarkan pengetahuan dan keterampilan kepada karyawan perusahaan untuk mendukung bakat individu, serta memotivasi mereka untuk mencapai target melalui sistem penghargaan. Organisasi perusahaan percaya bahwa setiap anggota adalah batu kunci penting untuk kesuksesan perusahaan. Selain itu, perusahaan fokus pada inisiatif untuk mengurangi jejak lingkungan perusahaan.

PT. MMA adalah organisasi pelopor yang menetapkan program konservasi Mangrove yang didukung dan didanai oleh klien perusahaan. Perusahaan berhasil meningkatkan kesadaran perlindungan lingkungan di kalangan masyarakat. Bersama dengan tim perusahaan, perusahaan berjanji untuk memberikan produk yang aman dan berkualitas tinggi, mendukung kehidupan yang sehat, tempat kerja yang aman dan lingkungan bagi masyarakat perusahaan, serta untuk mengembangkan pertumbuhan ekonomi di negara tempat perusahaan beroperasi.

Pada tahun 2008, PT. MMA memperluas bisnisnya ke pembenihan udang yang berlokasi di Pantai Amal, Tarakan, Kalimantan Utara. Pembenihan perusahaan bertujuan untuk menghasilkan benih udang berkualitas tinggi dan bebas bahan kimia / antibiotik. Hal ini membantu para pembudidaya untuk dapat menghasilkan udang yang berkualitas. Ada 8 siklus panen per tahun dan perusahaan mampu menghasilkan 20 juta lava udang per siklus. Untuk penyediaan pakan jentik udang, perusahaan memiliki budidaya phyto plankton sendiri untuk menjamin ketersediaan pakan selama proses berlangsung. Selain itu, perusahaan hanya menggunakan indukan unggul yang bebas virus dan terisi penuh dengan telur matang. Ada dua jenis budidaya, yaitu budidaya tradisional dan intensif. Pada budidaya tradisional, pakan udang dipasok secara alami dari tambak itu sendiri, sebagai hasil proses fotosintesis. Semua udang perusahaan berasal dari tambak tradisional. Udang dipanen dari kolam dengan menggunakan metode tradisional sederhana. Penangkap jaring dipasang pada pintu air kolam yang mengalirkan air keluar dari kolam dengan memanfaatkan arus pasang surut. Selain udang, tambak tradisional juga menghasilkan produk tambahan seperti kepiting dan ikan. Kolam ini terletak tidak jauh dari pabrik perusahaan, yang memungkinkan perusahaan untuk mendapatkan produk segar setiap hari.

2. Lokasi Perusahaan

PT. Mustika Mnanusa Aurora terletak di atas kavling yang dikelola oleh pemilik kuasa perusahaan Muhammad Soeprpto.SH dengan batasanbatasan sebagai berikut:

- a. Sebelah Utara: Kantor PPI/TPI
- b. Sebelah Selatan: Bangunan TPI
- c. Sebelah Timur: Bangunan Genzet TPI
- d. Sebelah Barat: BangunanTPI

Unit pengolahan pembekuan PT. Mustika Minanusa Aurora di jalan gajah mada kompleks perikanan.

3. Fasilitas Perusahaan

PT. Mustika Minanusa Aurora dalam menjalankan proses produksinya didukung oleh fasilitas yang meliputi Pos penjagaan, Area parkir motor/mobil, Gudang barang, Kantor pengawas, Ruang ganti pakaian, Ruangan mesin dan bensin serta Toilet; Dan ruangan produksinya terdiri dari, Ruang pembelian udang, Ruang penampungan udang, Ruang mesin size, Ruang kupasan, Ruang meat, Ruang HL, Ruang produk HL dan Ruang packing.

4. Struktur Organisasi

Pada PT. Mustika Minanusa Aurora memiliki struktur organisasi, adapun penjelasan mengenai struktur organisasi sebagai berikut:

- a. Presiden (*President*)

Presiden atau pimpinan yang menjalankan atau melaksanakan kegiatan usaha sesuai dengan rencana dan kebijaksanaan dari perusahaan. Pimpinan juga mempunyai wewenang dalam menyusun strategi pengembangan usaha serta menentukan kebijaksanaan umum perusahaan dengan tugas:

- 1) Menentukan arah kebijaksanaan atau rencana kerja yang berlaku padaperusahaan.
- 2) Membuat kebijakan manajemen dalam pencapaian visi dan misi

b. Wakil Presiden (*Vice President*)

Wakil Presiden berfungsi untuk membantu Presiden dalam pencapaian visi dan misi yang telah disetujui.

c. Direktur Pembelian Bahan Baku (Purchasing–RAW Material Direktor)

Direktur Pembelian Bahan Baku berfungsi untuk mengatur menandatangani segala urusan pembelian dan penerimaan, bertanggung jawab atas segala urusan yang berhubungan dengan pembelian bahan baku. Dan Wewenang memberikan kebijaksanaan mengenai hal-hal yang berkaitan dengan pembelian.

Direktur Pembelian Bahan Baku membawahi 2 (dua) manajer, yaitu:

- 1) Manajer Pembelian (*Purchasing Manajer*)
- 2) Manajer Pengawas Pembelian (*Purchasing Supervisor*)

d. Asisten Direktur Proses (*Processing Assistance Director*)

Asisten Direktur Proses bertanggungjawab untuk membantu direktur dalam suatu proses produksi. Asisten Direktur proses membawahi beberapa manajer, yaitu:

- 1) Nobashi dan IQF (*Asst. Manager*) serta Raw dan Cook (*Asst. Manager*) yang membawahi para karyawan dalam packaging staff.
- 2) Manajer gudang (*warehouse manager*) bertanggung jawab dalam segala sesuatu tentang pergudangan
- 3) Manajer penyimpanan dingin (*cold storage manager*) bertanggung jawab untuk mengatur segala sesuatu yang ada diruang penyimpanan
- 4) Manajer mesin (*machine manager*) bertanggung jawab untuk segala sesuatu tentang mesin perusahaan yang membawahi: 1) Workshop supervisor dibantu oleh workshop staff 2) Electric supervisor dibantu oleh technique staff.

e. Manajemen Information Sistem (MIS)

Manager Manajemen Information Sistem (MIS) Manager bertanggungjawab atas merencanakan pengendalian internal usaha yang meliputi pemanfaatan manusia, dokumen, teknologi, dan prosedur oleh

akuntansi manajemen untuk memecahkan masalah bisnis seperti biaya produk, layanan, atau suatu strategi bisnis.

- f. Direktur (QC) dan (QA) bertanggungjawab atas Quality Control (QC) dan Quality Assurance (QA)

Quality Control bertanggungjawab pengendalian mutu dengan prosedur kerja berdasarkan referensi yang dapat diterapkan dan diimplementasikan langsung dalam proses pekerjaan tersebut untuk memenuhi persyaratan minimum sebagai hasil akhir pekerjaan. Sedangkan Quality Assurance (QA) secara umum bertanggung jawab untuk memastikan produk atau jasa agar memenuhi standar yang ditetapkan termasuk keandalan, kegunaan, kinerja dan standar kualitas umum yang ditetapkan oleh perusahaan. QC dan QA memiliki asisten untuk membantu direktur QC dan QA.

- g. Direktur Pemasaran Udang

Direktur pemasaran udang bertanggungjawab atas segala sesuatu tentang pemasaran udang baik dari promosi, distribusi dan lain-lain.

Direktur Pemasaran udang mempunyai beberapa manajer, yaitu:

- 1) Purchasing – GI Manager
- 2) Manager KA senior

- 3) HRD/ADM Manager yang membawahi: 1) Security Command dibantu oleh Security Staff dan HRD Staff 2) Chief of Sanitation External dibantu oleh Sanitation Staff d. EXIM senior manager.

h. *Fin/Acc & Planning Directur*

Fin/Acc & Planning Direktur adalah direktur yang memiliki beberapa manager, yaitu:

- 1) Accounting senior manager yang bertanggungjawab dalam merencanakan, mengarahkan, memonitor dan mengevaluasi sistem kerja akunting untuk pengelolaan data keuangan dan neraca Rugi – Laba perusahaan. Accounting Senior Manager memiliki bawahan, yaitu: 1) GL/Sales/AP Senior 2) Costing/AP Senior
- 2) Finance Senior Manager bertanggungjawab mengambil keputusan yang berkaitan dengan investasi, mengambil keputusan yang berkaitan dengan pembelanjaan, mengambil keputusan yang berkaitan dengan deviden, merencanakan, mengatur dan mengontrol perencanaan, laporan dan pembiayaan perusahaan, merencanakan, mengatur dan mengontrol untuk memaksimalkan nilai perusahaan. Finance Senior Manager dibantu oleh Finance Staff.

5. Sumber Daya Manusia Perusahaan

a. Perencanaan

Pada PT. Mustika Minanusa Aurora ini memiliki perencanaan tiap tahunnya di mana dengan memiliki komposisi SDM yang sudah cukup berjalan dengan baik. dan ditambahkannya perencanaan mengenai sistem perekrutan karyawan tiap tahunnya ditingkatkan dan dengan tidak mengabaikan persyaratan dalam perekrutan karyawan ekonomi sampai social, perusahaan ini membuka peluang bagi siapa saja yang ingin berkerja di perusahaan tersebut.

Hal ini dilakukan karena semua kegiatan yang ada pada PT. Mustika ini dilakukan secara team. maka dari itu PT. Mustika ingin memberikan kepuasan pada pelanggan dengan baik yang mana hamper dari pelanggan tersebut membeli udang dari perusahaan mustika sehingga dapat melanjutkan kerjasama yang baik. Jika dikaitkan dengan pandemi yang ada kemungkinan perencanaan yang ditargetkan untuk merekrut karyawan di bidang produksi mencapai 800 orang kini karrena adanya pandemi perusahaan kurang untuk mencapai target dalam pertahunnya, dari dampak tersebut timbul permasalahan yang ada pada perencanaan ini, Namun bisa teratasi dengan melakukan perekrutan secara lokal.

b. EEO

Dalam perusahaan ini terdiri dari beberapa bagian di antaranya ada bagian HRD yang mana terdiri dari satu orang perempuan, dua

orang laki laki dan untuk leader nya adalah perempuan, tidak serta merta membuat beliau memperlakukan pekerjaan wanita dengan istimewa. Semua karyawan diperlakukan dengan sama. Terbukti jika ada pegawainya yang melakukan kesalahan dan mendapatkan laporan dari rekan karyawan serta klien maka mb eva sebagai pemimpin di bidang HRD langsung memberi pengarahan terhadap karyawan tersebut, entah itu perempuan atau laki-laki. Namun dengan sifat yang tegas ini tidak selalu mencerminkan mb eva yang begitu tegas dalam sikapnya namun terkdang beliau mengajak bersenda gurau pada karywannya agar suasana kerja terasa lebih nyaman. dan tidak adanya perbedaan perilaku oleh leader terhadap karyawan yang tidak memiliki latar belakang Pendidikan.

Dari 4 karyawan yang ada, satu di antaranya laki-laki yang mana laki-laki tersebut diposisikan sebagai admin hrd, yang ditugaskan untuk menerima calon karyawan . dan pemimpin dari bagian hrd ini perempuan. Walaupun menganggap posisi wanita dan pria sama,namun kebanyakan para wanita lebih cenderung untuk membawa masalah yang mereka hadapi pribadi ke dalam lingkungan kerja atau perusahaan.

c. Analisis dan Desain Pekerjaan

Pembagian tugas di PT. Mustika Minanusa Aurora ini disampaikan dengan sangat jelas, Misalnya, pada bagian HRD ini

bertugas dalam merekrut karyawan. Namun nyatannya pada HRD ini juga perlu meninjau langsung pekerjaan-pekerjaan serta menilai kinerja pada karyawan tersebut dan memberikan pelatihan-pelatihan yang ada mengenai K3 pada perusahaan guna untuk keselamatan yang ada pada karyawan di dalam perusahaan tersebut. Dan hamper semua tugas dilaksanakan secara team, bukan individual. jadi setiap ada kerjaan yang mungkin itu tidak bisa dilakukan secara individu maka ada anggota team yang siap untuk membantu dari banyaknya tugas yang ada pada bagian HRD.

Namun sistem kerja yang menitikberatkan pada kerja lapangan menciptakan ketidakteraturan. Di mana pada bagian security dalam perusahaan ini di tugaskan untuk mengecek terlebih dahulu seluruh karyawan sebelum memasukin ruang produksi hal ini dilakukan agar dapat menghindari benda-benda tajam yang dibawa oleh karyawan seperti gunting, jarum, dll.

d. Perekrutan

Tidak ada masalah yang timbul pada tahapan ini. Karena PT. Mustika Minanusa Aurora ini sudah menetapkan secara jelas persyaratan bagi setiap posisi yang dibutuhkan. Jika kandidat tidak dapat memenuhi salah satu kritesia, maka kemungkinan karyawan tersebut diterima namun dalam tahap selanjutnya akan menurun.

e. Seleksi

Proses seleksi yang dilakukan setelah perekrutan dilaksanakannya proses training bagi calon kandidat yang tidak sesuai di mana jika pemilihan karyawan yang harus sesuai dengan peraturan dan persyaratan yang ada, namun bukan berarti semua karyawan yang diterima adalah mereka yang memiliki latar belakang yang sesuai namun nyatanya ada beberapa lulusan yang jurusannya berbeda dari kriteria yang dapat diterima oleh perusahaan.

f. Pelatihan dan Pengembangan

Dalam hal ini perusahaan sudah baik dalam memperhatikan secara detail. Di mana tiap kinerja karyawan yang mempunyai kinerja buruk kini diberikan pelatihan dan arahan langsung dari tiap kepala bagian dan diberikan pengembangan pada tiap karyawan yang sekiranya berpengaruh dalam perkembangan produk yang ada dan diberikan pengembangan melalui konsultasi yang bersangkutan dengan produk yang ada.

g. Penilaian Kinerja

Sistem kerja yang didasarkan pada kinerja team ternyata masih dirasakan oleh beberapa karyawan yang merasa tidak cocok dalam teamnya. Salah satu dari divisi pekerjaan yang ada dalam PT. Mustika Minanusa Aurora ini menyampaikan perasaannya yang kurang cocok

saat berkerja dalam team, sehingga hal ini juga dapat berpengaruh pada kinerja mereka. yang mana seharusnya mereka bisa menjalankan diskusi lanjutan atas tugas yang diberikan. Namun karena merasa bahwa partnernya tidak baik, maka karyawan cenderung hanya akan menyelesaikan yang menjadi bagian tugasnya saja. Hal ini memicu kurangnya inovasi karena buruknya hubungan antar individu tim. Mas firman sebagai salah satu bagian dari HRD mengiyakan adanya kesenjangan yang dirasakan pada saat-saat tertentu, yaitu pada saat beberapa karyawan terdeteksi menciptakan jarak antara kehidupan pribadinya dengan kehidupan kantor.

Hal ini bisa dikatakan sebagai hal yang baik ataupun juga buruk, tergantung sudut pandang dari sisi mana. Namun Mas Firman sebagai *hrd* menyatakan bahwa hal ini terlihat berpengaruh terhadap kinerja karyawannya, mereka jadi cenderung kurang maksimal dalam menyelesaikan tugasnya. Namun walaupun menyadari adanya kendala ini, mas firman masih melakukan penilaian berdasarkan kewajiban yang memang harus mereka selesaikan. Sehingga bisa dikatakan metode yang digunakan adalah metode hasil, dengan mengesampingkan metode trait dan behavioral. Penilaian ini disampaikan dalam sesi evaluasi akhir bulan. Semua SDM akan berkumpul untuk membahas review apa saja progress yang mereka dapatkan selama sebulan terakhir dan bagaimana

progress dari masing-masing divisi. Belum ada pembahasan secara transparan tentang adanya ketidakcocokan sifat antar karyawan.

h. Manajemen Karir

Pada bagian jenjang karir dalam perusahaan ini memberlakukan untuk semua karyawan yang konsisten dalam kinerjanya yang baik untuk mendapatkan jenjang karir yang semakin baik dengan melihat kinerja karyawannya selama 3 sampai 5 tahun untuk mendapatkan jenjang karir yang ada.

6. Jumlah Karyawan

Dalam menjalankan kegiatan operasionalnya PT. Mustika Minanusa Aurora memiliki tenaga kerja sebanyak 1488 orang yang statusnya diklasifikasi berdasarkan kompensasi karyawan seperti dalam tabel berikut ini:

tabel 4. 1 Jumlah Tenaga Kerja

No.	Status	Jumlah (Orang)
1	Staff Tetap	59
2	Staff Kontrak	152
3	Bulanan Tetap	26
4	Bulanan Kontrak	43
5	Harian Tetap	49
6	Harian Kontrak	164
7	Borongan Tetap	50
8	Borongan Kontrak	945
	Jumlah Karyawan	1488

Sumber: PT, Mustika Minanisa Aurora

B. Hasil Penelitian

1. Identifikasi Masalah, Proses dan Pola *Turnaround* PT. Mustika Minanusa Aurora selama Pandemi Covid-19

Pada masa Pandemi Covid-19, PT Mustika Minanusa (PT.MMA) menghadapi beberapa permasalahan. Tetapi PT. MMA terus berusaha beroperasi sesuai dengan visi, misi, dan tujuan perusahaan. Selama Pandemi Covid-19, PT. MMA memiliki permasalahan strategis yang krusial dan mengancam posisi perusahaan.

Selain menghadapi permasalahan strategis, selama Pandemi Covid-19, PT. MMA juga menghadapi permasalahan operasional. PT. MMA menghadapi biaya operasional yang cukup besar. Salah satunya ialah pada upah gaji karyawan Tarakan dengan kisaran UMR Rp3.800.000 perbulan. Selain itu, PT. MMA juga menghadapi persaingan yang ketat antarnegara dan luar pulau.

Pada aspek sumber daya manusia, PT. MMA sebenarnya tidak menghadapi persoalan serius. Hanya saja selama Pandemi Covid-19 PT. MMA kekurangan dalam rekrutmen karyawan di luar kota Tarakan. Sebelumnya kebanyakan perusahaan mengambil karyawan dari NTT. Di era Pandemi Covid-19, kualitas kinerja SDM menjadi berkurang dikarenakan terbatasnya karyawan yang datang dari luar pulau. Karena di

saat pandemi karyawan untuk berangkat ke luar pulau membutuhkan persyaratan seperti melampirkan hasil tes Covid-19 dan vaksin.

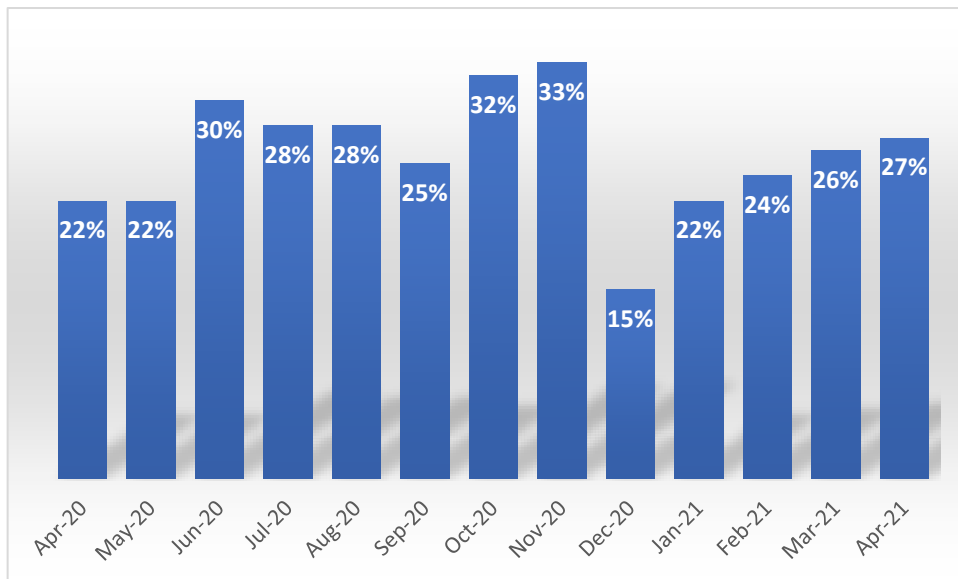
Pada masa Pandemi Covid-19, PT. MMA mengalami penurunan omzet. Penurunan omzet pada perusahaan sekitar 30-40% Penurunan tersebut berdampak pada harga bahan baku (udang). PT. MMA juga tidak dapat memastikan adanya perubahan alam yang mana hal ini dapat memberikan kelemahan bagi perusahaan karena kurangnya stock bahan baku pertahunnya. Penurunan stok tersebut diperkirakan sekitar 2 – 4% pertahun.

Untuk mengatasi berbagai persoalan tersebut, PT. MMA melakukan strategi *turnaround*. Untuk mempertahankan usaha, PT. MMA memiliki faktor-faktor SWOT yang memungkinkannya untuk bertahan. Salah satu yang menjadi kekuatan perusahaan adalah bekerjasama dengan pihak restoran, sehingga udang yang dihasilkan dapat diteruskan dijual karena restoran membutuhkan udang sebagai bahan baku dari menu yang disajikan pada konsumen.

PT. MMA menerapkan strategi dalam efisiensi biaya dengan mengurangi atau melakukan penghematan dalam pemakaian listrik. Data penghematan listrik pada bulan April 2020- April 2021 dapat dilihat pada diagram berikut ini:

Gambar 4. 1 Data Persentase Penghematan Listrik PT.MMA selama

April 2020- April 2021



Sumber: Bagian Keuangan PT. MMA

Selain itu, ada penurunan biaya pengembangan kegiatan pemasaran dan produksi dikarenakan tidak ada tamu dari luar pulau yang berkunjung di dalam perusahaan. Sebelum pandemi, tamu dapat berkunjung di dalam perusahaan namun semenjak adanya pandemi dan terjadinya *lockdown* perusahaan melakukan perubahan yang tadinya *offline* kini menjadi *online*, sehingga biaya dalam pengembangan kegiatan pemasaran dan produksi menurun.

Strategi penghematan aset di perusahaan selama Pandemi Covid-19 adalah dengan cara meniadakan jam lembur dan pembatasan pertemuan para pimpinan atau klien dan dialihkan secara *online*.

Strategi fokus pada aktivitas inti bisnis selama Pandemi Covid-19 yang dilakukan oleh PT. MMA adalah dengan focus pada strategi pemasaran. Jika tren pasar sedang menurun, maka harga dari pihak buyer ikut menurun. Perusahaan juga mengurangi penyimpanan dan meminimalisir stok serta memaksimalkan pemasaran. PT. MMA juga terus berupaya meningkatkan arus kas dengan cara memaksimalkan order atau pemasaran. Salah satu cara yang dilakukan adalah dengan identifikasi pasar dan pelanggan yang baru. Identifikasi pasar dan pelanggan baru dilakukan dengan cara mencari dan melihat target pasar dan rekomendasi pihak agen.

Adapun strategi harga yang diterapkan oleh perusahaan saat Pandemi Covid-19 adalah dengan cara perusahaan melihat dari harga pesaing dan melihat ekonomi dari negara lain yang juga melihat peluang dari tiap negara seperti Amerika dan Jepang yang menjadi salah satu *buyer* dari perusahaan.

Implementasi strategi *turnaround* pada PT. Mustika Minanusa Aurora selama Pandemi Covid-19 dapat dikatakan cukup berhasil. Hal tersebut dapat diukur dari tetap berjalannya aktivitas operasional perusahaan. PT. MMA juga tidak melakukan penjualan asset dan pengurangan jumlah karyawan. Keberhasilan PT. MMA dalam mengimplementasikan strategi *turnaround* dapat dilihat dengan tren

penerimaan udang dan ekspor udang selama tahun 2021 yang memperlihatkan peningkatan.

Lebih jelasnya, pola *turnaround* PT. MMA dapat dilihat pada gambar berikut ini:

Identifikasi Masalah di PT. Mustika Minanusa Aurora selama Pandemi Covid-19:

- a. Biaya operasional yang besar
- b. Persaingan yang ketat antarnegara dan luar pulau
- c. Kekurangan dalam rekrutmen karyawan di luar kota Tarakan
- d. kualitas kinerja SDM menjadi berkurang dikarenakan terbatasnya karyawan yang datang dari luar pulau.
- e. Penurunan omzet sebesar 30-40%.

PT. Mustika Minanusa Aurora melakukan strategi *Turnaround* selama Pandemi Covid-19 untuk mengatasi masalah-masalah yang teridentifikasi

Strategi *Turnaround* selama Pandemi Covid-19 PT. Mustika Minanusa Aurora:

- a. Efisiensi biaya dengan mengurangi atau melakukan penghematan dalam pemakaian listrik.
- b. Penurunan biaya pengembangan kegiatan pemasaran dan produksi
- c. Peniadaan jam lembur dan pembatasan pertemuan para pimpinan atau klien dan dialihkan secara *online*.
- d. Pengurangan penyimpanan dan meminimalisir stok serta memaksimalkan pemasaran.
- e. Mengidentifikasi pasar dan pelanggan baru.
- f. Strategi penyesuaian harga

PT. MMA **berhasil** mengimplementasikan strategi *turnaround* dapat dilihat dengan tren penerimaan udang dan ekspor udang selama tahun 2021 yang memperlihatkan peningkatan.

Gambar 4. 2 Pola Turnaround PT.MMA selama Pandemi Covid-19

2. Implementasi Strategi *Turnaround* pada PT. Mustika Minanusa Aurora selama Pandemi Covid-19

a. Identifikasi Kondisi Perusahaan

Selama Pandemi Covid-19, PT Mustika Minanusa (PT.MMA) masih berjalan sesuai dengan visi, misi, dan tujuan perusahaan. PT. MMA masih berjalan sesuai dengan dengan visi dan misi yang telah ditentukan di awal. Hal tersebut untuk mencapai komitmen berkelanjutan untuk membangun komunitas yang berkelanjutan melalui Tanggung Jawab Sosial Perusahaan.

PT. MMA juga fokus pada inisiatif untuk mengurangi jejak lingkungan perusahaan dengan menetapkan program konservasi Mangrove yang didukung dan didanai oleh para klien dari perusahaan. Salah satu dari program tersebut telah berhasil dijalankan sesuai tujuan perusahaan untuk memberikan produk yang aman dan berkualitas tinggi, mendukung kehidupan yang sehat, tempat kerja yang aman dan

lingkungan bagi masyarakat, serta untuk mengembangkan pertumbuhan ekonomi di negara tempat kami beroperasi.

Hal tersebut disampaikan oleh Pak Wali Krisna selaku Direktur Pemasaran Udang PT. Mustika Minanusa Aurora ketika diwawancara oleh peneliti:

“Visi, Misi dan tujuan perusahaan masih sesuai diterapkan di mana misi tersebut adalah mencapai komitmen berkelanjutan untuk membangun komunitas yang berkelanjutan melalui Tanggung Jawab Sosial Perusahaan. Fokus pada inisiatif untuk mengurangi jejak lingkungan perusahaan dengan menetapkan program konservasi Mangrove yang didukung dan didanai oleh para klien dari perusahaan. Salah satu dari program tersebut telah berhasil dijalankan sesuai tujuan perusahaan untuk memberikan produk yang aman dan berkualitas tinggi, mendukung kehidupan yang sehat, tempat kerja yang aman dan lingkungan bagi masyarakat, serta untuk mengembangkan pertumbuhan ekonomi di negara tempat kami beroperasi.”
(Wawancara pada tanggal 15 Maret 2022)

Untuk mempertahankan usaha, PT. MMA memiliki faktor-faktor SWOT yang memungkinkannya untuk bertahan. Salah satu yang menjadi kekuatan perusahaan adalah bekerjasama dengan pihak restoran, sehingga udang yang dihasilkan dapat diteruskan dijual karena restoran membutuhkan udang sebagai bahan baku dari menu yang disajikan pada konsumen. Selain itu, udang yang dihasilkan oleh PT. MMA adalah udang organik. Udang organik menjadi produk andalan PT. MMA. Hal tersebut disampaikan oleh Pak Wali Krisna selaku

Direktur Pemasaran Udang PT. Mustika Minanusa Aurora ketika diwawancara oleh peneliti:

“Karena perusahaan ini berkerja sama dengan pihak restoran maka yang menjadi factor kekuatan dalam perusahaan ini ialah pada makanan yang dikonsumsi dan udang yang dihasilkan organik.” (Wawancara pada tanggal 15 Maret 2022)

Sedangkan kekurangan yang dimiliki oleh perusahaan adalah PT. MMA tidak dapat memastikan adanya perubahan alam yang mana hal ini dapat memberikan kelemahan bagi perusahaan karena kurangnya stock bahan baku pertahunnya. Penurunan stok tersebut diperkirakan sekitar 2 – 4% pertahun. Hal tersebut disampaikan oleh Pak Wali Krisna selaku Direktur Pemasaran Udang PT. Mustika Minanusa Aurora ketika diwawancara oleh peneliti:

“Kekurangan yang dimiliki perusahaan ialah perusahaan tidak dapat memastikan adanya perubahan alam yang mana hal ini dapat memberikan kelemahan bagi perusahaan karna kurangnya stock bahan baku pertahunnya. Penurunan stok tersebut diperkirakan sekitar 2-4% / tahun.” (Wawancara pada tanggal 15 Maret 2022)

Selama Pandemi Covid-19, PT. MMA memiliki permasalahan strategis yang krusial dan mengancam posisi perusahaan. Tetapi hal tersebut bisa di atasi dan terus dicarikan jalan keluarnya. Saat ini, permasalahan yang sering terjadi adalah pada bahan baku perusahaan (udang) yang sering kurang stoknya. Hal tersebut disampaikan oleh

Pak Wali Krisna selaku Direktur Pemasaran Udang PT. Mustika Minanusa Aurora ketika diwawancara oleh peneliti:

“Untuk saat ini permasalahan yang sering terjadi ialah pada bahan baku perusahaan (udang) yang sering kurang.” (Wawancara pada tanggal 15 Maret 2022)

Selain menghadapi permasalahan strategis, selama Pandemi Covid-19, PT. MMA juga menghadapi permasalahan operasional. PT. MMA menghadapi biaya operasional yang cukup besar. Salah satunya ialah pada upah gaji karyawan Tarakan dengan kisaran UMR Rp3.800.000 perbulan. Selain itu, PT. MMA juga menghadapi persaingan yang ketat antarnegara dan luar pulau. Hal tersebut disampaikan oleh Pak Wali Krisna selaku Direktur Pemasaran Udang PT. Mustika Minanusa Aurora ketika diwawancara oleh peneliti:

“Biaya operasional yang cukup besar. Salah satunya ialah pada upah gaji karyawan Tarakan dengan kisaran UMR Rp3.800.000 perbulan. Persaingan yang ketat antarnegara dan luar pulau juga menjadi masalah operasional.” (Wawancara pada tanggal 15 Maret 2022)

Pada aspek sumber daya manusia, PT. MMA sebenarnya tidak menghadapi persoalan serius. Hanya saja selama Pandemi Covid-19 PT. MMA kekurangan dalam dalam rekrutmen karyawan di luar kota Tarakan. Sebelumnya kebanyakan perusahaan mengambil karyawan dari NTT. Hal tersebut disampaikan oleh Pak Wali Krisna selaku

Direktur Pemasaran Udang PT. Mustika Minanusa Aurora ketika diwawancara oleh peneliti:

“Kualitas kinerja SDM berjalan dengan baik. Hanya saja selama pandemi perusahaan kekurangan dalam rekrutmen karyawan di luar kota Tarakan. Sebelumnya kebanyakan perusahaan mengambil karyawan dari NTT.” (Wawancara pada tanggal 15 Maret 2022)

Di era Pandemi Covid-19, kualitas kinerja SDM menjadi berkurang dikarenakan terbatasnya karyawan yang datang dari luar pulau. Karena di saat pandemi karyawan untuk berangkat ke luar pulau membutuhkan persyaratan seperti melampirkan hasil tes Covid-19 dan vaksin. Hal ini yang membuat karyawan dari luar pulau menjadi terhalang untuk berangkat ke Tarakan. Hal tersebut disampaikan oleh Pak Wali Krisna selaku Direktur Pemasaran Udang PT. Mustika Minanusa Aurora ketika diwawancara oleh peneliti:

“Di era Pandemi Covid-19, kualitas kinerja SDM menjadi berkurang dikarenakan terbatasnya karyawan yang datang dari luar pulau. Karena di saat pandemi karyawan untuk berangkat ke luar pulau membutuhkan persyaratan seperti melampirkan hasil tes Covid-19 dan vaksin. Hal ini yang membuat karyawan dari luar pulau menjadi terhalang untuk berangkat ke Tarakan.” (Wawancara pada tanggal 15 Maret 2022)

Pada masa Pandemi Covid-19, PT. MMA mengalami penurunan omzet. Penurunan omzet pada perusahaan sekitar 30-40% Penurunan tersebut berdampak pada harga bahan baku (udang). Hal tersebut

disampaikan oleh Pak Wali Krisna selaku Direktur Pemasaran Udang PT. Mustika Minanusa Aurora ketika diwawancara oleh peneliti:

“Di era Pandemi Covid-19, perusahaan mengalami penurunan omzet pada perusahaan sekitar 30-40%. Penurunan tersebut berdampak pada harga bahan baku (udang). (Wawancara pada tanggal 15 Maret 2022)

Proses produksi di PT. MMA sebelum dan sesudah Pandemi Covid-19 diberlakukan dengan sama. Hanya saja di saat pandemi Covid-19 perusahaan menambahkan proses produksi dengan protokol Kesehatan untuk masuk area perusahaan. Selain itu, ada pengurangan kapasitas dan jumlah produksi saat pandemi, tetapi yang lebih utama adalah mengikuti jumlah bahan baku.

Pada Pandemi Covid-19, PT. MMA tidak melakukan pengurangan karyawan. Justru terjadi kekurangan karyawan karena rekrutmen karyawan dari luar pulau menjadi terhambat. Hal tersebut disampaikan oleh Pak Wali Krisna selaku Direktur Pemasaran Udang PT. Mustika Minanusa Aurora ketika diwawancara oleh peneliti:

“Di era Pandemi Covid-19, PT. MMA tidak melakukan pengurangan karyawan. Justru terjadi kekurangan karyawan karena rekrutmen karyawan dari luar pulau menjadi terhambat. (Wawancara pada tanggal 15 Maret 2022)

b. Implementasi Strategi *Turnaround*

1) Efisiensi Biaya

Pada masa Pandemi Covid-19, PT. MMA menerapkan strategi dalam efisiensi biaya dengan mengurangi atau melakukan penghematan dalam pemakaian listrik. Selain itu, ada penurunan biaya pengembangan kegiatan pemasaran dan produksi dikarenakan tidak ada tamu dari luar pulau yang berkunjung di dalam perusahaan. Sebelum pandemi, tamu dapat berkunjung di dalam perusahaan namun semenjak adanya pandemi dan terjadinya *lockdown* perusahaan melakukan perubahan yang tadinya *offline* kini menjadi *online*, sehingga biaya dalam pengembangan kegiatan pemasaran dan produksi menurun.

Hal tersebut disampaikan oleh Pak Beny, selaku Pimpinan PT. Mustika Minanusa Aurora ketika diwawancara oleh peneliti:

“Di era Pandemi Covid-19, PT. MMA menerapkan strategi dalam efisiensi biaya dengan mengurangi atau melakukan penghematan dalam pemakaian listrik. Selain itu, ada penurunan biaya pengembangan kegiatan pemasaran dan produksi dikarenakan tidak ada tamu dari luar pulau yang berkunjung di dalam perusahaan. Sebelum pandemi, tamu dapat berkunjung di dalam perusahaan namun semenjak adanya pandemi dan terjadinya lockdown perusahaan melakukan perubahan yang tadinya offline kini menjadi online, sehingga biaya dalam pengembangan kegiatan pemasaran dan produksi menurun.” (Wawancara pada tanggal 15 Maret 2022)

Meskipun PT. MMA melakukan penghematan dalam pemakaian listrik, tetapi perusahaan tidak melakukan pemotongan biaya persediaan. Bersamaan dengan itu, tidak ada peningkatan

hutang perusahaan. Efisiensi biaya tidak berdampak pada kinerja karyawan dan kegiatan pemasaran. Hal tersebut disampaikan oleh Pak Beny, selaku Pimpinan PT. Mustika Minanusa Aurora ketika diwawancara oleh peneliti:

“Di era Pandemi Covid-19, meskipun PT. MMA melakukan penghematan dalam pemakaian listrik, tetapi perusahaan tidak melakukan pemotongan biaya persediaan. Bersamaan dengan itu, tidak ada peningkatan hutang perusahaan. Efisiensi biaya tidak berdampak pada kinerja karyawan dan kegiatan pemasaran. (Wawancara pada tanggal 15 Maret 2022)

2) Penghematan Aset

Strategi penghematan aset di perusahaan selama Pandemi Covid-19 adalah dengan cara meniadakan jam lembur dan pembatasan pertemuan para pimpinan atau klien dan dialihkan secara *online*. Selain itu, tidak ada aset perusahaan yang dijual. Hal tersebut disampaikan oleh Pak Beny, selaku Pimpinan PT. Mustika Minanusa Aurora ketika diwawancara oleh peneliti:

*“Di era Pandemi Covid-19, PT. MMA menerapkan strategi penghematan aset dengan cara meniadakan jam lembur dan pembatasan pertemuan para pimpinan atau klien dan dialihkan secara *online*. Selain itu, tidak ada aset perusahaan yang dijual. (Wawancara pada tanggal 15 Maret 2022)*

Namun demikian, strategi penghematan aset dalam hal meniadakan jam lembur justru berpengaruh terhadap kinerja

beberapa karyawan tidak maksimal. Hal tersebut disampaikan oleh Pak Beny, selaku Pimpinan PT. Mustika Minanusa Aurora ketika diwawancara oleh peneliti:

“Peniadaan jam lembur berpengaruh pada kinerja beberapa karyawan yang kurang maksimal.” (Wawancara pada tanggal 15 Maret 2022)

3) Fokus pada Aktivitas Inti Bisnis

Strategi fokus pada aktivitas inti bisnis selama Pandemi Covid-19 yang dilakukan oleh PT. MMA adalah dengan focus pada strategi pemasaran. Jika tren pasar sedang menurun, maka harga dari pihak buyer ikut menurun. Perusahaan juga mengurangi penyimpanan dan meminimalisir stok serta memaksimalkan pemasaran. Hal tersebut disampaikan oleh Pak Wali Krisna selaku Direktur Pemasaran Udang PT. Mustika Minanusa Aurora ketika diwawancara oleh peneliti:

“Di era Pandemi Covid-19, PT. MMA fokus pada strategi pemasaran. Jika trend pasar lagi menurun maka harga dan pihak buyer ikut menurun. Dan perusahaan perlu untuk mengurangi penyimpana dan meminimalisir stock dan memaksimalkan pemasaran.” (Wawancara pada tanggal 15 Maret 2022)

PT. MMA juga terus berupaya meningkatkan arus kas dengan cara memaksimalkan order atau pemasaran. Salah satu cara yang dilakukan adalah dengan identifikasi pasar dan pelanggan yang

baru. Identifikasi pasar dan pelanggan baru dilakukan dengan cara mencari dan melihat target pasar dan rekomendasi pihak agen. Dalam mempertahankan pelanggan lama, PT. MMA menjaga kualitas dan kompetitif harga. PT. MMA juga melakukan inovasi dengan cara rutin dalam mempertahankan *order* dan *supply*. Hal tersebut disampaikan oleh Pak Wali Krisna selaku Direktur Pemasaran Udang PT. Mustika Minanusa Aurora ketika diwawancara oleh peneliti:

“Di era Pandemi Covid-19, PT. MMA PT. MMA juga terus berupaya meningkatkan arus kas dengan cara memaksimalkan order atau pemasaran. Salah satu cara yang dilakukan adalah dengan identifikasi pasar dan pelanggan yang baru. Identifikasi pasar dan pelanggan baru dilakukan dengan cara mencari dan melihat target pasar dan rekomendasi pihak agen. Dalam mempertahankan pelanggan lama, PT. MMA menjaga kualitas dan kompetitif harga. PT. MMA juga melakukan inovasi dengan cara rutin dalam mempertahankan order dan supply.”
(Wawancara pada tanggal 15 Maret 2022)

Adapun strategi harga yang diterapkan oleh perusahaan saat Pandemi Covid-19 adalah dengan cara perusahaan melihat dari harga pesaing dan melihat ekonomi dari negara lain yang juga melihat peluang dari tiap negara seperti Amerika dan Jepang yang menjadi salah satu *buyer* dari perusahaan. Hal tersebut disampaikan oleh Pak Wali Krisna selaku Direktur Pemasaran Udang PT. Mustika Minanusa Aurora ketika diwawancara oleh peneliti:

“Perusahaan melihat dari harga pesaing dan melihat ekonomi dari negara lain yang juga melihat peluang dari tiap negara seperti Amerika dan Jepang yang menjadi salah satu buyer dari perusahaan.” (Wawancara pada tanggal 15 Maret 2022)

4) Perubahan Kepemimpinan

Pada masa Pandemi Covid-19, PT. MMA tidak melakukan perubahan kepemimpinan. Selain itu, PT. MMA juga tidak memperkerjakan orang dari luar perusahaan dengan harapan membawa semangat baru selama Pandemi Covid-19. Hal tersebut disampaikan oleh Pak Beny, selaku Pimpinan PT. Mustika Minanusa Aurora ketika diwawancara oleh peneliti:

“Di era Pandemi Covid-19, kami tidak melakukan perubahan kepemimpinan. Kami juga tidak memperkerjakan orang dari luar perusahaan, selain dari karyawan kami. (Wawancara pada tanggal 15 Maret 2022)

3. Keberhasilan Implementasi Strategi *Turnaround* pada PT. Mustika Minanusa Aurora selama Pandemi Covid-19

Implementasi strategi *turnaround* pada PT. Mustika Minanusa Aurora selama Pandemi Covid-19 dapat dikatakan cukup berhasil. Hal tersebut dapat diukur dari tetap berjalannya aktivitas operasional perusahaan. PT. MMA juga tidak melakukan penjualan asset dan pengurangan jumlah karyawan.

Keberhasilan PT. MMA dalam mengimplementasikan strategi *turnaround* dapat dilihat dengan tren penerimaan utang dan ekspor utang

selama tahun 2021 yang memperlihatkan peningkatan. Data tersebut dapat dilihat pada tabel-tabel berikut ini:

tabel 4. 2 Data Penerimaan Udang Produk Udang Beku PT.MMA pada tahun 2020 dan 2021

Bulan	Volume Tahun 2020 (Kg)	Volume Tahun 2021 (Kg)
Januari	152.045	123.343
Februari	160.779	133.110
Maret	132.501	134.352
April	98.202	127.553
Mei	76.000	134.547
Juni	104.000	119.676
Juli	93.104	157.298
Agustus	102.400	129.775
September	87.500	117.535
Oktober	90.134	138.516
November	95.300	137.582
Desember	93.005	133.503
Total	1.284.970	1.587.066

Sumber: PT, Mustika Minanisa Aurora

Tabel 4. 3 Volume Produk Udang Beku PT.MMA pada tahun 2021

Bulan	Volume Produk Tahun 2020 (Kg)	Volume Produk Tahun 2021 (Kg)
Januari	180670	156.521
Februari	178033	273.526
Maret	200506	320.363
April	103562	267.209
Mei	122081	166.751
Juni	140600	299.989
Juli	98770	294.858
Agustus	133065	236.651
September	149200	273.662
Oktober	149347	153.375

November	128900	384.768
Desember	162440	339.516
Total	1.747.174	3.158.164

Sumber: PT, Mustika Minanisa Aurora

C. Pembahasan

1. Identifikasi Kondisi Perusahaan

Selama Pandemi Covid-19, PT Mustika Minanusa (PT.MMA) masih berjalan sesuai dengan visi, misi, dan tujuan perusahaan. PT. MMA masih berjalan sesuai dengan dengan visi dan misi yang telah ditentukan di awal. Hal tersebut untuk mencapai komitmen berkelanjutan untuk membangun komunitas yang berkelanjutan melalui Tanggung Jawab Sosial Perusahaan.

PT. MMA juga Fokus pada inisiatif untuk mengurangi jejak lingkungan perusahaan dengan menetapkan program konservasi Mangrove yang didukung dan didanai oleh para klien dari perusahaan. Salah satu dari program tersebut telah berhasil dijalankan sesuai tujuan perusahaan untuk memberikan produk yang aman dan berkualitas tinggi, mendukung kehidupan yang sehat, tempat kerja yang aman dan lingkungan bagi masyarakat, serta untuk mengembangkan pertumbuhan ekonomi di negara tempat kami beroperasi.

Untuk mempertahankan usaha, PT. MMA memiliki faktor-faktor SWOT yang memungkinkannya untuk bertahan. Salah satu yang menjadi kekuatan perusahaan adalah bekerjasama dengan pihak restoran, sehingga

udang yang dihasilkan dapat diteruskan dijual karena restoran membutuhkan udang sebagai bahan baku dari menu yang disajikan pada konsumen. Selain itu, udang yang dihasilkan oleh PT. MMA adalah udang organik. Udang organik menjadi produk andalan PT. MMA.

Sedangkan kekurangan yang dimiliki oleh perusahaan adalah PT. MMA tidak dapat memastikan adanya perubahan alam yang mana hal ini dapat memberikan kelemahan bagi perusahaan karena kurangnya stock bahan baku pertahunnya. Penurunan stok tersebut diperkirakan sekitar 2 – 4% pertahun.

Selama Pandemi Covid-19, PT. MMA memiliki permasalahan strategis yang krusial dan mengancam posisi perusahaan. Tetapi hal tersebut bisa diatasi dan terus dicari jalan keluarnya. Saat ini, permasalahan yang sering terjadi adalah pada bahan baku perusahaan (udang) yang sering kurang stoknya.

Selain menghadapi permasalahan strategis, selama Pandemi Covid-19, PT. MMA juga menghadapi permasalahan operasional. PT. MMA menghadapi biaya operasional yang cukup besar. Salah satunya ialah pada upah gaji karyawan Tarakan dengan kisaran UMR Rp3.800.000 perbulan. Selain itu, PT. MMA juga menghadapi persaingan yang ketat antarnegara dan luar pulau.

Pada aspek sumber daya manusia, PT. MMA sebenarnya tidak menghadapi persoalan serius. Hanya saja selama Pandemi Covid-19 PT. MMA kekurangan dalam dalam rekrutmen karyawan di luar kota Tarakan. Sebelumnya kebanyakan perusahaan mengambil karyawan dari NTT. Di era Pandemi Covid-19, kualitas kinerja SDM menjadi berkurang dikarenakan terbatasnya karyawan yang datang dari luar pulau. Karena di saat pandemi karyawan untuk berangkat ke luar pulau membutuhkan persyaratan seperti melampirkan hasil tes Covid-19 dan vaksin. Hal ini yang membuat karyawan dari luar pulau menjadi terhalang untuk berangkat ke Tarakan.

Pada masa Pandemi Covid-19, PT. MMA mengalami penurunan omzet. Penurunan omzet pada perusahaan sekitar 30-40% Penurunan tersebut berdampak pada harga bahan baku (udang). Proses produksi di PT. MMA sebelum dan sesudah Pandemi Covid-19 diberlakukan dengan sama. Hanya saja di saat pandemi Covid-19 perusahaan menambahkan proses produksi dengan protokol Kesehatan untuk masuk area perusahaan. Selain itu, ada pengurangan kapasitas dan jumlah produksi saat pandemi, tetapi yang lebih utama adalah mengikuti jumlah bahan baku.

Pada Pandemi Covid-19, PT. MMA tidak melakukan pengurangan karyawan. Justru terjadi kekurangan karyawan karena rekrutmen karyawan dari luar pulau menjadi terhambat.

2. Implementasi Strategi *Turnaround* pada PT. Mustika Minanusa Aurora selama Pandemi Covid-19

Manajemen *turnaround* merupakan bagian dari manajemen perubahan yang diambil ketika perusahaan mengalami masamasa krisis yang berkepanjangan. Dengan demikian mengharuskan perusahaan ‘memutar arah organisasi agar perusahaan dapat bangkit kembali (Supardi dan Mastuti, 2003) sehingga dapat mengubah keadaan yang semula ‘poor performance menjadi good sustained performance (Brandes dan Brege, 1993).

Dalam Analisis *turnaround* juga mempunyai arti dalam suatu model accounting yang diperkenalkan oleh Harlan D. Platt pada tahun 1998. Model ini sangat kental dengan warna warni akuntansi dan hukum. baginya, tidak semua korporat dapat diselamatkan atau diubah. Untuk diubah, sebuah korporat harus memiliki sejumlah syarat yaitu dukungan dari stakholder, masih ada core business yang mampu mendatangkan cash flow, adanya team manajemen yang solid, dan sumber sumber pembiayaan dalam jangka panjang.

Perubahan ini disebut *Turnaround* (putar haluan). Putar haluan dilakukan oleh perusahaan yang sedang mengalami penurunan akibat kerugian selama beberapa kali berturut-turut atau salah urus. Sebelum

ditangani, diperlukan analisis terhadap laporan-laporan keuangan perusahaan untuk melihat posisi keuangan untuk “bergerak”.

Langkah *Turnaround* dimulai dengan reorganisasi, dilakukan bila nilai perusahaan (enterprise value) masih lebih besar dari nilai likuidasinya (liquidation value). Bila nilai perusahaan yang sebenarnya lebih kecil dari nilai likuidasinya maka wajarnya ia dilikuidasi saja daripada dikenakan *Turnaround*. Platt juga membedakan strategi perubahan kedalam tiga kelompok yaitu transformasi korporat, *Turnaround* dan manajemen krisis. Ketiga strategi tersebut dijalankan menurut kondisi yang berbeda-beda pada keadaan yang sedang menurun. Ia juga membedakan *strategi Turnaround* dengan *operating Turnaround*.

Strategic turnaround dilakukan untuk mengubah strategi untuk bersaing dalam bisnis yang sama (meningkatkan pangsa pasar) atau memasuki bisnis baru. Sedangkan *operating Turnaround* berhubungan dengan (Hofer, 1980): (1) Peningkatan revenue, (2) penurunan biaya, (3) pengurangan harta-harta. Istilah *turnaround* dipakai untuk menjelaskan strategi yang dapat dipakai oleh pemimpin perubahan yang menghadapi banyak kendala, namun ia masih punya cukup waktu dan masih ada resources yang memadai untuk mencari solusi.

a. Efisiensi Biaya

Pada masa Pandemi Covid-19, PT. MMA menerapkan strategi dalam efisiensi biaya dengan mengurangi atau melakukan penghematan dalam pemakaian listrik. Selain itu, ada penurunan biaya pengembangan kegiatan pemasaran dan produksi dikarenakan tidak ada tamu dari luar pulau yang berkunjung di dalam perusahaan. Sebelum pandemi, tamu dapat berkunjung di dalam perusahaan namun semenjak adanya pandemi dan terjadinya *lockdown* perusahaan melakukan perubahan yang tadinya *offline* kini menjadi *online*, sehingga biaya dalam pengembangan kegiatan pemasaran dan produksi menurun.

Meskipun PT. MMA melakukan penghematan dalam pemakaian listrik, tetapi perusahaan tidak melakukan pemotongan biaya persediaan. Bersamaan dengan itu, tidak ada peningkatan hutang perusahaan. Efisiensi biaya tidak berdampak pada kinerja karyawan dan kegiatan pemasaran.

b. Penghematan Aset

Strategi penghematan aset di perusahaan selama Pandemi Covid-19 adalah dengan cara meniadakan jam lembur dan pembatasan pertemuan para pimpinan atau klien dan dialihkan secara *online*. Selain itu, tidak ada aset perusahaan yang dijual. Namun demikian, strategi penghematan aset dalam hal meniadakan jam lembur justru berpengaruh terhadap kinerja beberapa karyawan tidak maksimal.

c. Fokus pada Aktivitas Inti

Strategi fokus pada aktivitas inti bisnis selama Pandemi Covid-19 yang dilakukan oleh PT. MMA adalah dengan focus pada strategi pemasaran. Jika tren pasar sedang menurun, maka harga dari pihak buyer ikut menurun. Perusahaan juga mengurangi penyimpanan dan meminimalisir stok serta memaksimalkan pemasaran.

PT. MMA juga terus berupaya meningkatkan arus kas dengan cara memaksimalkan order atau pemasaran. Salah satu cara yang dilakukan adalah dengan identifikasi pasar dan pelanggan yang baru. Identifikasi pasar dan pelanggan baru dilakukan dengan cara mencari dan melihat target pasar dan rekomendasi pihak agen.

Istilah adaptabilitas seperti dinyatakan oleh (Vickers dan Sword dalam Suwecantara et.al, 2016) adalah sebuah penyesuaian yang dibuat dalam sebuah perjalanan dari suatu proses. Jika suatu perusahaan memiliki tingkat adaptabilitas yang tinggi, perusahaan tersebut akan lebih mudah untuk memperoleh keunggulan bersaing dibandingkan para kompetitornya (Porter dan Kramer, 2006). Sementara itu, penelitian yang telah dilakukan di negara bagian California menunjukkan bahwa pengaruh antara adaptabilitas dan competitive advantage sangat besar. Perusahaan yang mampu beradaptasi dengan cepat akan lebih cepat pula mewujudkan keunggulan bersaingnya (Bellhouse, 2011). Karakteristik

budaya perusahaan yang adaptif menurut Albano (2012) yaitu : (a) Berfikir dan bertindak strategis untuk memengaruhi lingkungan, (b) Bersifat proaktif untuk memanfaatkan peluang, (c) Multi perspektif dalam pengambilan keputusan, (d) Mengedepankan kreativitas dalam mengembangkan solusi, (e) Mampu melakukan transformasi struktural dan kultural sehingga mampu beradaptasi dengan perubahan, (f) Sensitif terhadap tuntutan zaman, (g) Berani mengambil risiko, (h) Sangat menghargai inovasi dan personal.

Dalam mempertahankan pelanggan lama, PT. MMA menjaga kualitas dan kompetitif harga. PT. MMA juga melakukan inovasi dengan cara rutin dalam mempertahankan *order* dan *supply*.

Kreativitas dan inovasi adalah dua hal penting terkait dengan keterampilan manusia yang saling terkait satu sama lain. Orang-orang yang memiliki kemampuan untuk menemukan ide-ide kreatif akan mampu menciptakan inovasi dan melihat peluang untuk pengembangan dan peningkatan untuk memperkaya kehidupan (Zimmere, 2008). Sementara itu Hadiyati (2011) menyatakan bahwa kreativitas adalah upaya atau inisiatif atau pun pedoman untuk menemukan suatu hal baru. Jika kita perhatikan dua pengertian kreativitas di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kreativitas adalah suatu upaya manusia untuk menemukan hal-hal baru, sementara inovasi adalah hasil perwujudan

dari ide-ide kreatif yang unik dan berbeda dari yang lain yang dapat digunakan untuk memperkaya kehidupan.

Adapun strategi harga yang diterapkan oleh perusahaan saat Pandemi Covid-19 adalah dengan cara perusahaan melihat dari harga pesaing dan melihat ekonomi dari negara lain yang juga melihat peluang dari tiap negara seperti Amerika dan Jepang yang menjadi salah satu *buyer* dari perusahaan.

d. Perubahan Kepemimpinan

Pada masa Pandemi Covid-19, PT. MMA tidak melakukan perubahan kepemimpinan. Selain itu, PT. MMA juga tidak mempekerjakan orang dari luar perusahaan dengan harapan membawa semangat baru selama Pandemi Covid-19.

Perusahaan terkadang mengubah manajemen dan kepemimpinan mereka sebagai strategi *turnaround*. Mereka biasanya mempekerjakan CEO dari luar perusahaan untuk menyuntikkan darah baru dan segar ke dalam perusahaan untuk mengubah cara berpikir dan operasinya. Tetapi di PT. MMA tidak melakukan perubahan kepemimpinan.

3. Keberhasilan Implementasi Strategi *Turnaround* pada PT. Mustika Minanusa Aurora selama Pandemi Covid-19

Impelementasi strategi *turnaround* pada PT. Mustika Minanusa Aurora selama Pandemi Covid-19 dapat dikatakan cukup berhasil. Hal tersebut dapat diukur dari tetap berjalannya aktivitas operasional perusahaan. PT. MMA juga tidak melakukan penjualan asset dan pengurangan jumlah karyawan.

Keberhasilan PT. MMA dalam mengimplementasikan strategi *turnaround* dapat dilihat dengan tren penerimaan udang dan ekspor udang selama tahun 2021 yang memperlihatkan peningkatan. Data tersebut dapat dilihat pada tabel-tabel berikut ini:

Tabel 4. 4 Data Penerimaan Udang Produk Udang Beku PT.MMA pada tahun 2021

Bulan	Volume (Kg)
Januari	123.343
Februari	133.110
Maret	134.352
April	127.553
Mei	134.547
Juni	119.676
Juli	157.298
Agustus	129.775
September	117.535
Oktober	138.516
November	137.582
Desember	133.503
Total	1.587.066

Sumber: PT, Mustika Minanisa Aurora

Tabel 4. 5 Volume Produk Udang Beku PT.MMA pada tahun 2021

Bulan	Volume (Kg)
Januari	156.521
Februari	273.526
Maret	320.363
April	267.209
Mei	166.751
Juni	299.989
Juli	294.858
Agustus	236.651
September	273.662
Oktober	153.375
November	384.768
Desember	339.516
Total	3.158.164

Sumber: PT, Mustika Minanisa Aurora

Manajemen perubahan merupakan respon yang terjadi telah direncanakan maupun tanpa adanya rencana yang diakibatkan oleh tekanan-tekanan yang mengharuskan untuk segera melakukan perubahan. Manajemen perubahan ini juga merupakan bagian dari upaya yang dilakukan untuk mengelola akibat-akibat yang ditimbulkan karena terjadinya perubahan terhadap tiap organisasi. Perubahan juga mempunyai manfaat bagi kelangsungan hidup suatu organisasi, tanpa adanya perubahan maka dapat dipastikan bahwa usia organisasi tidak akan bertahan lama. Karena perubahan dapat terjadi dari adanya perubahan di dalam organisasi maupun di luar organisasi.

Manajemen perubahan merupakan suatu ilmu eklektik, gabungan dari beberapa komponen ilmu, seperti ilmu psikologi, sosiologi, administrasi

bisnis, ekonomi, teknik industri, teknik sistim dan studi prilaku organisasi dan manusia. Komponen-komponen ilmu tersebut diintegrasikan oleh para ahli dengan menggunakan konsep-konsep dan prinsip-prinsip yang biasa dikenal dengan *General System theory* (GST). Sedangkan menurut Berger dkk, mengatakan manajemen perubahan organisasi adalah suatu proses berkelanjutan dalam mensinkronkan empat faktor kunci manajemen strategi, operasi bisnis, budaya dan penghargaan dengan lingkungan organisasi, di mana proses itu dilakukan secara responsif dan efektif sehingga organisasi mampu bertahan di tengah persaingan yang keras (Helmalia, 2011). Manajemen perubahan adalah proses terus-menerus memperbaharui organisasi berkenaan dengan arah, struktur, dan kemampuan untuk melayani kebutuhan yang selalu berubah dari pasar, pelanggan dan para pekerja itu sendiri. Kegiatan manajemen perubahan harus berlangsung pada tingkat tinggi mengingat laju perubahan yang dihadapi akan lebih besar dari masa sebelumnya.

Kotter (2014) mengemukakan pendapatnya mengenai uraian pada proses perubahan yang selalu diperlakukan oleh perusahaan. Di mana perubahan tersebut menjadi tidak terelakan karena tidak terhindarinya perubahan yang terjadi pada lingkungan bisnis, sebagai peluang dan ancaman bisnis. Perubahan lingkungan bisnis dianggap sebagai imperative yang memaksa manajer untuk segera melakukan perubahan serta menyesuaikan

adanya perubahan yang terjadi pada lingkungan bisnis tempat perusahaan beroperasi.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Pada masa Pandemi Covid-19, PT. MMA menerapkan strategi dalam efisiensi biaya dengan mengurangi atau melakukan penghematan dalam pemakaian listrik. Selain itu, ada penurunan biaya pengembangan kegiatan pemasaran dan produksi dikarenakan tidak ada tamu dari luar pulau yang berkunjung di dalam perusahaan. Sebelum pandemi, tamu dapat berkunjung di

dalam perusahaan namun semenjak adanya pandemi dan terjadinya *lockdown* perusahaan melakukan perubahan yang tadinya *offline* kini menjadi *online*, sehingga biaya dalam pengembangan kegiatan pemasaran dan produksi menurun.

Meskipun PT. MMA melakukan penghematan dalam pemakaian listrik, tetapi perusahaan tidak melakukan pemotongan biaya persediaan. Bersamaan dengan itu, tidak ada peningkatan hutang perusahaan. Strategi penghematan aset di perusahaan selama Pandemi Covid-19 adalah dengan cara meniadakan jam lembur dan pembatasan pertemuan para pimpinan atau klien dan dialihkan secara *online*. Selain itu, tidak ada aset perusahaan yang dijual. Namun demikian, strategi penghematan aset dalam hal meniadakan jam lembur justru berpengaruh terhadap kinerja beberapa karyawan tidak maksimal.

Strategi fokus pada aktivitas inti bisnis selama Pandemi Covid-19 yang dilakukan oleh PT. MMA adalah dengan focus pada strategi pemasaran. Jika tren pasar sedang menurun, maka harga dari pihak buyer ikut menurun. Perusahaan juga mengurangi penyimpanan dan meminimalisir stok serta memaksimalkan pemasaran. PT. MMA juga terus berupaya meningkatkan arus kas dengan cara memaksimalkan order atau pemasaran. Salah satu cara yang dilakukan adalah dengan identifikasi pasar dan pelanggan yang baru. Identifikasi pasar dan pelanggan baru dilakukan dengan cara mencari dan melihat target pasar dan rekomendasi pihak agen. Adapun strategi harga yang

diterapkan oleh perusahaan saat Pandemi Covid-19 adalah dengan cara perusahaan melihat dari harga pesaing dan melihat ekonomi dari negara lain yang juga melihat peluang dari tiap negara seperti Amerika dan Jepang yang menjadi salah satu *buyer* dari perusahaan. Pada masa Pandemi Covid-19, PT. MMA tidak melakukan perubahan kepemimpinan. Selain itu, PT. MMA juga tidak memperkerjakan orang dari luar perusahaan dengan harapan membawa semangat baru selama Pandemi Covid-19.

Implementasi strategi *turnaround* pada PT. Mustika Minanusa Aurora selama Pandemi Covid-19 dapat dikatakan cukup berhasil. Hal tersebut dapat diukur dari tetap berjalannya aktivitas operasional perusahaan. PT. MMA juga tidak melakukan penjualan asset dan pengurangan jumlah karyawan. Keberhasilan PT. MMA dalam mengimplementasikan strategi *turnaround* dapat dilihat dengan tren penerimaan utang dan ekspor utang selama tahun 2021 yang memperlihatkan peningkatan.

B. Saran

1. PT. Mustika Minanusa Aurora disarankan agar untuk meningkatkan inovasi dan kreativitas sehingga dapat terus bersaing dengan competitor. Meskipun perusahaan dalam keadaan yang cukup stabil, perusahaan sebaiknya peka terhadap perubahan dan perkembangan lingkungan yang dinamis. Artinya perusahaan secara berkelanjutan melakukan penguatan terhadap berbagai kondisi lingkungan internal yang sudah ada.
2. Perusahaan dalam menghadapi persaingan kedepan bisa melakukan peningkatan prosedur pelayanan dan citra perusahaan. Dalam hal ini, pihak perusahaan dapat melakukan interaksi dan komunikasi yang lebih erat terhadap konsumen ketika melakukan proses pembelian.
3. Munculnya persaingan harus diantisipasi dengan baik oleh perusahaan. Seperti halnya kemunculan pesaing dapat melalui strategi pemasaran yakni menjaga kemampuan penawaran harga yang kompetitif, memberikan sistem diskon, dan menjaga kualitas produk. Perusahaan melakukan aktivitas pemasaran yang masif. Dalam menghadapi dinamika persaingan, perusahaan dapat melakukan aktivitas pemasaran secara masif. Perusahaan melakukan agenda promosi dengan penawaran menarik serta melakukan pemasangan iklan agar mampu menjaga konsumen yang sudah ada sekaligus menjangkau konsumen-konsumen baru.

DAFTAR PUSTAKA

- Bhattacharyya, S. S., & Malik, A. (2019). Development of an integrated canvas on turnaround strategy. *International Journal of Organizational Analysis*.
- Dzwigol, H., Shcherbak, S., Semikina, M., Vinichenko, O., & Vasiuta, V. (2019). Formation of Strategic Change Management System at an Enterprise. *Academy of Strategic Management Journal*, 18, 1-8.
- Johan, A. P., & Handika, R. F. (2018). A qualitative investigation on the successful turnaround strategy from top leader perspectives: examples from Indonesia. *Business: Theory and Practice*, 19, 114-122.
- Liu, P. (2020). Understanding turnaround leadership research: Continuity and change (2009-2016). *Educational Management Administration & Leadership*, 48(1), 6-24.
- Musango, S. M. (2021). The Effects of Availability of Resources on the Implementation of Turnaround Strategy at New Kenya Co-operative Creameries Limited. *Science Mundi*, 1(1), 110-118.
- Nyagiloh, K. A., & Kilika, J. M. (2020). Theoretical Review of Turnaround Strategy and Its Organizational Outcomes. Available at SSRN 3514730.
- Renwarin, J. M. (2021). TURNAROUND STRATEGY FOR STAGNANT MARKET CONDITION ON FITNESS BUSINESS IN SOUTH JAKARTA INDONESIA. *Jurnal Inovasi Penelitian*, 1(11), 2343-2350.

- Shahri, M. H., & Sarvestani, M. N. (2020). Business model innovation as a turnaround strategy. *Journal of Strategy and Management*.
- Tangpong, C., Abebe, M., & Li, Z. (2015). A temporal approach to retrenchment and successful turnaround in declining firms. *Journal of Management Studies*, 52(5), 647-677.
- Ugoani, J. (2020). Role of Emotional Intelligence in Corporate Decline and Successful Turnaround Strategy in This Changing World. *International Journal of Economics and Business Administration*, 6(3), 116-126.