

**Strategi Manajemen Krisis Saat Pandemi COVID-19
(Studi Kasus Terhadap Bisnis *Wellness* di Martha Tilaar Spa, PT Cantika
Puspa Pesona - Martha Tilaar Group)**

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen



**NATHANIA SARAH INDAH IMANTI
2201001022**

**PROGRAM STUDI
MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS BAKRIE
JAKARTA
TAHUN 2023**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
Telah saya nyatakan dengan benar.**

Nama : Nathania Sarah Indah Imanti
NIM : 2201001022
Tanda Tangan : 
Tanggal : 3 Februari 2023

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh

Nama : Nathania Sarah Indah Imanti
NIM : 2201001022
Program Studi : Magister Manajemen
Judul Tesis : Strategi Manajemen Krisis Saat Pandemi COVID-19 (Studi Kasus Terhadap Bisnis *Wellness* di Martha Tilaar Spa, PT Cantika Puspa Pesona - Martha Tilaar Group)

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen – Universitas Bakrie.

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Dr. Jerry Heikal, ST., MM. (*Jheikal*)
Penguji : Gunardi Endro, Ph.D. (..... *Gunardi*)
Penguji :

Dr. IG Oka Widana

 (*igokawidana*)

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 17 Feb 2023

KATA PENGANTAR & UNGKAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmat-Nya, penulis dapat menyelesaikan Tesis ini. Penulisan Tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Management Program Studi Manajemen Universitas Bakrie. Saya menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan Tesis ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikannya. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada:

- 1) Dr. Jerry Haikal, S.T., M.M., selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan Tesis ini;
- 2) Ir. Gunardi Endro, MBA., M.Hum., MsosSchi., Phd. selaku dosen Pembahas, dan Dr. IG Oka Widana selaku dosen Penguji saya yangtelah memberikan waktunya untuk menilai dan membantu penyempurnaan Tesis saya
- 3) Seluruh jajaran civitas Universitas Bakrie yang telah selalu mendukung dan membantu mahasiswa/i-nya untuk menyelesaikan Tesis
- 4) PT Cantika Puspa Pesona – Martha Tilaar Group yang telah banyak membantu dalam usaha memperoleh data yang saya perlukan;
- 5) Orang tua dan keluarga saya yang telah memberikan bantuan dukungan material dan moral; dan
- 6) Sahabat-sahabat yang telah banyak mendukung dan membantu saya dalam menyelesaikan Tesis ini.

Akhir kata, penulis berharap Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga Tesis ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Jakarta, 3 Februari 2023

NATHANIA SARAH INDAH IMANTI

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI

Sebagai sivitas akademik Universitas Bakrie, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Nathania Sarah Indah Imanti
NIM : 2201001022
Program Studi : Magister Manajemen
Jenis Tesis : Kualitatif

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Bakrie Hak Bebas Royalti Non-eksklusif (Non-exclusive Royalty-Free Right) atas karya ilmiah saya yang berjudul:

Strategi Manajemen Krisis Saat Pandemi COVID-19 (Studi Kasus Terhadap Bisnis Wellness di Martha Tilaar Spa, PT Cantika Puspa Pesona - Martha Tilaar Group)

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Bakrie berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat, dan mempublikasikan Tesis saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta untuk kepentingan akademis.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta

Pada tanggal : 3 Februari 2023

Yang menyatakan,



NATHANIA SARAH INDAH IMANTI

**Strategi Manajemen Krisis Saat Pandemi COVID-19
(Studi Kasus Terhadap Bisnis Wellness di Martha Tilaar Spa, PT Cantika Puspa
Pesona - Martha Tilaar Group)**

Nathania Sarah Indah Imanti

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi manajemen krisis yang dilakukan PT Cantika Puspa Pesona – Martha Tilaar Group melalui brand Martha Tilaar Spa saat pandemic COVID-19. Selain itu melalui startegi tersebut dikaji juga dengan teori dan konsep mengenai manajemen krisis serta pemaparan strategi dan hasilnya dari setiap divisi di perusahaan yang tergolong sukses. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus dengan data-data yang diperoleh dari narasumber internal perusahaan dan juga sumber lainnya seperti internet, jurnal, maupun penelitian terdahulu. Adapun hasil dari penelitian ini adalah dari *Corporate Level Strategy* saat pandemic, strategi diversifikasi bisnis spa Martha Tilaar beralih menjadi related constrained dimana seluruh unit bisnis melakukan share produk, teknologi, dan juga distribusi yang saling bahu membahu sehingga Martha Tilaar Group bisa bertahan dalam pandemic COVID-19. *Business Level Strategy* yang dilakukan perusahaan saat pandemic COVID-19 yang tetap menganut nilai perusahaan namun lebih fokus ke internal dan mengedepankan nilai kekeluargaan adalah dengan melakukan beberapa hal ini: (a) Inventorisasi untuk produksi produk baru, (b) Produk dan treatment substitusi, (c) Penjualan online secara multi-channel, (d) Collaboration Campaign. Secara keseluruhan strategi yang diterapkan oleh PT Cantika Puspa Pesona – Martha Tilaar Spa dapat disimpulkan lebih mengarah kepada *product differentiation* dan *customer experiences through excellent services*.

Kata kunci: pandemic COVID-19, *tourism, trend wellness and health tourism*, manajemen, krisis, manajemen krisis, *corporate and business strategy*

ABSTRACT

This study aims to determine the crisis management strategy implemented by PT Cantika Puspa Pesona – Martha Tilaar Group through the Martha Tilaar Spa brand during the COVID-19 pandemic. Apart from that, through this strategy, the theories and concepts as the tools for the assessment regarding crisis management as well as the presentation of strategies and results from each division in the company which are classified as successful. This research uses a qualitative method with a case study approach with data obtained from internal company sources as well as other sources such as the internet, journals, and previous research. The results of this study are from the Corporate Level Strategy during a pandemic, Martha Tilaar's spa business diversification strategy has shifted to related constrained where all business units share products, technology, and distribution which work hand in hand so that Martha Tilaar Group can survive the COVID-19 pandemic. The Business Level Strategy carried out by the company during the COVID-19 pandemic which still adheres to company values but is more internally focused and prioritizes family values is to do a number of things: (a) Inventory for the production of new products, (b) Substitution products and treatments, (c) Multi-channel online sales, (d) Collaboration Campaign. Overall, the strategy implemented by PT Cantika Puspa Pesona – Martha Tilaar Spa can be concluded to be more towards product differentiation and customer experiences through excellent services.

Keywords: pandemic COVID-19, tourism, trend of wellness and health tourism, management, crisis, corporate and business strategy

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
UNGKAPAN TERIMA KASIH	iii
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI TESIS	iv
ABSTRAK.....	v
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR GAMBAR.....	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
BAB I.....	1
PENDAHULUAN	1
1.1 LATAR BELAKANG	1
1.2 RUMUSAN MASALAH	15
1.3 TUJUAN MASALAH.....	16
1.4 MANFAAT PENELITIAN	16
1.4.1 Manfaat Akademik	16
1.4.2 Manfaat Praktik	16
BAB II	17
KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN	17
2.1 KERANGKA TEORITIS	17
2.1.1 Manajemen	17
2.1.2 Krisis.....	18
2.1.3 <i>Strategic Management</i>	21
2.1.4 Manajemen Krisis.....	25
2.1.4.1 Pendekatan Manajemen Krisis Sahin et al (2015).....	26
2.1.4.2 Teori Manajemen Krisis Rhenald Kasali (2003).....	27
2.1.4.3 Teori Adapting the Disaster Management Cycle - Marion Killhofer (2021).....	32
2.1.4.4 Issues and Crisis Management Realtional Model Spillan (2000).....	33
2.1.4.5 Tahapan Manajemen Krisis Carsten Lund Pedersen, Thomas Rittermm C., Anthony Di Benedettoc (2020).....	33

2.2	KERANGKA KONSEPTUAL.....	35
2.2.1	Tourism (Wisata).....	35
2.2.2.	Wellness Tourism (Wisata Kebugaran).....	36
2.2.3.	Trend Wellness Tourism.....	39
2.2.4.	Manajemen HRGA	41
2.2.5.	Manajemen Pemasaran	42
2.2.6.	Manajemen Operasional	44
2.2.7.	Manajemen Keuangan	46
2.3	PENELITIAN SEJENIS	48
2.4	KERANGKA PEMIKIRAN.....	54
BAB III		55
METODOLOGI PENELITIAN		55
3.1	PARADIGMA PENELITIAN.....	55
3.2	PENDEKATAN PENELITIAN	56
3.3	METODE PENELITIAN	57
3.4	DESKRIPSI OBYEK, SUBYEK, PELANGGAN, PESAING	59
3.4.1	Deskripsi Obyek	59
3.4.2	Deskripsi Subyek	62
3.4.3	Pelanggan.....	66
3.4.4	Pesaing	68
3.5	SUMBER DATA.....	68
3.6	METODE PENGUMPULAN DATA	69
3.7	TEKNIK ANALISIS DATA	70
3.8	VALIDITAS DATA DENGAN TRIANGULASI	71
BAB IV		73
HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN		73
4.1	HASIL PENELITIAN	73
4.1.1	Trend Tourism dan Kondisi Bisnis Spa Martha Tilaar Spa Saat Pandemi COVID-19.....	73
4.1.2	Perencanaan Strategi Manajemen Krisis PT Cantika Terhadap COVID-19.....	75
4.1.2.1	Perencanaan Strategi Manajemen Krisis Divisi HRGA Terhadap COVID-19.....	79
4.1.2.2	Perencanaan Strategi Manajemen Krisis Divisi Operasional Terhadap COVID-19.....	81

4.1.2.3	Perencanaan Strategi Manajemen Krisis Divisi Pemasaran Terhadap COVID-19.....	83
4.1.2.4	Perencanaan Strategi Manajemen Krisis Divisi Keuangan Terhadap COVID-19.....	86
4.2	PEMBAHASAN PENELITIAN	90
4.2.1	Pembahasan Trend Tourism dan Kondisi Bisnis Spa Martha Tilaar Spa Saat Pandemi COVID-19	90
4.2.2	Pembahasan Perencanaan Strategi Manajemen Krisis PT Cantika Puspa Pesona Terhadap COVID-19.....	92
BAB V	150
KESIMPULAN, KETERBATASAN, DAN SARAN		150
5.1	KESIMPULAN	150
5.2	KETERBATASAN PENELITIAN	160
5.3	SARAN.....	161
5.3.1	Saran Bagi PT Cantika Puspa Pesona – Martha Tilaar Spa.....	161
5.3.2	Saran Bagi Peneliti Selanjutnya.....	161
DAFTAR PUSTAKA.....		163

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Negara destinasi Wisata Kesehatan dan Kebgaran yang paling diminati di Asia 2019	6
Gambar 1.2 COVID-19, 10 negara paling terpengaruh teratas (rata-rata pergerakan 7 hari) per-18 Juli 2021	7
Gambar 1.3 Labar Bersih PT Martina Berto Tbk dalam kurun waktu 2019-2021.....	8
Gambar 1.4 Logo Martha Tilaar Spa yang bertitel Martha Tilaar Salon Day Spa.....	10
Gambar 1.5 Penjualan Martha Tilaar Spa dalam kurun waktu 3 tahun dari semenjak pandemi	11
Gambar 1.6 Candle Massgae – Martha Tilaar.....	14
Gambar 1.7 Salah satu perawatan massage di Martha Tilaar Spa.....	15
Gambar 1.8 Salah satu perawatan massage di Martha Tilaar Spa.....	15
Gambar 2.1 Fase krisis – Industrial Marketing Management	21
Gambar 2.2 Tujuh Segmen Lingkungan Eksternal Perusahaan	23
Gambar 2.3 Manajemen Krisis, Sahin et al 2015	26
Gambar 2.4 Manajemen Krisis, Pedersen et al 2020.....	29
Gambar 2.5 Disaster management cycle – European Commission 2009.....	32
Gambar 2.6 Issues and crisis management relational model.....	33
Gambar 2.7 Bagian struktural tourism (wisata) – Kaspar 2007	35
Gambar 2.8 Salah satu kegiatan wellness tourism - Yoga	37
Gambar 2.9 HC Framework	41
Gambar 2.10 Promotion Mix The 4P	43
Gambar 3.1 Logo Martha Tilaar Spa yang bertitel Martha Tilaar Salon Day Spa.....	60
Gambar 3.2 Candle Massage – Martha Tilaar Salon Day Spa	60
Gambar 3.3 Salah satu perawatan basuh kaki di Martha Tilaar Spa	62
Gambar 3.4 Salah satu perawatan basuh kaki di Martha Tilaar Spa	62
Gambar 4.1 Statistik penurunan jumlah karyawan di PT Cantika Puspa Pesona dalam kurun waktu 3 tahun terakhir.....	80
Gambar 4.2 Penjualan Martha Tilaar Spa dalam kurun waktu 3 tahun dari semenjak pandemi	88
Gambar 4.3 Business Strategy Level PT Cantika Puspa Pesona saat Pandemi	94
Gambar 4.4 Corporate Strategy Level PT Cantika Puspa Pesona saat Pandemi.....	97
Gambar 4.5 Tujuh segmen lingkungan eksternal perusahaan	99

Gambar 4.6 Struktur Organisasi PT Cantika Puspa Pesona	107
Gambar 4.7 COVID-19, 10 negara paling terpengaruh teratas (rata-rata pergerakan 7 hari), per 18 Juli 2021	111
Gambar 4.8 Laba bersih PT Martina Berto Tbk 2019-2021	114
Gambar 4.9 Fase krisis	116
Gambar 4.10 Manajemen krisis, dalam tiga tahap penanganan	120
Gambar 4.11 COVID-19, 10 negara paling terpengaruh teratas (rata-rata pergerakan 7 hari) per-18 Juli 2021.....	123
Gambar 4.12 Manajemen krisis, Pedersen et al 2020	125
Gambar 4.13 Disaster management cycle	127
Gambar 4.14 Issues and crisis management relational model Spillan 2000	131
Gambar 4.15 HC Framework	133
Gambar 4.16 Martha Tilaar Spa Online kolaborasi dengan DAMN! I Love Indonesia	138
Gambar 4.17 Martha Tilaar Spa Potongan Harga saat PPKM Level rendah	139
Gambar 4.18 Promotion Mlx 4P	139
Gambar 4.19 Kelas Online berbayar “Online Beauty Class”	141

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	48
Tabel 3.1 Daftar narasumber wawancara	65
Tabel 4.1 SWOT PT Cantika Puspa Pesona saat Pandmei.....	92
Tabel 4.2 External Environtment Segments PT Cantika Puspa Pesona	98
Tabel 4.3 Internal Environtment PT Cantika Puspa Pesona.....	101
Tabel 4.4 Tabel Coomb tentang krisis PT Cantika Puspa Pesona saat pandemic COVID-19	117

BAB I

PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang

Wellness tourism (wisata kebugaran) sudah menjadi *lifestyle* bagi masyarakat terutama masyarakat ibukota dimana industri perawatan diri dan kecantikan saat ini sangat digandrungi banyak pecintanya apalagi di tengah hiruk pikuk banyaknya kegiatan yang membuat tubuh lelah dan butuh dimanjakan bagi wanita maupun pria. Industri perawatan diri merupakan industri yang berfokus kepada kegiatan memanjakan, mempercantik, relaksasi tubuh, dan erat kaitan dengan kegiatan-kegiatan seperti relaksasi, perawatan tubuh, perawatan rambut, perawatan muka, bahkan perawatan bagian tubuh spesifik lainnya. Selain itu, wisata kebugaran juga erat kaitannya dengan hal-hal ketenangan batin, contohnya melakukan yoga dan kegiatan relaksasi tubuh lainnya. Di mata dunia, pasar Indonesia termasuk pasar yang cukup potensial dalam mencoba hal baru dan masyarakatnya berani untuk membayar lebih juga untuk produk bagus dan berkualitas. Kesempatan bagi Indonesia untuk memperkenalkan berbagai *spa & wellness tourism* lainnya ke kancah global dinilai sangat terbuka lebar dan akan terus berkembang. (“Study Finds,” n.d.).

Berbagai merek kecantikan memperluas dan memperkokoh eksistensi gerainya dengan manufaktur lokal untuk mencocokkan tingginya permintaan dari pasar domestik serta berperan aktif dalam pasar investasi untuk mendukung perkembangan bisnis. Bukan hanya manufaktur, nuansa lokal Indonesia yang kaya dengan berbagai rempah-rempah dan jamu membuat ragam produk maupun jasa kecantikan makin marak dan banyak jenisnya dan membuat persaingan betul-betul terjadi. (Patricia, 2015)

Spa merupakan salah satu kegiatan yang menjadi salah satu objek dalam penelitian ini dimana relaksasi spa telah menjadi wisata kebugaran yang dinilai sedang marak saat ini. Peminat spa berasal dari berbagai kalangan atau kelompok juga lintas generasi dan juga gender. Beberapa contoh merek spa yang cukup dikenal masyarakat Indonesia antara lain Martha Tilaar Spa, Taman Sari Royal Heritage Spa, Gaya Spa, ZEN Family Spa, dan masih banyak lagi merek-merek

atau tempat spa dan reflexology kecil sampai besar lainnya di Indonesia khususnya di Ibukota.

Martha Tilaar Group yang bergerak di perusahaan leader kecantikan komestik di Indonesia juga merambah ke bisnis spa bersama dengan PT Cantika Puspa Pesona. Keragaman budaya Indonesia menjadi nilai lebih bagi spa jika dibandingkan dengan negara-negara lainnya. Perbedaannya terletak pada terapis yang memberikan pelayanan. "Indonesia memiliki Spa yang erat dan terkenal dengan budaya *good hand and good heart* yang hangat di customernya. Yang membedakan hanyalah karakter dan teknik dari setiap terapis," (Tilaar, 2015).

Wisata kebugaran spa yang bertujuan untuk mempercantik diri dan memaksimalkan kebugaran tubuh, seiring dengan berkembangnya kreatifitas dan inovasi para penyedia jasa, dapat digabungkan dalam perawatan spa dan herbal terapi. Maksudnya dari herbal terapi adalah pengunjung tidak hanya mendapat kecantikan tubuh dari ujung kepala sampai ujung kaki, tetapi juga mendapat banyak manfaat untuk penyembuhan berbagai penyakit (Sugianto, 2010).

Seiring dengan pernyataan di atas, kehidupan di kawasan kota-kota besar seperti Jakarta, Yogyakarta, Surabaya, dan Denpasar yang sarat dan padat dengan aktivitas padat yang dapat membuat badan dan raga menjadi lelah dan letih menjadi kawasan yang dapat menjadi target kawasan wisata kebugaran seperti spa. Kondisi ini pun membuat peluang bagi bisnis spa yang menawarkan pemulihan dan kebugaran masyarakat sekitar. Sehingga seberat apa pun aktivitas seseorang, spa mampu membantu tubuh kembali bugar dan siap untuk kembali melakukan aktivitas tersebut setiap harinya.

Hal ini juga dinyatakan sebuah kanal yang kerap sering membahas spa, dimana bagi masyarakat modern, terapi kesehatan dan juga fasilitas untuk memanjakan diri telah menjadi kebutuhan dan tren, contohnya adalah banyak orang datang ke spa untuk relaksasi pemulihan tubuh dari rasa lelah dan lambatlaun telah menjadi kebiasaan yang bahkan telah mendunia (Everyday Spa, 2010). Berkaitan dengan itu, adanya tuntutan kesehatan, kebugaran, bahkan penampilan yang menarik telah berubah menjadi kompetisi aktualiasi diri seiring dengan peningkatan kesejahteraan hidup manusia yang pada akhirnya mendorong terciptanya tren dan gaya hidup modern. Adanya tren untuk tampil beda dengan tubuh yang bugar dan

sehat makin lama kian berkembang dan membuat permintaan terhadap kehadiran tempat spa makin meningkat juga sehingga terciptanya beragam jenis spa dan terapi kesehatan ditengah persaingan antar penyedia jasa juga kian ketat.

Pada tingkat global dan regional, pertumbuhan dan perkembangan wisata kebugaran dan kesehatan tidak dapat diragukan lagi. Wisata kebugaran terbagi menjadi beberapa fokus aktivitas dalam industri *health and wellness*, fokus aktivitas tersebut antara lain, (i) *medical service*, (ii) *leisure and recreation Spas*, (iii) *medical surgical clinic*, and (iv) *medical wellness centers or spa*) menyebar hampir merata di beberapa kawasan seperti Eropa, Amerika, Asia, dan Australia serta Selandia Baru. Pada sisi lainnya, kebutuhan atau permintaan akan destinasi yang alami dan mampu menjadi tempat untuk melakukan “healing” atau penyembuhan justru menjadi tren yang merata hampir di semua kawasan dunia (Utama, 2012, pp. 6-7)

Dikutip dari sebuah artikel berita, Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif, Sandiaga Uno juga menegaskan bahwa “Saat ini Indonesia sudah mulai beralih dari *mass tourism* (pariwisata massal) ke jenis pariwisata yang lebih menekankan kualitas dan pada akhirnya mampu menjadi tren dan membiasakan orang untuk mementingkan kebugarannya. Jadi, tren kualitas yang baik dari bisnis spa kedepannya akan mengarah sampai terselenggaranya kegiatan-kegiatan seperti MICE (Meeting, Incentive, Convention, Exhibition) yang fokus terhadap wisata kebugaran, kesehatan, bahkan dapat merambah kepada olahraga.”. (Sandiaga, 2022)

Baru-baru ini, Kemenparekraf mengadakan International Wellness Tourism Conference & Festival (IWTCF) 2022 yang merupakan kegiatan sampingan dari pelaksanaan Presidensi G20 Indonesia di sejumlah kota-kota terpilih. Dalam pegelaran ini, ada lima kegiatan utama yaitu conference, workshop, pameran, business matching, dan field trip selama 3 hari dengan tema “Strategi Keberlanjutan untuk Pemulihan dan Pertumbuhan Pariwisata Dunia melalui Wisata Kebugaran (*Wellness Tourism*) Untuk Semua” serta melibatkan peserta dari berbagai asosiasi, organisasi, dan seluruh pelaku industri yang berkaitan dengan wisata kebugaran ini dari Indonesia maupun seluruh negara G20 di ASEAN. Dengan potensi yang dimiliki Indonesia, giat IWTCF 2022 ini diharapkan akan membuka peluang-

peluang baru bagi para pelaku industri wisata kebugaran untuk mengembangkan eksistensi dan potensi kerjasama antara industri wisata kebugaran dimana didalamnya terdapat kegiatan berbagi ilmu terkait edukasi kebugaran, memperkenalkan produk, sampai peluang untuk investasi di sektor kebugaran. (IWTCF, 2022).

Menurut Global Wellness Institute (GWI), secara mendunia terdapat 8 jenis kategori pada ekonomi di bidang kebugaran. GWI merupakan organisasi/lembaga yang melakukan riset dan menjadi penentu tren terhadap industri kebugaran secara global yang berbasis di Amerika. Kedelapan jenis ekonomi bidang kebugaran (*wellness economy*) yaitu, *personal stuff and beauty*, *healthy food and nutrition for weight loss*, *physical stuff*, *wellness health spa and spring*, *traditional medicine*, *public-health service and specific medicine*, *premium real estate*, dan *mental care*. Spa juga telah menjadi salah satu jenis ekonomi di bidang kebugaran dimana hal tersebut berarti bisnis spa memiliki andil cukup penting bagi pemasukan sebuah kawasan maupun negara. (Global Wellnes Institute, 2022).

Dengan adanya dukungan pemerintah dan sejumlah asosiasi maupun instansi terkait terhadap bisnis spa yang sangat terlihat nyata melalui berbagai kampanye, program, maupun kegiatan-kegiatan pendukung lainnya di industri wisata kebugaran ini, potensi perkembangan dan daya saing produk dan jasa lokal pada bisnis spa mampu memiliki kualitas yang tinggi meskipun belum dikenal banyak kalangan. Hal tersebut menjadi upaya setiap merek maupun penyedia jasa spa untuk terus menggaungkan eksistensi bisnis spa mereka. Ada beragam jenis perawatan spa yang ada tetapi tidak semua jenis perawatan dibutuhkan dan menjadi kegemaran seseorang. Maka dari itu, dengan adanya segmentasi dalam menargetkan konsumen sesuai dengan riset pasar berdasarkan kebutuhan, perawatan spa dinilai dapat menarik konsumen yang hanya mengingini jenis perawatan tertentu.

Misalnya, perawatan spa yang fokus untuk perawatan kulit akan lebih cocok menargetkan wanita yang mencari perawatan anti-penuaan atau yang ingin menghilangkan bekas luka di kulitnya. Contoh lainnya, perawatan pijat seluruh tubuh mungkin cocok untuk orang ingin mengurangi rasa pegal akibat aktivitas yang padat juga stres dan ketegangan. Target konsumen spa juga dapat

disegmentasi berdasarkan promosi dan penawaran-penawaran yang menarik perhatian konsumen. Misalnya, perawatan spa yang memberikan diskon kepada siapa saja yang berkunjung di hari Ibu bersama dengan ibunya. Atau adanya kerjasama sebuah bisnis spa dengan sebuah hotel atau penginapan yang menggunakan layanan spa untuk menarik sejumlah konsumen hotel dengan berbagai promo tertentu.

Menurut Global Wellness Institute tahun 2017, *wellness industry* dan kebugaran global sekarang bernilai US\$4,2 triliun. Terjadi pertumbuhan sekitar 12,8% antara 2015 dan 2017, mewakili 5,3% dari output ekonomi global. Industri ini mencakup semua kegiatan yang mensosialisasikan kesejahteraan fisik dan mental, mulai dari yoga hingga makan sehat, perawatan dan kecantikan pribadi, nutrisi dan penurunan berat badan, meditasi, retreat spa, kesehatan di tempat kerja, dan pariwisata kesehatan. Selain itu, Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif (Menparekraf) Sandiaga Uno (2022) menyetujui tentang adanya kenaikan pertumbuhan industri wisata kebugaran dan industri ini menjadi salah satu tren pariwisata yang menjanjikan di masa pemulihan pasca pandemi karena kebutuhan dan juga antusiasme yang tinggi terhadap industri ini. Sandiaga menyebutkan, dalam potensi global, wisata kebugaran selalu mengalami peningkatan setiap tahunnya. "Wisata kebugaran atau *wellness tourism* di secara mendunia telah dinilai cukup baik dan berkontribusi 4,2 triliun dolar Amerika tahun 2017, setelah dua tahun mendatang juga telah tercatat adanya kenaikan kontribusi di 4,5 triliun dolar Amerika." (Sandiaga, 2022).

Pernyataan lainnya, wisata kebugaran juga diproyeksikan mengalami pertumbuhan yang signifikan pada tahun 2022 menjadi 919 miliar dolar Amerika dengan pertumbuhan 7,5 persen per tahun. Rencana pengembangan wisata kebugaran harus masuk ke dalam empat jenis wisata yang dikembangkan oleh Kemenkes dan Kemenparekraf di bawah koordinasi Kemenkomarves. Dalam memperkuat dan mengembangkan sektor pariwisata, Kemenparekraf meluncurkan panduan CHSE (*Cleanliness, Health, Safety, dan Environment Sustainability*). Selain itu, Kemenparekraf juga mengklasifikasikan produk wisata kebugaran di Solo, Yogyakarta, dan Bali. "Di dalam dokumen ini wisata kebugaran

disatupadukan dengan produk wisata lainnya supaya menjadi paket lengkap seperti wisata ekowisata, budaya, medis, olahraga, dan kuliner," (Sandiaga, 2022).



Gambar 1.1 Negara destinasi Wisata Kesehatan dan Kebugaran yang paling diminati di Asia 2019

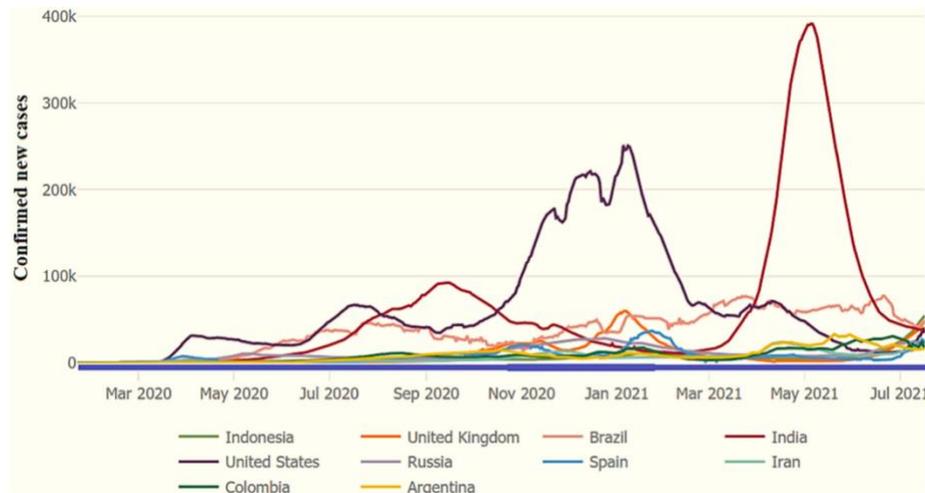
Sumber: GlobalDataTravel and Tourism Intelligence Center

Di Asia, wisata kebugaran di Indonesia masuk lima besar negara yang paling banyak diminati berbagai kalangan konsumen. Beragamnya budaya dan jenis wisata kebugaran di Indonesia menjadi salah satu penyebab ramainya turis lokal maupun luar untuk datang berkunjung ke setiap tempat untuk memanjakan diri lewat beragam nuansa wisata kebugaran, terkhusus spa. Namun dari mulai diberlakukannya PPKM sampai PSBB di masa pandemi, bisnis spa diharuskan menutup total outletnya dikarenakan jasa yang diberikan dapat dikatakan sangat berpotensi menularkan virus dengan adanya kontak fisik.

Berdasarkan artikel dari CNBC Indonesia (2021), setelah satu setengah tahun pandemi, banyak spa dan bisnis hiburan yang akhirnya mati bertumbangan. Banyak gerai yang gulung tikar dan menjual aset-asetnya. "Spa massage kondisinya bukan memprihatinkan tapi sudah mati, banyak yang tidak bayar sewa dan lain-

lain. Kalaupun dibuka, tidak semua bisa. Kemarin laporan pengusaha banyak yang sudah hancur. Untuk buka kan butuh modal besar,". (Suryani, 2021).

Dilansir dari data international, WHO dan JHU COVID-19 datasets, Indonesia pada Juli 2021 masuk 10 besar negara yang terdampak pandemi.



Gambar 1.2: COVID-19, 10 negara paling terpengaruh teratas (rata-rata pergerakan 7 hari), per 18 Juli 2021
Sumber: WHO dan JHU datasets

Dampak itu juga dibenarkan oleh Ita Utamiwati selaku General Manager PT Cantika Puspa Pesona, beliau menyampaikan, “Kita benar-benar terkena imbas pandemi. Sebagai bisnis spa, kita tutup total. Pendapatan menjadi nol. Yang dapat kita lakukan hanya layanan home-care bagi pelanggan yang mau. Mungkin pendapatan ada 10% saja,” ungkapnya. Namun berdasarkan wawancara, Ita menyadari bahwa Martha Tilaar Spa memang sanggup bertahan walaupun di awal memang perlu melakukan banyak investasi seperti APBD, Disinfektan, dan berbagai kebutuhan kesehatan lainnya. (Utamiwati, 2020)

Caroline Tan, Finance Manager PT Cantika Puspa Pesona (2022) mengatakan pada wawancara penelitian, “Dapat dikatakan bahwa pendapatan Spa saat pandemi mengalami penurunan sekitar 80%. Pandemi sangat berdampak pada bisnis Spa khususnya Martha Tilaar Spa, banyak hal keuangan yang disiasati sedemikian rupa supaya bisnis terus dapat berjalan.” (Tan, 2022)

PT Marthina Berto Tbk. sebagai supplier atau pemasok utama pergerakan bisnis spa Martha Tilaar Spa juga mengalami penurunan pendapatan dilansir dari Laporan Tahunan tahun 2021. Penurunan terjadi dari tahun 2020 laba bersih

sebanyak Rp 203.215.000 menurun menjadi Rp 147.767.000 di tahun 2021. (Tbk., 2021)

Laba Bersih/Net Profit

Rp juta (Rp million)



Gambar 1.3: Laba Bersih PT Marthina Berto Tbk. dalam kurun waktu 2019 – 2021

Sumber: Laporan Tahunan PT Marthina Berto 2021

Manajemen krisis merupakan bentuk tanggapan atas krisis (*bargaining and negotiation in crisis*), memutuskan hal penting saat krisis (*making decision in crisis*), dan mengikuti penyebaran krisis (*crisis dynamics*). Manajemen perusahaan juga menjadi kunci pemecahan masalah krisis tersebut dengan strategi manajemen krisis yang tepat dan memungkinkan untuk dilakukan. Penyelesaian masalah krisis harus disikapi dengan tanggap dan serius dengan rancangan manajemen krisis untuk pencegahan meluasnya krisis, strategi yang tepat akan mengurangi resiko kesalahan. (Murray, 2001).

Pengertian krisis sendiri yang dikutip dari buku diktat Interstudy School of PR dalam yaitu krisis adalah masa gawat atau genting, dimana situasi tersebut dapat menjadi titik balik atau sebaliknya. G Harison dalam Kriyantono mengatakan krisis adalah keadaan genting yang kritis yang berpengaruh negative terhadap organisasi dengan bentuk segala kemungkinan, keputusan tanggap dan tepat sangat dibutuhkan supaya tidak berdampak lebih luas ke seluruh organ organisasi. (Soemirat & Ardianto, 2004).

Beberapa sumber yang menyebabkan terjadinya krisis dalam suatu organisasi, menurut Philip Lesly sumber-sumber krisis antara lain:

- a. Bencana seperti kebakaran, gempa bumi akan berpengaruh kepada orang-orang dalam perusahaan maupun masyarakat luas perusahaan, seperti investor, pelanggan, supplier, komunitas perusahaan dll.
- b. Kondisi darurat yang datang secara tiba-tiba atau suatu perkembangan dari kondisi darurat yang telah terjadi, seperti sabotase produk atau perusahaan.
- c. Adanya bom dapat menimbulkan kepanikan dan kerusakan atau suatu pemogokan karyawan secara besar-besaran.
- d. Rumor yang negatif tentang perusahaan atau produk.
- e. Adanya hal besar seperti boikot dari berbagai kelompok, permintaan penarikan produk, dll. (Soemirat & Ardianto, 2004, p.182).

Kita dapat mengkategorikan krisis berdasarkan asal terjadinya atau berdasarkan waktu peringatan munculnya krisis dan membagi jenis krisis dalam dua bagian, yaitu krisis dengan kemungkinan yang dapat diperhitungkan dan krisis yang tidak dapat diperhitungkan. (Jefkins, 2003, p. 335)

Krisis yang menyebabkan kerugian dan dampak negatif yang cukup krusial dan besar tidak dapat dibiarkan begitu saja namun tentunya perlu dikelola dengan seksama. Langkah-langkah yang perlu dilakukan dalam pengelolaan krisis adalah:

- a. Identifikasi Krisis, merupakan suatu awal untuk mengetahui permasalahan dengan melihat faktor apa yang menyebabkan krisis terjadi. Tujuan identifikasi ini adalah untuk menentukan langkah tepat guna penanggulangan bencana.
- b. Analisis Krisis, pengembangan proses identifikasi dengan formula 5W+1H untuk memaparkan lebih mendalam penyebab krisis sampai ke apa saja yang perlu dilakukan. Pembahasan yang cakupannya luas tentang krisis secara parsial sampai ke integral yang terkait satu sama lain.
- c. Isolasi Krisis, merupakan langkah-langkah untuk menahan penyebaran krisis ke seluruh lini perusahaan, oleh karena itu sebuah krisis perlu diisolasi dengan perkiraan waktu yang sesuai dengan jenis krisis tersebut.

- d. Strategi Pemulihan Krisis, merupakan strategi lanjutan dalam menghadapi daur hidup krisis berdasarkan analisa yang telah dilakukan sebelumnya.
- e. Program Pengendalian, merupakan langkah penerapan menuju strategi generik yang telah dirumuskan. (Kasali, 2003, p.231)

Dalam bisnis spa, upaya manajemen krisis pada umumnya dapat menggunakan tahapan menurut Rhenald Kasali dan beberapa referensi literasi lainnya dimana berdasarkan statement dari Wulan Tilaar selaku Direktur PT Cantika Puspa Pesona dimana CPP juga melakukan banyak langkah dalam menanggulangi ini terutama untuk kesejahteraan karyawan meskipun banyak hal yang dapat dikorbankan seperti adanya pemutusan kontrak, pemotongan gaji, dan sebagainya. Selain itu berbagai inovasi juga dilakukan oleh CPP supaya dapat tetap menghasilkan pendapatan. Namun dalam upaya yang dilakukan CPP memang secara tidak langsung mengikuti kebijakan perusahaan induk terlebih dahulu yaitu Martha Tilaar Group yang dengan segera melakukan banyak sekali koordinasi terkait dengan bencana yang terjadi.



Gambar 1.4 Logo Martha Tilaar Spa yang bertitel Martha Tilaar Salon Day Spa

Sumber: www.cantikapuspapesona.com

Dalam penelitian ini, peneliti fokus untuk menelisik secara mendalam strategi bisnis Martha Tilaar Spa pada masa pandemi yang merupakan salah satu pionir spa tertua dan pemain utama di Indonesia di bawah naungan Ibu Martha Tilaar sendiri sebagai public figure legendaris di industri kebugaran dan kecantikan. Martha Tilaar Spa dikelola oleh PT. Cantika Puspa Pesona. Salah satu perusahaan Martha Tilaar Group yang menangani jasa perawatan tubuh kecantikan.

Melanjutkan pernyataan Caroline Tan, Finance Mnaager CPP tentang menurunnya pendapatan bisnis spa Martha Tilaar Spa di masa pandemic, setiap langkah strategi yang dilakukan dalam menanggulangi krisis tersebut mamsuki masa endemic semakin membuahkan hasil yang meningkat berdasarkan data yang didapat dari CPP.



Gambar 1.5: Penjualan Martha Tilaar Spa dalam kurun waktu 3 tahun dari semenjak pandemic
Sumber: Wawancara Eksklusif

Berdasarkan kurva diatas, berikut merupakan timeline atau tahapan kejadian sebagai penyebab krisis yang menimpa PT Cantika Puspa Pesona. Pada akhir tahun 2019, COVID-19 muncul di Wuhan, Cina dan diindikasi akan menyebar ke seluruh penjuru dunia secara cepat. Pada saat itu keadaan ekonomi CPP masih tergolong tinggi sampai Januari 2020 saat COVID-19 memasuki Indonesia, bisnis spa di Pulau Jawa terutama mulai terdampak. Mulai dari Januari sampai Februari 2020, dengan dikeluarkannya PP tentang PSBB, bisnis hiburan yang salah satunya adalah bisnis spa dan massage di DKI Jakarta sudah dilarang beroperasi secara total. Dalam beberapa bulan, tidak ada perubahan peraturan izin operasional bisnis hiburan karena angka penularan masih terhitung tinggi. Namun sedikit demi sedikit seperti bioskop sempat diizinkan buka, tapi akhirnya tutup kembali karena daya beli masyarakat yang sangat berkurang. Berikut bisnis hiburan yang dilarang beroperasi karena PSBB di DKI Jakarta saat itu Bioskop, Pub/Musik, Klub Malam, Karaoke Executive, Diskotek, Karaoke Keluarga, Bar/Rumah Minum, Griya Bola Gelinding, Bola Sodok, Pijat, Spa, Mandi Uap, Seluncur, dan Arena permainan lainnya. Karena peraturan tersebut, pendapatan dari penjualan CPP berangsur menurun drastis sampai memasuki bulan April 2020.

Sepanjang tahun 2020, perusahaan bertahan sedemikian rupa untuk tetap mendapatkan pemasukan dari strategi-strategi yang perusahaan canangkan. Namun sebelum itu, perusahaan sangat menanggapi adanya virus dan penyebarannya sehingga seluruh outlet didisinfektasi mulai di bulan April 2020. Penjualan juga mulai beralih dari treatment spa ke produk-produk retail seperti suplemen dan minuman berkhasiat yang baik bagi kesehatan. Pada bulan April 2020, outlet juga banyak mengalami tutup buka karena dinamika peraturan pemerintah dan sudah mulai beralih ke aktivasi online. Dengan gencar lewat seluruh platform social media, CPP juga secara aktif memberikan sosialisasi dan informasi yang edukatif terkait pentingnya menetapkan protokol kesehatan dan berjaga-jaga selama masa pandemi. Pada bulan September 2020, CPP juga mulai beralih ke perawatan *Home-Service* bagi para pelanggan yang ingin melakukan treatment yaitu pada saat peraturan pemerintah sempat kendur. Selain itu juga adanya *Online Beauty Therapy Class* secara berbayar bagi banyak orang yang ingin belajar melakukan banyak perawatan kecantikan sampai akhir tahun 2020. Pada bulan November 2020, Martha Tilaar Spa Express mengadakan pembukaan di Subang dengan sistem franchise.

Memasuki tahun 2021, pada bulan Maret, perusahaan membuat program *Office to Office* dengan harga yang terjangkau dan cukup mampu mendongkrak penghasilan perusahaan. Kendornya peraturan pemerintah yang cukup banyak di tahun 2021, perusahaan banyak membuat banyak diskon supaya banyak pelanggan kembali ke outlet untuk melakukan perawatan. Pada bulan Juli 2021 pendapatan perusahaan sempat anjlok, alhasil CPP melakukan kolaborasi dengan perusahaan induk dengan meluncurkan produk *Self Care Starter Kit* yang terdiri dari ginger tea, rempah uap (inhalation), hand-sanitizer, Berto Imunku, dan minyak kayu putih. Pada bulan Agustus 2021 juga perusahaan mulai melakukan banyak *Live Sale* di platform Instagram sampai e-commerce untuk melakukan penjualan produk retail sampai akhir tahun 2021 dimana karena gencarnya penjualan online perusahaan akhirnya mampu menaikkan pendapatan perusahaan. Selain itu, di bulan November 2021, Martha Tilaar Spa melakukan kolaborasi dengan Rhodex untuk menghasilkan Rhodex K-Beauty Facial Treatment dan di penghujung tahun bulan

Desember 2021, Martha Tilaar Spa melakukan kolaborasi dengan Kamalika Artprints dengan meluncurkan Lestari Betawi Hampers.

Memasuki tahun 2022, Martha Tilaar Spa terus melanjutkan berbagai strategi penjualan terkhusus di pemberlakuan potongan harga dan promo-promo lainnya yang telah dicanangkan dengan pencapaian pendapatan yang sudah cukup meningkat dari tahun sebelumnya. Pada bulan April 2022, Martha Tilaar Spa Express melakukan pembukaan di kota Banjarmasin. Di tahun ini, outlet Martha Tilaar Spa sudah banyak mengalami pembukaan secara new-normal. Pada bulan Mei 2022, para terapis spa sudah banyak melalui liku liku pandemic sehingga Martha Tilaar Spa Training Center melalui Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP) dan Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Pariwisata Flores melaksanakan uji kompetensi bidang *Service Excellent*. Pada kurva bergaris biru, dapat dilihat bahwa segala strategi perusahaan membuahkan hasil kenaikan pendapatan.

Martha Tilaar Spa memiliki beberapa nilai dan keunikan yang dipegang erat oleh perusahaan yaitu:

-
- 1) Martha Tilaar sebagai jaminan kualitas dan kepercayaan
 - 2) Produk kecantikan yang teruji dan diteliti dari bahan-bahan alami dan menggunakan teknologi paling modern serta menggabungkan keunikan budaya Indonesia.
 - 3) Didukung dengan berbagai macam produk berkualitas
 - 4) Terapis berkualitas terlatih
 - 5) Staf yang berkualitas berpengalaman dalam keramahan yang luar biasa yang membuat Indonesia terkenal di dunia.
 - 6) Suasana kondusif yang meningkatkan kesejahteraan dan perasaan spa kepada pelanggan.
 - 7) Didukung oleh tim yang profesional dan berdedikasi tinggi
 - 8) Produk eksklusif dan berkualitas. (Spa, 2021)

Salah satu produk yang ditawarkan oleh Martha Tilaar Spa yang menjadi signature adalah Candle Massage. Candle Massage menghadirkan sensasi hangatnya lelehan lilin yang menjadi massage oil, merupakan paduan khasiat lilin, shea butter, palm oil dan aromaterapi yang akan mengikat kotoran dan sel-sel kulit

mati untuk membantu regenerasi kulit. Perawatan Candle Massage di Martha Tilaar Salon Day Spa sangat unik, teknik pijat khusus dengan durasi sekitar 90 menit, yang memberikan keistimewaan pada teknik menuangkan hangatnya lelehan, lilin yang menjadi massage oil hangat pada tubuh. Kandungan shea butter memberikan extreme-moist pada kulit dipadu dengan aromaterapi dari varian bunga, buah atau herbal serta pijatan lembut pada titik-titik relaksasi sehingga melancarkan Peredaran darah, mengurangi rasa lelah maupun stress pada tubuh dan pikiran. (Andiani, 2022).



Gambar 1.6 Candle Massage – Martha Tilaar

Sumber: MTSpa dokumentasi resmi

Martha Tilaar Spa dengan model bisnis kepemilikan sendiri di beberapa cabang (cabang pusat) dan juga franchise berada di hamper seluruh pelosok Indonesia. Sampai saat ini sudah lebih dari 85 outlet yang telah resmi dibuka dengan merek Martha Tilaar Spa (cabang pusat dan franchise) dan juga merek-merek kolaborasi dengan sistem *white label*. Disusul dengan peluncuran Sariayu Halal Beauty Center pada tahun 2019, masih dengan produk dan nuansa spa traditional namun mengangkat konsep halal beauty dengan produk kebanyakan dari SariAyu yang merupakan merek lokal dari PT Martina Berto Tbk, Martha Tilaar Group.

Martha Tilaar Spa juga menerapkan sistem *join operation* sampai *franchise* untuk melebarkan sayap outlet-outlet Spa. Sampai saat ini sudah terdapat kurang lebih 80 outlet franchise yang resmi dibuka belum termasuk pengurangannya setelah pandemi dan penyebab lainnya.



Gambar 1.7 Salah satu perawatan massage di Martha Tilaar Spa



Gambar 1.8 Salah satu perawatan basuh kaki di Martha Tilaar Spa

Dalam penelitian ini, peneliti fokus untuk menelisik secara mendalam strategi bisnis Martha Tilaar Spa pada masa pandemi untuk bertahan terkhusus dalam menstabilkan sampai meningkatkan penjualan dalam judul “Perencanaan Manajemen Krisis Saat Pandemi COVID-19 (Studi Kasus Terhadap Bisnis *Wellness* di Martha Tilaar Spa, PT Cantika Puspa Pesona - Martha Tilaar Group)”. Martha Tilaar Spa merupakan salah satu pionir spa tertua di Indonesia di bawah naungan Ibu Martha Tilaar sendiri sebagai public figure legendaris di industri kebugaran dan kecantikan. Martha Tilaar Spa dikelola oleh PT. Cantika Puspapesona. Salah satu perusahaan Martha Tilaar Group yang menangani jasa perawatan tubuh kecantikan dengan tujuan menjadi pilihan terbaik untuk berbisnis sekaligus melestarikan keindahan tradisi spa Indonesia.

1.2 Rumusan Masalah

- Strategi apa yang dilakukan oleh Martha Tilaar Spa dalam menghadapi krisis pandemi serta bagaimana hasil strategi manajemen krisis tersebut?

1.3 Tujuan Masalah

- Untuk mengetahui strategi apa yang dilakukan oleh Martha Tilaar Spa dalam menghadapi krisis pandemic serta bagaimana hasil strategi manajemen krisis tersebut

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian merupakan kaitan yang menjawab tujuan dari penelitian penelitian dan merupakan inti makna yang dapat berguna secara akademik maupun praktik. Selain itu, manfaat penelitian dapat menjadi sumber pengetahuan bagi khalayak luas untuk mengerti, menelisik, dan memecahkan permasalahan yang sudah disusun dengan rumusan dalam tema penelitian.

1.4.1 Manfaat Akademik

Dengan analisis yang digunakan dan teori yang ditemukan, peneliti berharap penelitian ini dapat memberikan kontribusi secara menyeluruh dalam pendalaman studi ilmu manajemen terutama dalam manajemen krisis dalam penerapan metode kualitatif, khususnya studi kasus dengan *grounded theory*. Selain itu, peneliti berharap dapat memperkaya gambaran penelitian mengenai manajemen krisis lewat penelitian “Strategi Manajemen Krisis Saat Pandemi COVID-19 (Studi Kasus Terhadap Bisnis *Wellness* di Martha Tilaar Spa, PT Cantika Puspa Pesona - Martha Tilaar Group)”.

1.4.2 Manfaat Praktik

Diharapkan penelitian ini dapat menjadi sarana informasi dan referensi untuk memberikan masukan bagi PT Cantika Puspa Pesona sendiri dan juga bagi penelitian-penelitian lainnya. Selain itu, diharapkan adanya kegunaan bagi penulis menjadi referensi dalam situasi dan kondisi praktek kerja nyata dimana menjadi praktek tambahan selain materi dan pengetahuan yang didapat dalam dunia perkuliahan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 Kerangka Teoritis

2.1.1 Manajemen

Manajemen adalah seni untuk menggapai tujuan spesifik perusahaan, dimana tentunya untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut diperlukan berbagai tahapan untuk mencapainya. Manajemen biasanya berkaitan dengan hal-hal yang dikerjakan secara *teamwork* karena bersangkutan dengan pembagian tugas, alur koordinasi, sampai implementasi pekerjaan hingga mencapai keberhasilan proyek / acara / kegiatan apapun. Berikut ini fungsi-fungsi manajemen untuk mencapai sebuah tujuan perusahaan, yaitu:

1. *Planning* atau perencanaan

Perencanaan dilakukan manajemen untuk penyusunan strategi ketika akan memulai sebuah proyek atau kegiatan. Misalnya, ketika kita akan membuat acara press conference untuk peluncuran sebuah produk baru, hal itu membutuhkan sebuah perencanaan agar acara peluncuran itu dari awal hingga akhir berjalan terarah, tepat waktu, dan berjalan dengan baik.

2. *Organizing* atau pengorganisasian

Pengorganisasian adalah fungsi manajemen dengan tujuan pembagian tanggung jawab berdasarkan tugas sesuai kemampuan yang masing-masing dimiliki. Fungsi ini diperlukan dalam organisasi atau perusahaan dimana ada tugas didelegasikan sesuai dengan jabatan dan perannya. Contohnya, tugas untuk setiap level dari direktur, manajer, officer, dan admin pasti berbeda sesuai dengan bidang dan porsinya.

3. *Actuating* atau pengarahan

Pengarahan adalah uraian dari tugas-tugas yang diberikan kepada setiap individu atau kelompok berdasarkan porsi dan bidang kerja. Pengarahan dibutuhkan supaya tidak adanya hambatan dalam pencapaian tujuan dimana semuanya saling bergerak dengan teratur. Pengarahan dapat dilakukan

dengan adanya pembimbing, konsultasi kepada supervisor dan mentor, dan juga pemberian motivasi.

4. *Controlling* atau evaluasi

Evaluasi adalah berfungsi untuk menilai dan menentukan hasil kerja yang telah dilakukan apakah sudah sesuai sasaran dan tepat atau belum. Evaluasi berguna untuk mengontrol perkembangan dari perencanaan yang telah dibuat. Bisa juga untuk penilaian dan acuan apakah diperlukan perubahan atau tidak. (Terry, 2005)

2.1.2 Krisis

Krisis adalah disrupsi yang secara fisik memberikan pengaruh negative terhadap suatu sistem secara holistik dan mengancam hal-hal fundamental, perasaan dengan pengertian tentang diri, inti eksistensial sebuah oknum. (Pauchant & Mitroff, 1992). Selain itu, krisis dapat digambarkan sebagai setiap aksi atau kegagalan dalam tindakan yang mengganggu berkelanjutan organisasi dan setiap fungsi-fungsinya, pencapaian tujuan organisasi, kelangsungan organisasi, atau segala sesuatu yang memiliki efek merugikan seperti yang dirasakan oleh sebagian besar internal dan eksternal organisasi.

Selanjutnya, dari buku diktat Interstudy School of PR, krisis didefinisikan sebagai masa genting, dimana saat tersebut kemungkinan menjadi titik balik atau sebaliknya, pada intinya mengandung perubahan besar. G Harison dalam Kriyantono mengatakan krisis merupakan keadaan genting terkait dengan kemungkinan yang memiliki pengaruh negative terhadap perusahaan, sehingga perlu adanya keputusan tanggap dan cepat agar krisis tidak berpengaruh ke seluruh organ organisasi. (Soemirat & Ardianto, 2004, p.181).

Krisis tidak dapat diprediksi kapan datanya dan bentuknya seperti apa. Misalnya yang akan, sedang atau sudah ada tetap tidak dapat diprediksi perkembangannya. Yang harus dilakukan sebagai tanggapan awal dalam situasi krisis adalah merencanakan perencanaan dengan cepat namun tetap matang sehingga dapat memahami krisis dari factor-faktor penyebab krisis. Faktor penyebab krisis yaitu: bencana alam, kecelakaan dalam industry atau operasional, tidak sempurnanya produk yang dihasilkan, citra perusahaan di mata publik,

keharmonisan hubungan industrial internal, kesalahan strategi perusahaan, terkait masalah pidana, adanya pergantian jajaran pemangku jabatan, dan adanya persaingan di dunia bisnis. (Nova, 2017, p.75).

Beberapa sumber yang menyebabkan terjadinya krisis dalam suatu organisasi, menurut Philip Lesly sumber-sumber krisis antara lain:

- a. Bencana contohnya hal yang terjadi dengan penyebab yang terlanjur tidak tertangani di awal contohnya kebakaran dan juga bencana alam dimana hal tersebut sangat mempengaruhi perusahaan maupun masyarakat secara luas, terkhusus pihak eksternal perusahaan contohnya investor, konsumen, supplier, komunitas, dll.
- b. Kondisi darurat yang datang secara tiba-tiba atau suatu perkembangan kondisi darurat ini, seperti sabotase produk atau perusahaan.
- c. Adanya peringatan terdapat bahan peledak yang membuat masyarakat tidak tenang bahkan sampai menimbulkan kerusakan fisik, lainnya misalnya demo buruh mogok kerja.
- d. Rumor yang jelek tentang perusahaan atau produk.
- e. Adanya letupan seperti boikot dari berbagai aktivis, permintaan penarikan produk dll. (Soemirat & Ardianto, 2004, p.182).

Kita dapat mengklasifikasikan krisis dari sumber terjadinya atau berdasarkan waktu timbulnya peringatan adanya krisis, serta membagi jenis krisis dalam dua jenis, yaitu:

- a. Krisis dengan kemungkinan yang dapat diperhitungkan
- b. Krisis dengan kemungkinan yang tidak dapat diperhitungkan (Jefkins, 2003, p.335)

Seorang konsultan krisis yang cukup terkenal asal Amerika bernama Steven Fink melakukan pengembangan pada konsep anatomi krisis. Fink mengidentikkan krisis dengan penyakit atau wabah yang menyerang manusia. Fink mengklasifikasikan stage yang terjadi pada krisis dengan mengadaptasi terminologi pada ilmu kedokteran dimana kita dapat mengukur skala krisis berdasarkan stadium krisis tersebut yang menyerang perusahaan. Terdapat empat tahap perkembangan krisis: (Kasali, 2003, p.225-230):

- a. Tahap Prodromal, tahapan ini disebut sebagai tahap peringatan karena disini krisis telah muncul dengan bentuk gejala yang perlu ditanggapi dengan segera. Tahap ini memiliki tiga rupa yaitu: sangat jelas, samar, dan tidak muncul sama sekali.
- b. Tahap akut, pada tahap ini situasi krisis makin meluas karena media juga telah memberitakannya sehingga publik mulai mengetahui permasalahan. Perusahaan juga mulai bersiap supaya krisis ditangani oleh tim krisis perusahaan (*Crisis Management Team*) untuk langsung melakukan manajemen krisis lewat perencanaan secara komprehensif dan matang.
- c. Tahap Kronik, dianggap badai telah berlalu yang disusul dengan langkah pembersihan, sehingga dikatakan sebagai the clean phase yang ditandai dengan berubahnya sistem atau struktur bahkan mengubah kebijakan.
- d. Tahap Resolusi (penyembuhan), merupakan pengembalian kondisi perusahaan yang harus tetap diwaspadai karena krisis dapat saja kembali ke tahap prodnormal, maka perlu dirumuskan strategi pemulihan untuk mencegah adanya krisis kembali.

Krisis dapat muncul sebagai jenis yang berbeda (misalnya, bencana alam, akibat diri sendiri) dan mengambil bentuk yang berbeda (misalnya, langsung, berkelanjutan). Literatur krisis yang masih ada menampilkan perdebatan tentang berapa banyak tahapan yang merupakan siklus hidup krisis (misalnya, Faulkner, 2001; Fink, 1986; Roberts, 1994). Mengikuti Coombs (2007), pandangan sempit tentang krisis dalam bentuknya yang paling sederhana memiliki tiga fase: pra-krisis, krisis, dan pasca-krisis. Namun, literatur manajemen isu juga menunjukkan perlunya mempertimbangkan periode segera sebelum krisis, ketika sedang membangun, untuk mengidentifikasi dan secara proaktif bereaksi terhadap gejala awal Ansoff (1975), serta segera setelah krisis, ketika aktivitas luar biasa terjadi. diperlukan untuk menangani efeknya sebelum tahap "normal" baru dapat dicapai, yang memastikan bahwa perusahaan belajar dan bersiap Madsen (2009). Oleh karena itu terdapat model dengan lima fase berbeda untuk analisis krisis: normalitas pra-krisis, kemunculan, kejadian, akibat, dan normalitas pasca-krisis. (Pedersen, Rittermm, Benedettoc, 2020).

Phases of crisis.					
Phases (our suggestion)	Pre-crisis normality	Crisis emergence	Crisis occurrence	Crisis aftermath	Post-crisis normality
Narrow perspective	Pre-crisis		Crisis	Post-crisis	
Wide perspective	Pre-crisis	Crisis			Post-crisis
Eaukner (2001) stages	Pre-event	Prodominal	Emergency & Intermediate	Long-term recovery	Resolution
Roberts (1994) stages	Pre-event	–	Emergency & Intermediate	Long-term	–
Eink (1986) stages	–	Prodominal	Acute	Chronic	Resolution
Timing	Before the crisis and possible early signs	Right before the crisis	The period of the crisis	Right after the crisis is over	After the crisis and its immediate past
Description	The crisis is at best a scenario, a theoretical discussion	The build-up toward a crisis, when potential first indicators can be observed	The crisis hits the organization and requires action	The crisis slows down in intensity, and the end can be seen	The crisis is over, and the organization is now in a state of normality
Examples related to the	Bill Gates's Ted Talk in 2015	First patients reported; early	Lockdown of countries, restrictions	Loosening of restrictions,	Not yet reached, but must be

Gambar 2.1 Fase krisis, setiap fase berbeda dalam konten, durasi, dan peluang manajerialnya.

2.1.3 Strategic Management

Pada dasarnya, manajemen strategis merupakan upaya yang membantu perusahaan dalam proses identifikasi tujuan atau *goals* perusahaan serta untuk mencapainya. Saat ini, manajemen strategis amat dinilai berpengaruh terhadap kenaikan nilai yang dihasilkan produk tersebut. Apalagi persaingan setiap produk sudah mulai amat terasa dengan adanya pergerakan barang dan jasa yang dapat resmi diperjualbelikan antara kota bahkan negara.

Corporate Level Strategy merupakan aksi perusahaan untuk menciptakan *competitive advantage* namun dengan mengatur berbagai unit bisnis dan produk yang ada dan beredar di pasar dengan target yang berbeda-beda. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan pendapatan dan keuntungan dengan berfokus pada diversifikasi, dan juga dengan adanya strategi-strategi ini diharapkan perusahaan dapat menghasilkan rata-rata balik modal yang diatas biasanya. Strategi-strategi ini juga terkait pada pasar dan bisnis yang tepat bagi produk supaya dapat bersaing dengan aktif dan tepat sasaran, serta bagaimana headquarters harus mengatur dan monitor bisnis-isnis tersebut.

Business Level Strategy adalah strategi-strategi yang berkaitan dengan lingkungan internal dan eksternal perusahaan dimana strategi tersebut akan mendukung perusahaan untuk mencapai *goals* perusahaan tersebut. Strategi-strategi ini juga mengintergrasikan dan mengalokasikan sumber daya dengan kemampuan dan kompetensi yang ada untuk menyelaraskan dengan peluang di lingkungan eksternal. Strategi ini juga merasionalkan visi dan misi perusahaan dalam pengimplementasian strategi. Pada intinya, komitmen dan aksi perusahaan yang terintegrasi dan terkoordinasi untuk memperkuat *competitive advantages*

dengan mengeksploitasi kompetensi-kompetensi spesifik produk yang beredar di pasar. Kunci dari strategi ini adalah *competitive advantage* yang sukar ditiru oleh kompetitor.

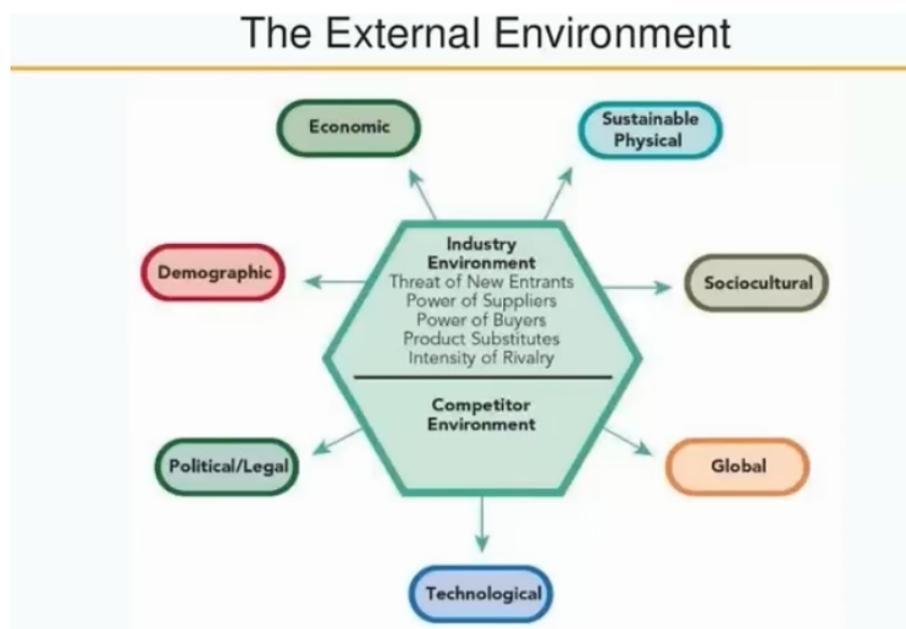
Dalam menjalankan manajemen strategis terutama dalam konteks strategi bisnis, perusahaan harus mengenal lingkungannya dengan baik dan benar,

- External Environment mencakup *Opportunities, Threats, Industry Competition, dan Competitor Analysis*. Lingkungan eksternal pada umumnya terdiri dari dimensi-dimensi yang sangat mempengaruhi industri dan perusahaan tersebut.
 - *Demographic segment* mencakup ukuran populasi, umur, dan keadaan geografis. Hal ini berkaitan dengan etnis yang multicultural dan distribusi pendapatan yang berasal dari beberapa wilayah yang berbeda-beda
 - *Economic segment* mencakup elemen-elemen ekonomi secara makro mulai dari *inflation & interest rates*, surplus dan defisit saham dan anggaran. Namun terhadap perusahaan sendiri berkaitan dengan tabungan personal maupun perusahaan sampai ke *gross domestic product (GDP)*
 - *Political/Legal segment* mencakup hukum atau aturan pemerintah antimonopoli sampai perpajakan sampai filosofi deregulasi yang terjadi setiap periode sehingga perlindungan karyawan sampai peraturan dan filosofi edukasional dapat menjadi perhatian perusahaan untuk dijaga dengan baik
 - *Sociocultural segment* mencakup aspek-aspek social yang erat dengan nilai moral dan kemanusiaan seperti perlindungan kerja terhadap wanita, keragaman tenaga kerja dan penerapan etika dan perilaku yang pantas dalam dunia kerja. Contoh penerapannya adalah *shift* kerja sesuai karakteristik produk dan jasa
 - *Technological segment* mencakup inovasi yang dilakukan terhadap produk dan pengaplikasian pengetahuan dalam kegiatan sehari-hari yang dapat meningkatkan kualitas perusahaan dari segala aspek. Hal ini

berkaitan juga dengan negara yang memiliki industry-industri baru dan perbedaan budaya dan atribut setiap perusahaan

- *Sustainable physical environment segment* mencakup aspek konsumsi energi dan pengembangan sumber energi sampai ke tahap menciptakan energi yang *renewable* supaya mengurangi polusi yang disebabkan perusahaan, misalnya dengan perusahaan tetap menjaga keberadaan air, memproduksi produk-produk yang ramah lingkungan, dan merespon dengan baik segala bentuk bencana entah itu natural maupun *human error*

Ketujuh segment ini lah yang termasuk dalam lingkungan eksternal sebuah perusahaan dimana sebuah perusahaan sungguh harus memberikan perhatian kepada setiap segmen tersebut lewat divisi-divisi yang terbentuk. Karena dapat dikatakan bahwa setiap segmen eksternal ini memiliki elemen-elemen yang tidak dapat perusahaan kontrol, sehingga jika elemen-elemen tersebut ada yang tidak bersifat mendukung, perusahaan memiliki tugas untuk mengupayakan setiap segmen memberikan dukungan terhadap perusahaan. Eksternal juga erat kaitannya dengan tantangan datangnya kompetitor baru, kekuatan supplier, buyers, barang pengganti, sampai intensitas persaingan perusahaan.



Gambar 2.2: 7 segmen lingkungan eksternal perusahaan
Sumber: Hitt, Ireland, Hoskisson 2020

- Internal Environment mencakup *Resources, Capabilities, Core Competencies, dan Competitive Advantages*. Dalam lingkungan internal, peran perusahaan terutama dalam mengatur perkembangan karyawan dan seluruh ekosistem dalam menciptakan suasana kerja yang berkualitas sangatlah penting. Sumber daya perusahaan terdiri dari,
 - *Financial Resources*, kemampuan perusahaan untuk melakukan peminjaman sampai menghasilkan pendanaan internal yang dinisiasikan dari dalam
 - *Organizational Resources*, kapasitas perusahaan dalam memiliki struktur organisasi yang tepat sesuai dengan alur laporan akhir dari proses perencanaan, pengaturan, dan sistem koordinasi
 - *Physical Resource*, peralatan dan perlengkapan perusahaan yang lengkap dan memadai mulai dari tata letak lokasi, bahan baku, sampai akses mendapatkan perlengkapan tersebut
 - *Technological Resources*, Stok dari teknologi yang perusahaan dapat pergunakan. Hal ini juga mencakup paten, *trademarks, copyrights*, dan rahasia dagang
 - *Human Resources*, mencakup pengetahuan, kepercayaan, kapasitas perusahaan dalam manajerial dan mengorganisir proses kerja setiap harinya secara rutin
 - *Innovation Resources*, Kemampuan perusahaan untuk menghasilkan ide-ide baru yang sesuai dengan kapasitas ilmiah untuk melakukan inovasi yang sesuai dengan tujuan perusahaan
 - *Reputational Resources*, bagaimana perusahaan dapat terus mempertahankan citra yang baik di hadapan customer maupun supplier secara jangka panjang. Selain itu perusahaan juga harus mampu mempersepsikan kualitas, durabilitas, dan reliabilitas produk. Didalamnya juga harus ada mutual interaksi dan hubungan yang saling menguntungkan untuk efisiensi, efektivitas, dan lingkungan yang suportif

Dalam membangun kompetensi dasar sebuah perusahaan, sebuah *Competitive Advantage* yang konsisten yang berkelanjutan haruslah dipertahankan dan harus juga memiliki *Value Chain Analysis* yang komprehensif yang menyeluruh.

Competitive Rivalry, erat kaitannya dengan pemahaman perusahaan tentang dimana posisi perusahaan jika dilihat dari rentetan competitor di sekitarnya. Dengan begitu, perusahaan mampu menghasilkan berbagai strategi yang menunjang competitive advantage mulai dari kemasan, bahan baku, promosi, distribusi yang tepat sehingga produk mampu bersaing dengan keunikan yang memang akan disukai banyak orang. Keberhasilan dari pemahaman mengenai *competitive rivalry* ini adalah untuk mendapatkan *advantages market position* dimana semakin banyak pengguna produk dan hal tersebut terjadi secara jangka panjang. (Hoskisson, 2020).

2.1.4 Manajemen Krisis

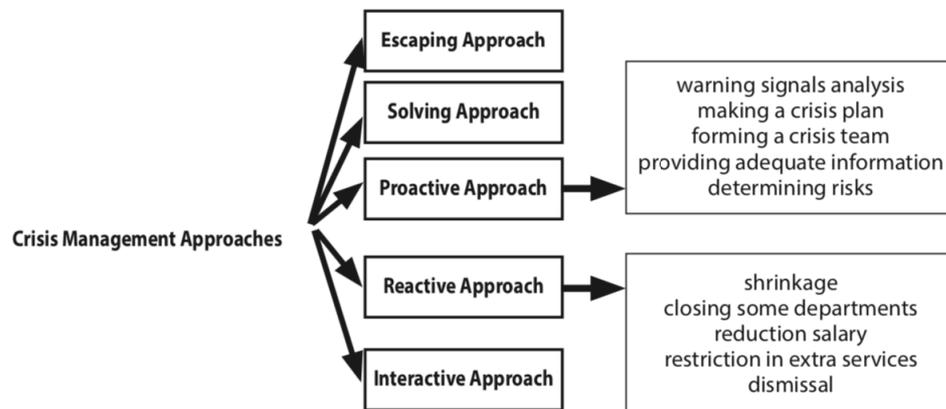
Manajemen krisis berkaitan dengan proses bagaimana kita mempersiapkan, menanggapi, dan belajar dari dampak berbagai kegagalan besar yang berdampak pada sekelompok orang, dari organisasi hingga komunitas lokal, nasional, dan internasional. Misalnya, ledakan Deepwater Horizon pada tahun 2010 memicu krisis bagi pemilik sumur BP (British Petroleum), komunitas lokal yang tinggal di sepanjang pantai Teluk, komunitas investor internasional yang memiliki perusahaan, dan konsekuensi bagi minyak global dan industri gas. Krisis keuangan di beberapa bagian negara maju memicu hilangnya beberapa institusi, mengancam lebih banyak lagi dan menekan kegiatan ekonomi dengan konsekuensi bagi jutaan orang. Sebagian besar krisis tidak memiliki efek yang begitu luas, namun menimbulkan ancaman strategis bagi organisasi atau komunitas tertentu di tingkat mikro. Krisis bukanlah batasan dan karakteristik kehidupan abad ke-21 melainkan ketergantungan kita pada entitas lain yang dapat dipengaruhi oleh krisis. Pada tingkat makro, konsekuensi dari pemanasan global mempengaruhi pecinta lingkungan atau masyarakat yang 'terbelakang secara ekonomi' sama seperti konsumen produk dan jasa yang paling menonjol. Pada tingkat mikro, perusahaan

yang gagal dapat meninggalkan hutang dan mengancam kelangsungan hidup pemasok dari bisnis yang dijalankan dengan baik. Organisasi yang menopang kita, memberi kita kebutuhan, layanan, pekerjaan, dan hiburan sama bergantungnya pada pemasok dan penyedia infrastruktur mereka seperti halnya kita bergantung pada mereka. (Elliot, 2014).

Teori manajemen krisis pada dasarnya merupakan rangkaian cara terbaik menghadapi krisis (*bargaining and negotiation in crisis*), membuat keputusan di saat krisis (*decision making in crisis*), dan melihat penyebaran krisis (*dynamics of crisis*). Manajemen menjadi kunci utama dari pemecahan masalah krisis yang tengah muncul dengan adanya perencanaan strategi manajemen krisis yang memungkinkan untuk dilakukan. Tanggapan terhadap krisis harus sigap dan serius dimana manajemen perusahaan perlu secara kooperatif mengimplementasikan *crisis management plans* dalam pencegahan perluasan krisis dan menerapkan strategi tersebut dengan tepat dalam mengurangi resiko kesalahan (Murray, 2001).

2.1.4.1 Pendekatan Manajemen Krisis Sahin et al (2015)

Figure 4 | Crisis management approaches by Sahin et al.



Gambar 2.3 Pendekatan dalam manajemen krisis
Sumber: Modifikasi dari Sahin et al. 2015

Sahin et al (2015) mengungkapkan adanya lima pendekatan manajemen krisis yang dapat dianut oleh perusahaan dalam menanggapi krisis mulai dari *escaping*

approach, solving approach, proactive approach, reactive approach, dan interactive approach. (Vašíčková, 2019).

2.1.4.2 Teori Manajemen Krisis Rhenald Kasali (2003)

Mengingat krisis dapat menimbulkan dampak dan kerugian yang cukup besar, maka krisis dianggap perlu cepat dikelola dengan seksama dan jangan sampai dibiarkan begitu saja. Langkah pengelolaan krisis yang perlu dilakukan yaitu:

- a. Identifikasi Krisis, merupakan suatu awal untuk mengetahui permasalahan dengan melihat faktor apa yang menyebabkan krisis terjadi. Tujuan identifikasi ini adalah untuk menentukan langkah tepat guna penanggulangan bencana.
- b. Analisis Krisis, pengembangan proses identifikasi dengan formula 5W+1H untuk memaparkan lebih mendalam penyebab krisis sampai ke apa saja yang perlu dilakukan. Pembahasan yang cakupannya luas tentang krisis secara parsial sampai ke integral yang terkait satu sama lain. Beberapa pertanyaan yang muncul dalam perencanaan tanggapan terhadap krisis, yakni:
 - Apa factor penyebab krisis – *What*
 - Kenapa krisis dapat terjadi – *Why*
 - Di mana dan kapan krisis terjadi – *Where and When*
 - Sejauh apa krisis terjadi dan berkembang – *How far*
 - Bagaimana krisis terjadi – *How*
 - Siapa saja yang kredibel mengatasi krisis tersebut, apakah perlu pembentukan tim penanggulangan krisis – *Who*
- c. Isolasi Krisis, merupakan langkah-langkah untuk menahan penyebaran krisis ke seluruh lini perusahaan, oleh karena itu sebuah krisis perlu diisolasi dengan perkiraan waktu yang sesuai dengan jenis krisis tersebut.
- c. Strategi Pemulihan Krisis → Merupakan strategi lanjutan dalam menghadapi daur hidup krisis berdasarkan analisa yang telah dilakukan sebelumnya, yang tertuang dalam tiga strategi generik yakni :
 - 1) Defensive Strategy (Strategi Defensif), dengan mengulur waktu, tidak berbuat sesuatu, dan bertahan dengan kuat, seperti:

- Mengulur waktu
 - Tidak melakukan apa-apa
 - Membentengi diri dengan kuat
- 2) Adaptive Strategy (Strategi Adaptif), dengan mengubah kebijakan, memodifikasi operasional, kompromi dan meluruskan citra, seperti:
- Mengubah kebijakan
 - Modifikasi operasional
 - Kompromi
 - Meluruskan citra
- 3) Dynamic Strategy (Strategi Dinamis), sifatnya besar-besaran dan dapat mengakibatkan berubahnya profil dan karakter perusahaan. Bersifat makro dengan cakupan luas dan dapat berpengaruh terhadap perubahan karakter tersebut, mencakup:
- Merger dan akuisisi
 - Investasi baru
 - Penjualan saham
 - Meluncurkan produk / program baru atau menarik peredaran produk yang ada
 - Relasi dengan pihak kekuasaan
 - Melempar isu untuk pengalihan perhatian
- d. Program Pengendalian, merupakan langkah penerapan menuju strategi awal dan generik yang telah dirancang.

Kurangnya penelitian tentang manajemen krisis ini mengejutkan, terutama mengingat peluang untuk mempelajarinya setelah peristiwa seperti 9/11, krisis keuangan 2008, atau kejadian lainnya yang mendunia yang dapat dipelajari Secara keseluruhan, riset pemasaran bisnis ke bisnis hanya memberikan sedikit perhatian pada manajemen krisis dan karenanya hanya menawarkan sedikit wawasan untuk praktik pemasaran. Situasi ini perlu diubah dimana kita membutuhkan pemahaman yang lebih baik tentang bagaimana pemasaran bisnis, hubungan dan jaringan bisnis, orientasi pemasaran, dan sebagainya dapat berkontribusi untuk mengelola krisis yang sedang berlangsung dan realitas pasca krisis. (Kasali, 2003, p.231).

2.1.4.3 Tahapan Manajemen Krisis Carsten Lund Pedersen, Thomas Rittermm C., Anthony Di Benedettoc (2020)

Carsten Lund Pedersen, Thomas Rittermm C., Anthony Di Benedettoc juga memaparkan tahapan manajemen krisis yang mampu dilakukan perusahaan terutama saat menghadapi berbagai musibah.

Example studies in crisis management.

Crisis phase	Managerial tasks	Methodology	Study
<i>Pre-crisis</i>	- Predict	Conceptual	Greve, Palmer, and Pozner (2010) ; Knight (1921) ; Weick, Sufcliffe, and Obstfeld (1999)
	- Prevent		
	- Prepare	Empirical	Makridakis et al. (2010) ; O'Connor, Preim, Coombs, and Gilley (2006) ; Wowak, Mannor, and Wowak (2015)
	- Postpone		
<i>Crisis emergence</i>	- (Prepare)	Conceptual	Ansoff (1975) ; Dane and Pratt (2007) ; Mitroff (2007)
	- (Postpone)		
<i>Crisis occurrence</i>	- React	Empirical	Andersen and Andersen (2014) ; Johansen, Aggerholm, and Frandsen (2012) ; Mazzei and Ravazzani (2015)
	- Respond		
	- (Recover)		
<i>Crisis aftermath</i>	- (Rebound)		
	- Recover	Conceptual	Manyena (2006) ; Veil (2011) ; Taleb (2012) ; Zahra and George (2002) ;
<i>Post-crisis</i>	- Rebound		
	- Remember	Empirical	Madsen (2009) ; Maguire and Hardy (2013)
	- Retain		

Gambar 2.4 Manajemen krisis, dalam lima tahap penanggulangan
Sumber: Industrial Marketing Management. 2020

Tahapannya adalah sebagai berikut:

1. Pra-krisis

Pada fase pra-krisis, organisasi dapat berusaha untuk mencegah (jika mungkin), memprediksi, atau mempersiapkannya. Perbedaan antara ketiga opsi ini tidak sepele. Dalam beberapa kasus, organisasi memiliki agensi yang cukup untuk mencegah krisis secara proaktif; Bundy et al. (2017) bahkan mengusulkan bahwa fase pra-krisis, pencegahan mencakup kesiapan organisasi (perubahan pada budaya, desain, atau struktur dapat mencegah kerusakan sistem) dan hubungan pemangku kepentingan (hubungan yang baik dengan pemangku kepentingan dapat mengurangi kemungkinan krisis). Pilihan ini tersedia sebelum krisis; dalam pengaturan

coronavirus, mereka akan melibatkan pencegahan melalui peningkatan standar kesehatan atau penahanan segera pasien pertama, dan persiapan dalam bentuk peningkatan tindakan pencegahan dan kapasitas perawatan kesehatan.

Fase prediksi juga dapat diinformasikan oleh definisi Knight (1921) tentang risiko sebagai peristiwa yang hasilnya dapat dinilai menggunakan hasil probabilistik, tetapi ketidakpastian sulit untuk diukur, sehingga penilaiannya tidak dapat bergantung pada landasan probabilistik apa pun. Misalnya, kita tahu bahwa pandemi muncul dengan beberapa keteraturan (risiko), tetapi versi saat ini memberikan banyak dampak yang tidak diketahui pada bisnis, yang tidak memiliki dasar sejarah (ketidakpastian). Keteraturan statistik juga tidak berarti dapat diprediksi; Makridakis, Hogarth, dan Gaba (2010) menggunakan analogi gempa untuk menetapkan perbedaan ini. Kita dapat memperkirakan bahwa dalam 35 tahun ke depan, Bumi akan mengalami sekitar 44 gempa bumi dengan intensitas sekitar 7,5 skala Richter, tetapi seismolog tidak dapat mengatakan kapan atau di mana gempa akan terjadi, selain mencatat zona rawan gempa. Dalam kasus seperti itu, mungkin merupakan pendekatan yang lebih baik untuk mempersiapkan kontinjensi yang berbeda, seperti petugas pemadam kebakaran yang tidak dapat memprediksi kapan atau di mana kebakaran akan terjadi tetapi dapat melatih kontinjensi yang berbeda dan tetap siap.

2. Kemunculan krisis

Pada fase kemunculan, krisis belum dimulai, namun tanda-tandanya menjadi lebih jelas. Tergantung pada kecepatan, aktor masih memiliki kesempatan untuk mempersiapkan dan berpotensi menunda terjadinya krisis. Sehubungan dengan sub-krisis perawatan kesehatan, beberapa negara meningkatkan kapasitas perawatan kesehatan mereka sebanyak mungkin, tepat sebelum krisis dimulai di sana, setelah mencatat perkembangan di negara lain di mana COVID-19 menyerang lebih awal. Aktor lain mengambil langkah lain untuk menunda krisis, seperti

penguncian; begitu COVID-19 mulai menyebar, pejabat kesehatan merekomendasikan langkah-langkah tersebut untuk "meratakan kurva" dan meminimalkan perluasannya, mencatat bahwa jika tidak, sistem perawatan kesehatan akan kebanjiran dan pada akhirnya menghasilkan angka kematian yang lebih tinggi.

3. Terjadinya krisis

Begitu krisis melanda, organisasi harus memulai tanggapan krisis, yang biasanya bersifat taktis, melibatkan komunikasi (lihat Coombs, 2007), tindakan, dan perilaku (pertimbangkan tindakan oleh British Petroleum setelah ledakan kilang Texas City pada tahun 2005 atau Deepwater Ledakan cakrawala tahun 2010; Andersen & Andersen, 2014). Bergantung pada jenis krisis, organisasi mungkin mengambil berbagai bentuk tindakan. Bahkan jika krisis tidak dapat diprediksi dan berkembang, pembuat keputusan harus mengikuti pola logis, yang bisa sangat sulit dengan data yang tidak mencukupi atau bertentangan. Selain itu, kecepatan pengambilan keputusan seringkali merupakan hal yang sangat penting, menunjukkan bahwa banyak keputusan harus dibuat secara ad hoc selama krisis. Poin ini bukan untuk menyarankan bahwa keputusan tidak dipikirkan secara matang. Analisis biaya-manfaat sederhana, model efek, analisis pemangku kepentingan, dan model trade-off sering dilibatkan. Namun pengambilan keputusan juga tidak bisa menjadi korban "kelumpuhan analisis," dan karenanya, kebutuhan akan kepemimpinan yang kuat cenderung diucapkan dalam fase krisis ini. Bundy et al. (2017) menekankan pentingnya kepemimpinan krisis (karakteristik pemimpin dan bagaimana mereka membingkai krisis) dan persepsi pemangku kepentingan (bagaimana organisasi mempengaruhi bagaimana pemangku kepentingan memandang dan bereaksi terhadap krisis).

4. Akibat krisis

Setelah krisis berakhir, ada waktu segera sesudahnya, yang berfokus terutama pada pembangunan kembali harta benda yang hancur (misalnya, setelah bencana alam), memberikan waktu istirahat bagi unit tanggap darurat yang bekerja terlalu keras (misalnya, pemadam kebakaran,

profesional perawatan kesehatan), dan mengejar ketinggalan pada alur kerja yang tertunda atau terganggu (misalnya, penambahan gudang). Pada fase ini, aktivitas luar biasa mendahului kenormalan baru. Kegiatan manajerial utama meliputi pemulihan dan perbaikan.

5. Pasca krisis.

Setelah krisis, organisasi mencoba untuk kembali ke “bisnis seperti biasa” (Coombs, 2007). Dalam kategorisasi sederhana hasil setelah krisis, organisasi mungkin lebih buruk (tidak dapat kembali ke posisi semula), mungkin kembali ke posisi semula, atau bisa menjadi lebih baik (keluar dari krisis diperkuat dalam beberapa cara) . Hasilnya mungkin tergantung pada sistem yang berbeda, seperti organisasi, jaringan, atau negara. Sistem yang memburuk setelah krisis rentan, sistem yang bangkit kembali tangguh, dan sistem yang tumbuh lebih kuat karena kesulitan antirapuh (Manyena, 2006; Taleb, 2012). Hasil sistemik ini juga terkait dengan seberapa siap organisasi dalam fase pra-krisis dan tindakan mereka selama tiga fase krisis sentral (Pedersen & Ritter, 2020). Terakhir, fase pasca-krisis menawarkan kesempatan untuk belajar dan bersiap menghadapi krisis di masa depan, yang menghasilkan proses sirkular manajemen krisis di mana pasca-krisis menjadi pra-krisis. Bundy et al. (2017) menekankan pentingnya pembelajaran organisasi dari krisis untuk mengidentifikasi peluang kompetitif baru, serta evaluasi sosial tentang bagaimana pemangku kepentingan memandang tanggapan organisasi terhadap krisis. (Pedersen, Rittermm, Benedettoc, 2020).

2.1.4.4 Teori Adapting the Disaster Management Cycle - Marion Killhofer (2021)

Figure 1 – Adapting the disaster management cycle

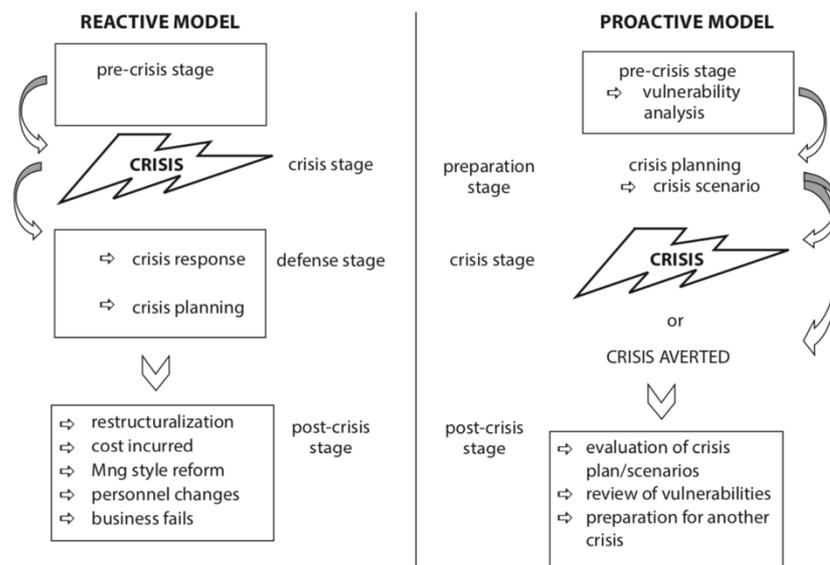


Gambar 2.5 Disaster management cycle
Sumber: European Commission 2009

Marion Kilhoffer (2021) dalam tanggapannya terhadap krisis menemukan bahwa terdapat beberapa siklus yang dapat diadaptasi perusahaan dalam masa-masa krisis, yaituL

- a. Kesiapsiagaan (Preparedness)
 - i. adanya kerangka kesiapan (penilaian risiko);
 - ii. tanggung jawab yang jelas;
 - iii. latihan rutin untuk menguji sumber daya yang memadai ntuk mengimplementasikannya.
- b. Tanggapan (Response):
 - i. keefektifan langkah-langkah yang dilakukan untuk mengurangi gangguan;
 - ii. perlindungan staf dan tugas dalam segala tindakan.
- c. Pemulihan (Recovery):
 - i. pelajaran yang dipetik untuk meningkatkan kesiapsiagaan bencana yang tidak diduga;
 - ii. ketahanan dan konsekuensi jangka panjang. (Vašíčková, 2019).

2.1.4.5 Issues and Crisis Management Realtional Model Spillan (2000)



Gambar 2.6 Issues and crisis management relational model
 Sumber: Modifikasi dari Spillan (2000)

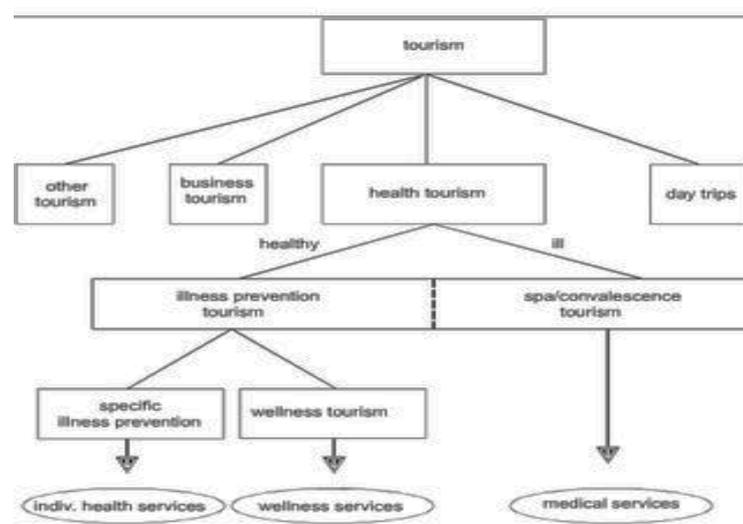
Tindakan proaktif dalam manajemen krisis sangat perlu ditekankan. Pendekatan reaktif berfokus pada identifikasi dan penghapusan krisis. Namun, perlu dicatat juga bahwa krisis tidak dapat dihindari meskipun ada perencanaan dan prediksi tepat waktu dalam beberapa kasus. Namun, analisis lingkungan yang menyeluruh, prediksi dan pembuatan prosedur manajemen krisis harus memungkinkan perusahaan pulih dari krisis dalam waktu sesingkat mungkin dengan kerugian seminimal mungkin. Para penulis menghadapi keyakinan bahwa semakin banyak krisis menyerang organisasi, semakin siap untuk menyelesaikan potensi krisis lebih lanjut. Oleh karena itu, tidak diragukan lagi perlu mempertimbangkan tahap pembelajaran dari prosedur manajemen sebelumnya di bidang manajemen proaktif.

Perbedaan lebih lanjut antara pendekatan reaktif dan proaktif dalam berbagai fase krisis yang mungkin terjadi dalam suatu organisasi dijelaskan oleh Spillan (2000). Dalam pendekatan reaktif, semua aktivitas kembali fokus pada penanganan dan penghapusan konsekuensi dari krisis. Pandangan manajemen proaktif mengarah pada pencegahan krisis, dan dalam beberapa kasus, penghindaran total. Pendekatan reaktif tidak mempertimbangkan sinyal peringatan dan ada krisis yang bereaksi dan membuat rencana krisis. Untuk memulihkan keseimbangan perusahaan, sering kali diperlukan untuk memperkenalkan langkah-langkah personel atau mengubah gaya manajemen. Dalam beberapa kasus, organisasi mengalami kebangkrutan. Di sisi lain, gaya manajemen krisis proaktif berusaha untuk mengidentifikasi cara krisis potensial tepat waktu, yang dapat diungkapkan melalui analisis menyeluruh terhadap kerentanan organisasi dan sinyal peringatan dini. Rencana atau skenario darurat dikembangkan untuk memungkinkan organisasi untuk menghindari krisis berdasarkan studi ini. Namun, proses ini belum selesai – setelah krisis, rencana krisis ditinjau, kerentanan dianalisis lagi, dan perencanaan pencegahan lebih lanjut direncanakan. Model ini menyebutkan kemungkinan pencegahan krisis karena perencanaan yang konsisten dan pembuatan skenario krisis, yang didasarkan pada analisis sinyal peringatan. (Pedersen, Rittermm, Benedettoc, 2020).

2.2 Kerangka Konseptual

2.2.1 Tourism (Wisata)

Menurut KBBI (Kamus Besar Bahasa Indonesia), kata wisata merupakan bepergian bersama-sama (untuk memperluas pengetahuan, bersenang-senang, dan sebagainya); bertamasya; intinya merupakan kegiatan yang menyenangkan. Menurut Undang-Undang, pariwisata adalah segala macam kegiatan wisata yang dilayani oleh pemerintah, masyarakat, atau pengusaha beserta dengan fasilitasnya.



Gambar 2.7 Bagan struktural tourism (wisata), *Wellness tourism* termasuk dalam sub-kategori *health tourism* (Kaspar, 2007)

Menurut teori kebutuhan Maslow, dimana kebutuhan manusia bukanlah hanya untuk kebutuhan primer namun dapat dikatakan melebihi itu. Manusia pada umumnya membutuhkan rasa keamanan, diakui secara sosial, kebutuhan sebuah apresiasi, kerinduan untuk pencapaian prestasi, dan keinginan untuk mengaktualisasikan diri untuk kenyamanan dalam kehidupan. Sependapat dengan Cohen tentang tipologi pelaku leisure dimana pelaku leisure dapat dibedakan menjadi lima kelompok utama, yakni:

1. *Existensial*: Mereka membutuhkan pelarian dari rutinitas kehidupan sehari-hari, mereka bergabung pada kelompok pencari aktivitas leisure yang bersifat spiritual dan menangkan.

2. *Experimental*: Mereka mencari gaya hidup yang berbeda, sangat ekstrim dari kehidupan normal sehari-hari.
3. *Experiential*: Mereka mencari makna hidup pada komunitas yang berbeda dan mengeksplorasi sampai menemukan yang tepat, pencarian sebuah pengalaman dari budaya yang berbeda.
4. *Diversiionary*: Mereka yang ingin keluar dari rutinitas, mencari penyegaran tubuh maupun mental.
5. *Recreational*: Pelaku industri pariwisata yang mencari dan melakukan wisata untuk menghibur diri atau relaksasi dan ketenangan jiwa. (Utama, 2012)

2.2.2 Wellness Tourism (Wisata Kebugaran)

Dalam satu dekade terakhir, peningkatan gerak wisatawan lokal maupun domestik di Indonesia sangat meningkat secara signifikan dan angkanya adalah 1,19 triliun, karena fenomena ini, konsep wisata kebugaran di Indonesia gencar dikembangkan khususnya oleh pemerintah melihat adanya potensi ini. Konsep wisata kebugaran yang juga erat kaitannya kesehatan dan kebugaran tubuh, pikiran, dan jiwa mengakomodir berbagai fasilitas pendukung bagi wisatawan untuk melakukan aktivitas relaksasi dan kebugaran seperti yoga, berlari jogging, sepedaan, hiking, dan trekking. Selanjutnya, tujuan utama untuk wisata kebugaran ini adalah pemulihan sektor ini dengan menerapkan peraturan dan prosedur (protokol kesehatan) yang layak dan ditetapkan. (Agustina, 2022).

Dalam masa pandemi COVID-19, masyarakat harus selalu tanggap terhadap pentingnya menjaga kesehatan dan terus menerapkan protokol kesehatan untuk mengurangi penyebaran virus. Kebijakan pemerintah untuk di rumah saja juga memaksa masyarakat untuk mematuhi guna memutus rantai penyebaran virus. Kepercayaan para wisatawan terhadap tempat wisata sangat terdampak dimana protokol kesehatan menjadi perhatian utama bagi wisatawan untuk merasa aman dari virus. Seluruh aspek yang mencakup sektor pariwisata di masa pandemi akan membutuhkan ukuran yang cukup konvensional dan paradigma perubahan yang holistik guna mendukung pemulihan yang menyeluruh juga dan menggaet perhatian masyarakat akan kesehatan seluruh pelaku industri. baik di tempat wisata

yang dikunjungi maupun yang berkunjung. Seluruh area pariwisata harus memiliki unsur pengetahuan guna mensosialisasikan informasi yang edukatif serta mengadvokasi seluruh wisatawan untuk selalu menerapkan protokol kesehatan demi kesehatan diri sendiri sampai untuk keamanan seluruh masyarakat luas dan supaya semua orang aware bahwa hal tersebut merupakan kewajiban sebagai makhluk sosial. (Jennifer et al., 2020).



Gambar 2.8 Salah satu kegiatan wellness tourism – Yoga
Sumber: internet sebagai gambaran kegiatan

Pandemi COVID-19 telah sangat membawa perubahan terhadap gaya hidup masyarakat secara keseluruhan dalam hal mendasar seperti cara berpikir, dalam berwisata juga mengalami perubahan tata cara sampai ke cara kita menikmati wisata tersebut. Pembangunan pariwisata berkelanjutan tidak hanya penting untuk diterapkan, tetapi juga wajib untuk rencana pengembangan pariwisata di masa depan (Wardani, 2020).

Kepercayaan masyarakat terhadap suatu area pariwisata di masa pandemi adalah salah satu kunci adanya ketertarikan wisatawan untuk tetap berwisata. Studi tentang *social trust* telah mengidentifikasi empat pendorong utama kepercayaan pada lembaga, yaitu budaya, peraturan kelembagaan, hasil perekonomian dan sosial serta kinerja Lembaga tersebut. Hubungan antara kinerja kelembagaan dan kepercayaan telah menjadi perhatian khusus karena peran kepercayaan semakin

diidentifikasi sebagai elemen yang jika hilang akan berpotensi menurunkan kinerja lembaga (Agustina, 2022).

Tingkat kepercayaan masyarakat pada industri pariwisata akan sangat memengaruhi kelangsungan hidup organisasi pada saat krisis dan kecepataannya untuk berkembang, serta pengukuran skala pemulihan pasca krisis sangat penting untuk kedepannya dalam peningkatan pemasukan atau paling tidak mempertahankan kepercayaan public pada pemerintah atau lembaga pengelola, adanya dukungan untuk menerapkan kebijakan yang krusial untuk dijalankan karena hal tersebut membutuhkan pengorbanan yang cukup banyak, namun demi keuntungan jangka panjang sekalipun masih sangat minim dan memungkinkan dalam situasi krisis. (Bongoh Kyea, 2020).

Konsep wisata kebugaran dinilai sanggup menjadi langkah yang dapat dipersiapkan oleh pariwisata-pariwisata terkhusus di negara berkembang, yakni ketika wilayah destinasi pariwisata mengintegrasikan atau menyatupadukan (gabungan) konsep layanan pariwisata dengan konsep tetirah dan layanan kesehatan selama perjalanan pariwisata tersebut. Penyebaran virus COVID-19 pada intinya memang berdampak ke sektor ekonomi, namun juga berdampak ke psikologis yang cukup mendalam bagi masyarakat luas, hal ini harus disikapi dan diberikan perhatian lebih oleh semua pelaku industri pariwisata terutama agen wisata dan penyedia akomodasi pariwisata. Ketakutan akan penyebaran virus merupakan sebuah peluang baru bagi industri herbal kesehatan yang dapat digabungkan dalam sebuah paket wisata yang menarik.

Rangkaian wisata mulai dari kuliner dan jamu, pengobatan autentik tradisional dan alternative, fasilitas dan juga wisata penyembuhan lewat relaksasi seperti pemandian air panas atau air belerang disatupadukan dengan wisata alam dan wisata artifisial, lalu ujungnya adalah outlet belanja dan kuliner sehari-hari maupun oleh-oleh merupakan sebuah paket wisata yang lengkap. Paket ini akan menarik dan pastinya meringankan perjalanan wisatawan dalam menikmati perjalanannya, karena mereka dimanjakan untuk melepas penat dan lelah dari semua aspek dan meninggalkan objek wisata dengan badan dan jiwa yang bugar. Rentetan perjalanan wisata kebugaran ini akan membuat wisatawan untuk lebih lama *stay and spend more* di sebuah daerah karena lengkap dan nyaman.

Dalam terus mengembangkan dan memperkuat pariwisata Indonesia, Kemenparekraf telah menyusun panduan dan protokol Cleanliness, Health, Safety, and Environmental Sustainability (CHSE) dalam bentuk rumusan dengan output video informasi edukatif dan buku panduan yang dibuat untuk para pelaku industri parekraf. Indonesia dapat melakukan branding yang bersifat nasional dengan adanya penanganan COVID-19 yang dianggap sukses. Oleh karena itu perlu sinergi dari para pemangku kepentingan untuk bagaimana meningkatkan kepercayaan wisatawan. (Sembada dan Kalantari, 2020).

2.2.3 Trend Wellness Tourism

Trend pariwisata terutama wisata kebugaran (*wellness tourism*) bergerak cepat dan menunjukkan peningkatan yang pesat dan menjanjikan bukan hanya di kebugaran, tetapi di kesehatan. Pada tingkat global dan regional untuk health and wellness (*medical service, leisure and recreation Spas, medical surgical clinic, medical wellness centers or spa*) periwisatanta menyebar hampir merata di seperti di beberapa benua seperti Amerika, Eropa, Asia, dan Australia dan juga negara Selandia Baru.

Hampir seluruh area di Indonesia masyarakat dapat menemukan pariwisata kebugaran dan kesehatan yang sudah berkembang. Hal tersebut dapat dimengerti mengingat Indonesia merupakan negara yang kaya akan budaya, sumber daya alam, yang tersebar di lima pulau besar maupun di ribuan pulau kecil lainnya. Yang sedikit disayangkan adalah minimnya data dan informasi yang tersebar terkait keberadaan pariwisata kebugaran dan kesehatan yang belum tersentuh dan belum dikembangkan, jadi masih sangat alami, dan keberadaannya belum dapat diketahui dengan pasti terlepas dari potensi yang ada.

Kebutuhan dan permintaan akan pariwisata yang natural dan alami sehingga mampu menjadi wisata penyembuhan telah menjadi tren yang merata dan sangat mendunia. Wisata kebugaran dan kesehatan pengembangannya didasarkan pada bahan-bahan atau sumber daya alam asli dari wilayah tersebut (*Existing assets*) dan atau diadakan berdasarkan kebutuhan atau permintaan pasar wisata (*Use of existing assets*).

Yang termasuk dalam *Existing assets* dalam wisata kebugaran dan kesehatan adalah (1) *Natural healer*, (2) *Natural healing traditions*, (3) *medical servicing*, (4) alam itu sendiri, dan (5) *traditional spiritual servicing*. Sedangkan yang termasuk pada *use existing assets* adalah (1) *massage and spas*, (2) *therapeutic homestay/clinic spas*, (3) *medical clinic*, (4) *wellness center or spas*, (5) *holistic retreats accomodation*, dan (6) *Hotel and resort spa*.

- *Natural healer asset* tersebar hamper merata di beberaa kawasan seperti Eropa Utara, Barat dan tengah, Eropa Selatan. Pada area Amerika tersebar di dua area yaitu Tengah dan Selatan. Selain itu juga di daerah Afrika dan daerah pasifik yang kaya dengan *natural healer assets*, sementara di daerah Timur Tengah dan Asia Tenggara memang tidak banyak *natural healer asset* nya. Kedua kawasan tersebut belum dieksplorasi aset-aset naturalnya dan hal tersebut sebagai aset bisa digunakan sebagaimana mestinya.
- *Natural healing traditions* menyebar merata di kawasan Amerika, Afrika, Asia Tenggara dan Timur jauh, dan pasifik. Kawasan Eropa termasuk diakui tidak memiliki *natural healing tradition*, yang berarti sebagian besar daerah telah terkena modernisasi yang tidak ada lagi unsur-unsur konvensional dan alamnya. Kawasan Asia, Pasifik, dan Amerika masih banyak memilikinatural healing tradisionals contohnya Teknik yoga India, Tai Chi China, dan penyembuhan alternative di Indonesia.
- *Medical servicing* menyebar hampir di semua kawasan kecuali di kawasan fasifik, hal ini dimungkinkan karena kawasan fasifik terletak cukup jauh dari kawasan-kawasan yang lainnya sehingga secara internasional kawasan pasifik tidak seterkenal daerah lainnya seperti Eropa, Amerika, dan Asia.
- *Nature* atau alam, menyebar secara merata di seluruh daerah kecuali di daerah Asia Tenggara, Eropa Tengah dan Timur. Terutama untuk daerah Asia Tenggara belum dinilai sebagai daerah yang terkenal dengan sumber daya alam sebagai aset wisata kebugaran dan kesehatan karena mungkin belum pernah ada eksplorasi atau pengembangan sumber daya alam tersebut.
- *Traditional Spiritual Servicing* biasanya berada di daerah Asia Tenggara dan Asia Timur Jauh karena kawasan ini paling terkenal dan erat dengan

budaya leluhur dan spiritual yang masih asli atau lebih diakui sebagai dengan tradisi penyembuhan melalui yoga, terapi berbasis aliran Yin dan Yang China, dan lainnya. (Utama, 2012)

2.2.4 Manajemen HRGA

Human Resource and General Affair merupakan sebuah divisi yang dapat dikatakan wajib ada dalam sebuah perusahaan. Divisi ini sering disebut juga dengan sebutan *Human Capital*, dimana proses kerjanya fokus kepada manajemen pengembangan perusahaan itu sendiri mulai dari proses rekrutmen karyawan, pengembangan setiap kinerja dan performa karyawan sampai kepengurusan administratif izin dalam konteks *legal compliance*, juga manajemen kebutuhan pengadaan peralatan, akomodasi, dan lain sebagainya guna terjadinya efektifitas dan produktivitas karyawan dalam organisasi tersebut.

HC FRAMEWORK



Gambar 2.9 HC Framework
Sumber: Lecture's PPT

Human Capital juga berfungsi dalam mengoptimalkan performan setiap karyawan baik yang baru maupun yang lama dan mengatur serta menstabilkan performa setiap dari mereka dapat terus menghasilkan nilai bagi perusahaan.

Performance Management (PM) adalah suatu pendekatan sistematis untuk meningkatkan kinerja individu atau tim dalam mencapai tujuan / target organisasi. PM juga didefinisikan sebagai proses komunikasi yang berkesinambungan yang dilakukan dalam kemitraan antara seorang karyawan dan atasan. (Bacal, 1999).

2.2.5 Manajemen Pemasaran

Manajemen pemasaran adalah tindakan yang merupakan upaya individu ataupun kelompok dalam mendapatkan hasil penjualan produk atau jasa yang bernilai dengan adanya pertukaran yang layak serta menjalin relasi yang baik dengan publik perusahaan seperti konsumen suplier supaya bisnis menjadi terpercaya dan semakin diminati. (Priansa, 2017, p.4).

Selain itu Sumarni yang mengatakan bahwa manajemen pemasaran adalah analisis, perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian atas program yang dirancang untuk menciptakan, membentuk, dan mempertahankan pertukaran yang menguntungkan dengan pembeli sasaran organisasi. (*The planning of Marketing Management is consisting the way of directing and controlling of the whole marketing process of a company or institution*). (Sunyoto, 2014, p.221).

Pemasaran erat kaitannya dengan dengan promosi dimana aspek tersebut dalam menghasilkan sebuah pemasukan bagi sebuah pemasaran jika dijalankan dengan cara yang tepat dan efektif. Berikut merupakan definisi dari *The 4P* dalam *Promotion Mix* (Bauran Pemasaran),

- *Product* (produk) Adalah upaya pengelolaan unsur produk, seperti perencanaan serta pengembangan produk atau jasa yang tepat untuk dipasarkan. Hal ini bisa diterapkan dengan penambahan atau pengambilan aksi yang sejalan dengan personal produk atau jasa tersebut. Aspek dari produ antara lain tingkat kualitas, merk, jenis variasi produk, bentuk kemasan, keunikan dan keunggulan produk atau jasa jika dibandingkan dengan kepunyaan kompetitor, dan lain-lain.
- *Price* (harga) Adalah sistem penentuan harga dasar yang dipandang tepat untuk produk dan jasa. Disamping penentuan harga, perusahaan harus merencanakan beberapa strategi yang terkait harga tersebut. Misalnya adanya diskon / potongan harga di waktu-waktu tertentu, gratis ongkos

kirim, perkiraan seberapa jauh harga produk atau jasa perusahaan dengan produk kompetitor, serta perkiraan profit yang akan didapat dari penjualan.

- *Place* (distribusi) Adalah pemilihan serta pengelolaan saluran perdagangan yang digunakan untuk menyalurkan produk atau jasa. Tujuan penyaluran produk / jasa juga termasuk pendukung produk / jasa dapat diterima dengan baik oleh pelanggan setempat dan menjadi perniagaan yang layak bagi produk. Selain jalur distribusi, tempat juga dapat diartikan sebagai lokasi tujuan marketing produk atau jasa. Misalnya, tempat yang strategis dapat membantu produk dapat laku terjual.
- *Promotion* (promosi) Adalah unsur yang digunakan untuk memberi tahu serta membujuk pasar agar membeli produk atau menggunakan jasa yang ditawarkan perusahaan. Strategi dengan konsep 4P ini dapat diterapkan lewat iklan offline atau online, promosi secara langsung, atau bentuk lainnya guna mengungkap keberadaan produk yang dianggap cocok dengan apa yang dibutuhkan produk atau jasa untuk laku terjual. (Kotler & Armstrong, 2016, p.47)



Gambar 2.10 Promotion Mix The 4P

Dalam masa krisis, manajemen pemasaran erat kaitannya dengan komunikasi yang tepat dan terencana dengan berbagai strategi komunikasi yang tepat. Terdapat 6 tahapan dalam perencanaan krisis:

- Persiapan skenario
- Jawaban tertulis untuk surat kabar
- Mengidentifikasi audiens Anda
- Membentuk tim krisis
- Pelatihan staf
- Mencetak manual krisis

Cara terbaik untuk menyiapkan skenario untuk kemungkinan krisis adalah dengan membentuk tim yang terdiri dari orang-orang yang mewakili setiap bagian perusahaan dan baru kemudian, bersama mereka, memprediksi jenis krisis apa yang dapat terjadi di setiap area. (Trevor & Goldsworthy, 2012).

2.2.6 Manajemen Operasional

Manajemen operasional merupakan sebuah upaya pengaturan inti bisnis supaya setiap prosesnya dapat berjalan dengan tepat, efektif, dan mendapatkan optimalisasi dalam segala langkah-langkah yang dilakukan perusahaan. Manajemen operasional ialah sebuah kumpulan tindakan dan giat yang bertujuan untuk menghasilkan barang dan jasa yang bernilai dengan adanya perubahan terhadap input menjadi output. (Heizer & Rander, 2009, p.4).

Konsep manajemen operasi merupakan kegiatan menciptakan barang dan jasa yang ditawarkan oleh perusahaan kepada konsumen, dan kegiatan ini menjadi fungsi utama perusahaan. Lewat konsep manajemen operasional, segala sumber daya yang ada di perusahaan disatupadukan dalam menghasilkan output yang bernilai dan memiliki nilai jual. Produk atau jasa (output) yang dihasilkan dapat berupa barang final, barang setengah jadi, ataupun jasa.

Manajemen operasional mencakup tindakan-tindakan yang terbilang kompleks, hal ini dapat terlihat dari penerapan fungsi pengaturan yang mengoordinasikan tiap tindakan atau kegiatan guna pencapaian tujuan operasi dibalut dengan aturan dan prosedur yang merapihkan proses, dan juga mencakup hal-hal teknis dalam memproduksi produk dengan spesifikasi yang bernilai dan

menarik. Proses produksi juga harus efisien dan efektif sehingga hal tersebut menjaga kualitas tetap konsisten dengan adanya teknologi yang memadai dan produk tersebut mampu menjawab kebutuhan konsumen pada masa kini dan mendatang. Bagi perusahaan jenis apa pun, baik yang bergerak dalam manufaktur maupun jasa, tentunya kelangsungan hidup perusahaan lebih penting daripada laba yang besar. Sekalipun sebuah perusahaan data terus beroperasi, perusahaan tetap membutuhkan keuntungan yang cukup atau bahkan lebih. Dalam upaya meraup keuntungan, produk atau jasa yang dipasarkan sekiranya harus menarik, dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen, bahkan memenuhi kepuasan konsumen dari segi harga, kualitas, dan pelayanan. (Rusdiana, 2014)

Permasalahan yang terjadi dalam proses produksi biasanya terjadi dalam perusahaan adalah harapan bahwa produk atau jasa yang diproduksi dapat bersifat luas dan fleksibel agar produk tersebut dapat mendukung kelangsungan operasional perusahaan. Setelah proses produksi dan kehidupan perusahaan berjalan yang dengan baik, perusahaan perlu menjaganya dengan baik karena menjaga lebih sulit daripada saat mendirikan. Dengan demikian, proses dan seluruh aksi dalam proses menghasilkan di dapur perusahaan perlu dipahami dari hulu ke hilirnya sehingga divisi produksi menjadi divisi yang mumpuni, solid, dan terpercaya sebagai kunci keberlangsungan perusahaan. Manajemen operasi memiliki beberapa karakteristik yaitu:

- 1) Memiliki proses produksi dalam membuat produk ataupun jasa, proses produksi tersebut telah dari awal disusun dengan perencanaan yang matang.
- 2) Adanya proses perubahan secara keseluruhan yang biasa disebut transformasi, dari mulai pembuatan produk dari mulai kuantitas dan kualitas, harga produk atau jasa, alur distribusi di tempat yang tepat sampai kapan produk dan jasa itu harus dipasarkan.
- 3) Setiap produk harus memiliki nilai tambah yang membuat produk tersebut makin diminati dan dihargai betul oleh konsumen. Hal tersebut erat kaitannya dengan pengendalian dalam operasional yang ketat dan detail. (Yamit, 2003).

2.2.7 Manajemen Keuangan

Manajemen keuangan erat kaitannya dengan perencanaan keuangan dan selalu berkaitan dengan pembelanjaan dapat disebut juga sebagai seluruh aktivitas perusahaan yang berhubungan dengan pengelolaan dana dan upaya-upaya menetapkan pendanaan dengan biaya yang terjangkau namun tetap dengan biaya yang terjangkau supaya dalam penggunaan dan pengalokasian dana tersebut dapat efisien. (Sutrisno, 2013, p.3).

Dalam proses manajemen keuangan, segala keputusan diambil oleh pengatur keuangan dilandasi oleh berbagai proses yang harus berjalan dan membutuhkan pendanaan. Hal tersebut menjadi krusial saat seorang pengatur harus mengambil keputusan mengenai pendanaan dimana fungsi manajemen mengambil andil dalam keputusan tersebut. Manajemen keuangan memiliki tiga kegunaan utama yaitu:

- Keputusan Investasi (*Investment Decision*)

Keputusan investasi adalah keputusan terhadap aktiva apa yang akan dipertahankan dan dikelola perusahaan. Keputusan investasi adalah keputusan yang terpenting diantara ketiga lainnya karena dalam investasi tidak pernah dengan nominal yang sedikit. Selain itu, keputusan investasi sangat mempengaruhi rentabilitas investasi dan aliran dana kas institusi dalam jangka panjang. Rentabilitas investasi (*return on investment*) atau biasa disebut ROI adalah kapasitas perusahaan dalam memperoleh keuntungan atau laba yang dihasilkan dari investasi.

- Keputusan Pendanaan (*Financing Decision*)

Keputusan pendanaan berkaitan dengan dua hal. Yang pertama, penetapan sumber pendanaan yang akan dialokasikan untuk investasi. Sumber pendanaan itu biasanya dapat berbentuk utang jangka pendek, utang jangka panjang, dan modal yang memang sudah dimiliki perusahaan. Yang kedua, penetapan struktur modal optimum dalam urusan pembelanjaan yang imbang dan sesuai dengan kapasitas modal. Penetapan tersebut akan menjadi keputusan perusahaan terkait penggunaan sumber pendanaan eksternal yang berasal dari utang dimana saldo perusahaan akan tetap stabil terkait dengan saham baru dimana beban biaya modal yang ditanggung perusahaan akan lebih sedikit.

- Keputusan Pengelolaan Asset (*Asset Management Decision*)

Pengatur keuangan atau manajer berkoordinasi satu sama lain dan bertanggung jawab penggunaan aset-aset yang ada dalam kesehariannya. Pengaliran dana untuk pengadaan, pembatasan, bahkan penjualan aset menjadi tanggung jawab pengatur keuangan. Pengelolaan aktiva lancar diprioritaskan daripada aktiva tetap untuk dikelola sehingga aset dapat berguna sebagaimana seharusnya. (Martono & Harjito, 2010, p.4).

Dalam manajemen keuangan, tujuan akhir dari setiap aktivitas keuangan mulai dari perencanaan sampai pada pengaturannya adalah untuk tetap memaksimalkan kekayaan pemangku kepentingan supaya setiap aspek perusahaan dapat terus didukung dan menghasilkan simbiosis mutualisme terhadap setiap pemangku kepentingan internal maupun eksternal.

Seperti yang diamati oleh European Commission dalam perbincangan tahun 2009, manajemen bencana dapat dipahami sebagai sebuah siklus dengan empat komponen:

- Pencegahan: mengambil langkah-langkah yang diperlukan untuk mencegah terjadinya bencana. Ini termasuk langkah-langkah seperti kampanye vaksinasi skala besar untuk memberantas penyakit yang diketahui, atau membangun tanggul dan pintu air di daerah rawan banjir;
- Kesiapsiagaan: merancang skenario tanggapan jika terjadi bencana, dan mengujinya secara teratur untuk memastikan semua orang tahu apa yang harus dilakukan. Kesiapsiagaan mencakup segala sesuatu mulai dari latihan kebakaran dan evakuasi, hingga latihan kompleks seperti yang dikoordinasikan oleh Mekanisme Perlindungan Sipil UE seperti EU Sequana (banjir Seine dan Marne);
- Tanggap: saat bencana terjadi, minimalkan dampaknya. Tahap ini terdiri dari tindakan seperti operasi penyelamatan dan pendistribusian makanan dan air minum; atau, dalam kasus COVID-19, intervensi non-farmasi (lockdown);
- Pemulihan: mengembalikan masyarakat yang terkena dampak menjadi normal, membangun kembali. (Meijers & Moonen, 2021).

2.3 Penelitian Sejenis

Dalam membantu penelitian, peneliti mencari referensi dari penelitian-penelitian terdahulu yang kiranya memiliki keterkaitan secara objek, subjek, maupun metode penelitian. Berikut merupakan uraian mengenai perbedaan dan persamaan antara penelitian yang kini peneliti lakukan dengan penelitian terdahulu yaitu:

No	Nama Peneliti & Tahun	Judul	Teori yang digunakan	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Kritik & Saran
1	Racine Marcus Brown (2017)	“The Tourists Still Come, but The ourists Still Come, but They Don't Buy as Much as Befor 't Buy as Much as Before”: Vulnerability and Resilience in Two Bay Island Communities in the Wake of the Global Financial Crisis	A Political Ecological, Crisis Tourism,	Metode periode pengumpulan data awal dan periode pengumpulan data tindak lanjut selama rentang waktu dari April 2011 hingga April 2012	Hubungan antara Krisis Keuangan Global 2008 dan kesehatan sektor pariwisata pada Roatán tidak mudah membedakan sebab dan akibat, tetapi hasil penelitian diuraikan dalam artikel ini dimana peneliti sangat menyarankan pembelaan tetapi berdampak nyata pada mata pencaharian dan keamanan ekonomi rumah tangga miskin yang terlibat dalam usaha skala kecil di pulau itu.	Peran pemerintah sangat penting dalam krisis keuangan global dimana hal tersebut harus didukung secara holistik seluruh jajaran pemerintahan lainnya supaya dapat saling menutup celah krisis dalam aspek macro maupun micro
2	Kheyene Molekandella Boer (2019)	Manajemen Krisis di Balik Iklan-Iklan Kontroversial Milik Benetton	Manajemen Krisis, Public Relations	Metode Kualitatif	Hasil penelitian menunjukkan identifikasi krisis yang dilakukan dengan berkoordinasi dengan unit yang berkompeten dibidang lingkungan, analisis krisis dengan melakukan analisis terhadap faktor internal (lingkungan potensi krisis) dan faktor eksternal, isolasi krisis dengan memberikan penjelasan ke media dan NGO terkait serta menjalankan peran media pada saat krisis, dilanjutkan dengan melakukan strategi yaitu maring dan bangun link potensi krisis, klarifikasi dan beri informasi akurat krisis, tunda hearing, ambil peluang krisis, bangun relasi dan hubungan yang baik, update pengelolaan lingkungan, lakukan kegiatan positif, serta evaluasi.	Evaluasi menjadi hal yang sangat penting dalam setiap penanganan krisis yang berkaitan dengan khalayak luas. Karena dinamika respon khalayak luas haruslah dipelajari secara terus menerus supaya setiap strategi yang diimplementasikan selalu tepat sasaran.
3	Larissa Ott (2013)	Reputation in danger: Selected case studies of reputational crises created by social networking sites	Social Media Theory	Kualittatif Pendekatan Studi kasus	Penelitian ini berkontribusi pada pemahaman tentang dinamika krisis media sosial dan menawarkan strategi bermanfaat untuk praktisi hubungan masyarakat praktisi. Kebutuhan lebih lanjut untuk penelitian diidentifikasi untuk mengadaptasi teori konsep yang tersedia di bidang krisis komunikasi untuk media sosial krisis dan untuk mengikuti perkembangan pesat dunia situs jejaring sosial.	Perkembangan media sosial dapat dikatakan juga sangat dinamis mulai dari platform sampai fitur. Maka dari itu setiap kasus yang dipelajari dan ditelaah harus selalu up to date dan penelitian seperti ini harus selalu di update.
4	Nasim Ghanbari and Sima Nowroozi (2022)	Iranian EFL Teachers' Challenges and Coping Strategies During COVID-19 Pandemic: A Case Study	ABC-X model by Hill (1949, 1958), manajemen krisis	Kualitatif Pendekatan Studi Kasus	Para guru menceritakan masalah yang tersisa dan berdampak negatif pada praktik mereka. Secara keseluruhan, penulis membahas bahwa untuk melanjutkan pendidikan dalam mode online baru, beberapa langkah pedagogis dan administratif harus diambil. Selanjutnya, hasil penelitian ini memberikan arahan bagi para guru yang perlu menyesuaikan praktik mereka di era pendidikan virtual saat ini.	Sikap agile dan mau menerima perubahan menjadi kunci utama para guru untuk dapat menghadapi perubahan tata cara mengajar di era pandemi
5	Nicholas M. Watson (2022)	A Multiple Case Study on Small and Mid-Size Enterprise Managers' Lived Experiences on the	The Transaction Cost Economics Theory, The Market Trends, Manufacturing	Kualitatif pendekatan multiple studi kasus	Hasil penelitian dapat berkontribusi pada kebijakan ekonomi makro yang lebih terinformasi. Rekomendasi-rekomendasi berikut muncul dari temuan-temuan tersebut: (a)	Direkomendasikan agar UKM memaksimalkan pembelian lindung nilai jangka panjang

		Impact of Job Losses on Outsourcing Practices	SMEs and Outsourcing		memanfaatkan prakiraan tenaga kerja untuk mengukur produksi; (b) harga lindung nilai untuk bahan yang dibeli, dan (c) penawaran harga jual dalam mata uang outsourcing utama.	dari mitra outsourcing mereka untuk mengurangi efek devaluasi mata uang; lebih jauh lagi, mengutip barang-barang mereka dalam USD, yang merupakan mata uang outsourcing utama, akan membantu meringankan dampak devaluasi dolar Jamaika. Langkah ini akan memberikan stabilitas harga bagi produsen dan pada akhirnya konsumen.
6	Husen Hutagalung, Dedi Purwana, Usep Suhud, Amirul Mukminin, Hamidah Hamidah, and Nurti Rahayu (2022)	Community Self-Reliance of Rural Tourism in Indonesia: An Interpretative Phenomenological Analysis	Community-Based Tourism, Rural Tourism, Community Empowerment	Kualitatif dengan Teknik Interpretative Phenomenological Analysis (IPA)	Kajian ini menunjukkan makna kemandirian masyarakat dalam hal (1) kepercayaan diri masyarakat; (2) integritas; (3) komitmen masyarakat; (4) ketahanan masyarakat; (5) keberlanjutan. Penelitian ini terbatas pada warga desa wisata Pentingsari di Yogyakarta, Indonesia	Dalam ruang lingkup yang spesifik sebuah wisata dapat dikembangkan bahkan dapat berekspansi keluar area tersebut asalkan adanya pondasi yang kuat terkait karakter wisata dan konsistensinya.
7	Veronika Vašičková* (2019)	Crisis Management Process: A Literature Review and A Conceptual Integration	Proses dan Pendekatan dalam Manajemen Krisis	Kualitatif Deskriptif	Makalah ini meninjau 98 sumber literatur dimana 38 sumber literatur, terutama makalah jurnal, yang menargetkan ruang lingkup pendekatan manajemen krisis disintesis. Makalah ini memiliki beberapa kontribusi di bidang pendekatan manajemen krisis.	Dalam menentukan teori atau literasi yang tepat untuk sebuah kasus dapat dilihat dari berbagai sudut pandang yang paling dominan dan prioritas yang harus lebih dahulu ditangani
8	Nur Aline Wisudani (2009)	Manajemen Krisis Public Relations PT Pertamina (PERSERO) Unit Pengolahan IV Cilacap	Krisis (Crisis) dan Manajemen Krisis (Crisis Management)	Kualitatif Pendekatan Studi Kasus	Hupmas UP IV Cilacap dalam manajemen krisis tersebut dibagi menjadi 3 tahapan, yaitu before the crisis, during the crisis, dan after crisis.	Manajemen krisis yang berhasil adalah sebuah strategi yang sanggup membangun dan mempertahankan citra perusahaan setelah tahapan berakhir
9	Gamze D. Yucaoglu, Robin Abrahams, and Boris Groysberg (2021)	Inside CEOs' Pandemic Worries: Uncertainty, Employees, and Kids	Hal-hal yang harus diperhatikan semasa pandemic oleh manajemen	Kualitatif deskriptif	Terdapat 5 hal yang dijadikan perhatian bagi sebuah perusahaan di masa pandemic yaitu: Arus kas dan likuiditas, keluarga dan teman, kesejahteraan karyawan, mengelola berbagai perubahan, bersiap menghadapi ketidakpastian.	Dari sudut pandang CEO di posisi paling atas dapat disimpulkan bahwa banyak hal yang menjadi perhatian sehingga keputusan apapun yg diambil sebuah perusahaan pasti sudah mencakup hal-hal tersebut
10	Boris Groysberg and Katherine Connolly Baden (2020)	The COVID Two-Step for Leaders: Protect and Pivot	2 P's: protect the core, and pivot to new opportunities	Kualitatif deskriptif	Melindungi inti sebagian adalah tentang menjadi semakin efektif dan efisien dalam bisnis inti perusahaan. Fokusnya adalah peningkatan, bukan pertumbuhan eksponensial. Peningkatan selalu memungkinkan	Disarankan dalam membangun tim kepemimpinan yang gesit untuk mendukung perusahaan yang gesit

					meskipun mungkin kecil, tetapi perbaikan yang sangat kecil pun bisa bermanfaat.	(agile) terhadap perubahan maupun krisis.
11	Michael Blanding (2021)	Cruising in Crisis: How Carnival Is Riding Out the COVID-19 Storm	Manajemen Krisis	Kualitatif pendekatan studi kasus	Keberhasilan Carnival sebagian karena kepercayaan investor pada kemampuan perusahaan untuk memperbaiki dirinya sendiri, tetapi para pemimpin perusahaan juga membuat beberapa keputusan bisnis yang cerdas untuk mempersiapkan jangka panjang. Industri jelas mendapatkan manfaat dari memiliki dasar setia dari pelanggan berulang antusias yang memang menyukai pengalaman cruising.	Dalam sebuah industri yang sangat terdampak total pandemi, dapat dikatakan bantuan dari eksternal sangat berarti tapi yang menentukan keberhasilan adalah action yang tepat.
12	Alex Cheema-Fox, Bridget LaPerla, George Serafeim, and Hui (Stacie) Wang (2020)	Corporate Resilience and Response During COVID-19	human capital, supply chain, crisis management, ESG	Kualitatif deskriptif	Dengan menggunakan data yang diperoleh dari liputan berita tentang tanggapan perusahaan terhadap krisis virus corona untuk 3.078 perusahaan di seluruh dunia, peneliti menemukan bahwa Crisis Response lebih banyak sentimen positif seputar tanggapan perusahaan yang mengalami penurunan pemasukan. Hal ini terutama berlaku untuk perusahaan dengan respons di industri dengan aktivitas yang memerlukan lebih banyak pekerjaan rutin manual dan paling terkena dampak negatif dari COVID-19. Dan di negara di mana perusahaan lebih fokus pada kepuasan pelanggan dan menggunakan teknologi digital dalam operasi mereka.	Investor mencari bukti bahwa perusahaan bisa tangguh di tengah masa covid, maka dari itu kreativitas menjadi kunci bertahannya sebuah perusahaan bertahan.
13	Yunye Zhou, Anca Draghici, Jaffar Abbas, Riaqa Mubeen, Maria Elena Boatca and Mohammad Asif Salam (2022)	Social Media Efficacy in Crisis Management: Effectiveness of Non-pharmaceutical Interventions to Manage COVID-19 Challenges	Manajemen Krisis, Social Media Use	Kualitatif pendekatan Grounded Theory	Strategi intervensi dapat mengendalikan penyebaran cepat COVID-19 dengan langkah-langkah manajemen krisis secara langsung, dan sistem perawatan kesehatan akan kembali normal dengan cepat. Ekonomi global akan merevitalisasi kontribusi dan kolaborasi ilmiah, termasuk ilmu sosial dan industri bisnis, melalui dukungan pemerintah.	Selain penggunaan social media, WHO mengapresiasi strategi lock-down, karena membantu melanjutkan kehidupan ke pengaturan standar secara bertahap. Dengan tidak adanya vaksin yang efektif, NPI membantu memerangi krisis kesehatan COVID-19 di seluruh dunia.
14	Carsten Lund Pedersen, Thomas Ritterm and C. Anthony Di Benedettoc (2020)	Managing through a crisis: Managerial implications for business-to-business firms	Krisis, tahapan krisis, manajemen krisis	Kualitatif Deskriptif Grounded Theory	Mempertimbangkan kurangnya kontribusi yang berarti dalam literatur pemasaran, kita mungkin berspekulasi bahwa setiap krisis itu unik dan tidak dapat diprediksi, sehingga temuan dari satu krisis tidak dapat ditransfer ke krisis lainnya. Tapi peneliti tidak menganut pandangan ini; teori yang ada, berdasarkan studi krisis sebelumnya, dapat membantu organisasi menavigasi melalui dan setelah krisis apa pun.	Penanganan krisis dapat dilakukan secara langsung reaktif sambil berjalannya langkah-langkah proaktif untuk memperkuat pondasi penanganan kedepannya.

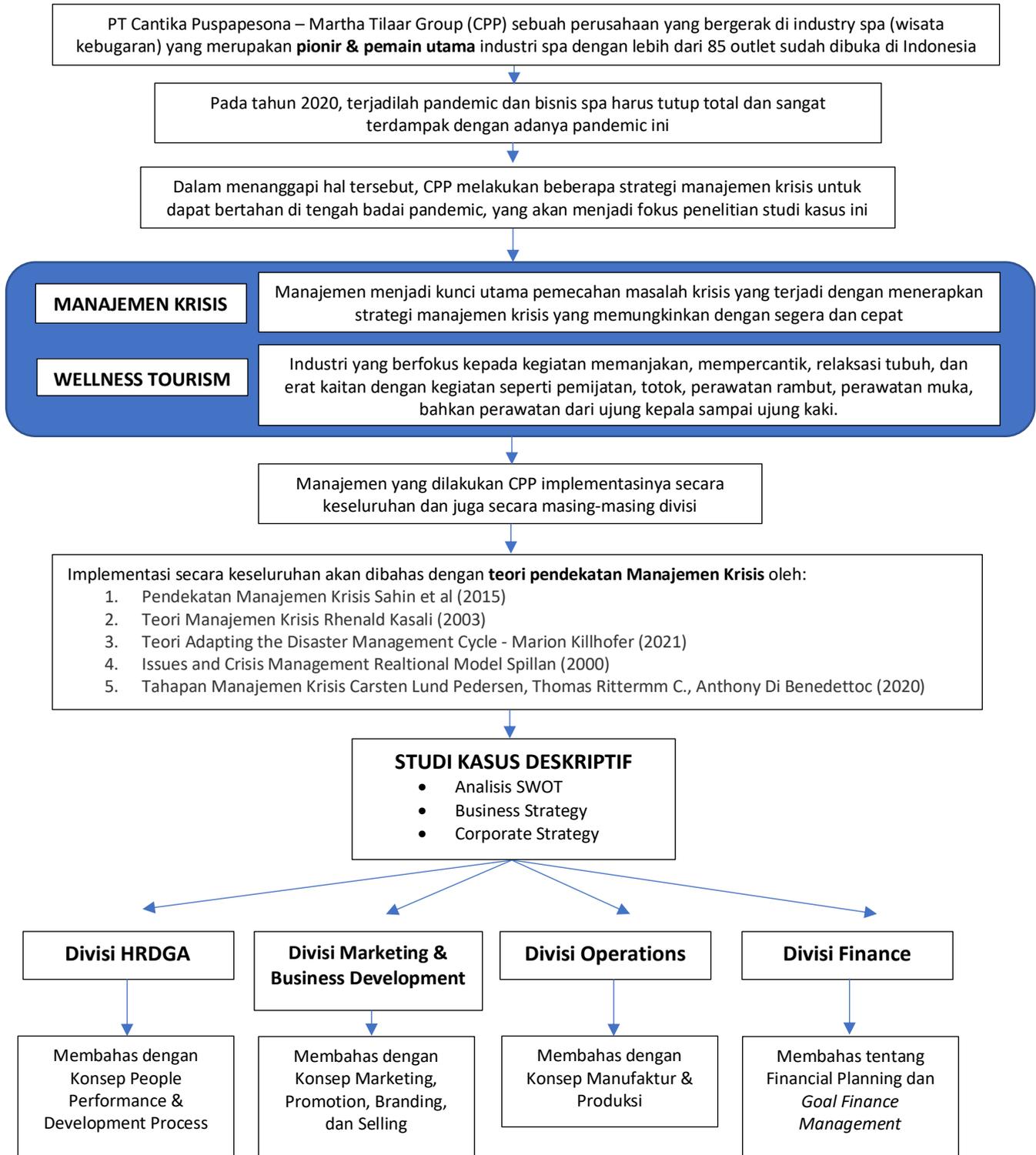
15	Hendara Suwardana, Abdul Wahid Nuruddin (2021)	Manajemen Krisis Di Sektor Industri Menghadapi Era Pandemi	Strategi Manajemn Krisis (Fink, 2000), SWOT	Metode deskriptif-kualitatif	Dalam masa pandemi, sektor industri memang paling terpuuk dan krisis telah mencapai tahap akut hingga kronis. Di sinilah dibutuhkan kepemimpinan progresif yang inovatif untuk menyelesaikan krisis ini ke fase pemulihan dan menjadi titik balik kebangkitan dengan perubahan perilaku adaptif pascapandemi. Di tahun berikutnya, pandemi akan datang kembali dalam bentuk yang berbeda, sehingga menuntut kesiapan dan kesiapan para pemangku kepentingan untuk mempersiapkan diri dari sekarang melalui crisis center.	Sektor industri perlu memahami keunggulan masing-masing keunggulan komparatif dan bersedia berkolaborasi untuk saling melengkapi kelebihan dan kekurangan atau saling mensubsidi daya saing.
16	Derek Meijers and Gaston Moonen (2021)	Disasters and crisis management: Crisis management: disaster response is saving lives, but preparedness and prevention are key	Manajemen Krisis	Kualitatif	Sebagai Komisaris Manajemen Krisis, Janez Lenarčič mengidentifikasi solidaritas sebagai elemen inti dari tindakan darurat. Pentingnya pencegahan sebagai elemen dalam siklus manajemen krisis menjadi lebih jelas ketika membahas kesiapsiagaan bencana mengingat tanggung jawab Komisaris atas tanggung jawab dan tindakan UCPM dan Negara Anggota. Janez Lenarčič menyebutkan kunjungan yang dia lakukan ke Yunani setelah kebakaran hutan serius di Mediterania Agustus lalu. 'Yunani sangat menyadari pentingnya pembangunan kapasitas untuk tanggap bencana. Yunani sebenarnya memiliki salah satu armada pemadam kebakaran udara terbesar di Eropa. Ini memungkinkan mereka menangani lima atau enam puncak kebakaran hutan secara bersamaan. Tapi tahun ini mereka punya 15 atau 20.'	Dalam penanganan manajemen krisis dalam pemerintahan, sangat penting melihat celah krisis agar dapat menentukan tindakan pencegahan.
17	Marion Kilhoffer (2021)	The ECA auditing other EU institutions' administrative response to disaster: the COVID-19 experience	Manajemen Krisis dalam Auditing, Adapting the disaster management cycle	Kualitatif Studi Kasus	Dengan beradaptasi dengan disaster management cycle memungkinkan peneliti untuk mengkonseptualisasikan institusi sebagai miniatur pemerintah yang bertindak dengan dua tujuan: mempertahankan diri (memastikan mereka dapat memenuhi mandat mereka) dan melindungi 'warga negara' mereka (yaitu staf).	Manajemen krisis di sisi keuangan terutama saat mengaudit harus juga mampu beradaptasi dengan teori-teori umum krisis namun diimplementasikan secara spesifik dengan sudut pandang keuangan
18	Robert S. Fleming, Faye X. Zhu (2017)	The Role of Corporate Management in an Effective Crisis Management Program	Crisis management, Corporate management, Organizational resilience, Reputation management	Kualitatif deskriptif	Manajer perusahaan memainkan peran penting dalam keberhasilan setiap organisasi. Baik posisi organisasi dan keterampilan manajerial mereka membekali mereka untuk dipercayakan dalam manajemen krisis. Selain berbagai peran yang secara rutin mereka lakukan sehari-hari, para pemimpin organisasi ini memainkan peran integral dalam mempersiapkan organisasi mereka untuk menghindari sebagian besar krisis dan mengatasi serta memulihkan dengan sukses dari krisis yang dihadapi.	Penggerak penanggulangan krisis adalah SDM yang harus terus berpikir kritis dalam menghadapi krisis.

19	Meri Safarwati Putri (2021)	Manajemen Krisis PT. Kereta Api Indonesia Dalam Menangani Keluhan Pelanggan Di Masa Pandemi COVID 19	Manajemen Krisis, Perencanaan Manajemen Krisis	Pendekatan Studi Kasus dengan Analisis Single	Manajemen krisis yang dilakukan oleh Humas PT KAI Daop 1 Jakarta melibatkan semua divisi/bagian dari manajemen yang terkait dengan krisis tersebut untuk diselesaikan secara bersama dengan cepat dan proaktif. Humas PT KAI tidak bisa berdiri sendiri, tetapi perlu berkoordinasi bersama dengan sejumlah divisi lainnya untuk mengatasi krisis.	Tantangan yang dihadapi perusahaan saat pandemi sangat mendewasakan sebuah perusahaan, sehingga saat perusahaan telah selesai menghadapi pandemi, pasti akan lebih fleksibel dalam menghadapi tantangan lainnya
20	Liljana Siljanovska (2022)	The Influences Of Public Relations And Crisis Management In The Business Sector: A Case Study In The Republic Of North Macedonia	Manajemen Krisis, Public Relations, Business Reputation	Kualitatif pendekatan Studi Kasus	Perusahaan Makedonia umumnya berpandangan bahwa publisitas negatif tidak dapat berguna untuk menarik minat publik karena menimbulkan reputasi negatif yang berdampak negatif pada pekerjaan. Mereka setuju bahwa PR memberikan hasil pemasaran yang lebih baik selama krisis dan memberikan hasil yang lebih baik, tetapi tetap dalam kombinasi dengan pemasaran mereka dapat mengelola semua alat bantu bersama untuk menyajikan informasi yang ingin disampaikan perusahaan.	Selain keuntungan bisnis, pendukung dan juga penggerak sebuah perusahaan adalah Public Relations dimana pemberitaan yang negatif tidak membawa dampak baik bagi bisnis bahkan dapat berdampak fatal.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

2.4 Kerangka Pemikiran

Berikut merupakan kerangka pemikiran dari penelitian **Perencanaan Manajemen Krisis Saat Pandemi COVID-19 (Studi Kasus Terhadap Bisnis Wellness di Martha Tilaar Spa, PT Cantika Puspa Pesona - Martha Tilaar Group)**:



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Paradigma Penelitian

Pada dasarnya, paradigma merupakan langkah fundamental yang menghasilkan asumsi, impresi, persepsi, pikiran, penilaian, dan terkait dengan sejumlah realitas yang terpaparkan dan dapat dicerna. Paradigma juga merupakan seperangkat peraturan yang menentukan, membangun, dan menetapkan batas-batas dan menjadi patokan bagaimana sesuatu harus diterapkan dengan memperhatikan batas-batas yang ada sehingga apapun bisa berjalan dengan lancar dan berhasil. (Moleong, 2017).

Paradigma merupakan apa yang diyakini secara mendasar yang menjadi panduan atas semua tindakan. Tiga elemen dari paradigma adalah epistemology untuk mengetahui bagaimana realitas yang ada, ontology untuk mengetahui hakikat dari realitas, dan metodologi yang memfokuskan diri dalam menggali segala informasi dan pengetahuan tentang realitas yang ada. (Denzin & Lincoln, 2009, p. 123).

Pada penelitian kali ini, peneliti menggunakan paradigma positivisme. Positivisme memandang sebuah realitas sebagai sesuatu yang bias dipahami dan diasumsikan hadir, yang dikendalikan oleh hukum-hukum alam dan mekanisme yang tidak dapat diubah. Pengetahuan tentang keadaan alami benda-benda secara konvensional dirangkum dalam bentuk generalisasi yang bebas – waktu dan bebas – konteks, yang sebagiannya mengambil bentuk hukum sebab akibat. Secara prinsip, penelitian diharapkan mampu mencapai atau mendekati keadaan alami benda-benda yang sesungguhnya. Peneliti dan objek yang diteliti juga dianggap sebagai dua buah entitas yang terpisah. Peneliti sepatutnya dapat memahami dengan baik objek penelitian dengan tidak mempengaruhi atau dipengaruhi oleh objek tersebut. Ketika diketahui terjadi pengaruh pada kedua arah (ancaman terhadap validitas), atau bahkan sekedar diduga, maka berbagai strategi ditempuh untuk mereduksi atau menyingkirkannya. Penelitian berlangsung laksana melalui cermin satu arah. Nilai dan bias dicegah agar tidak mempengaruhi hasil, sepanjang

prosedur yang ditentukan diikuti dengan ketat. Penemuan relaitas yang dapat terjadi terus menerus pada kenyataannya masuk dalam konsep benar. Pernyataan penelitian atau hipotesis bersifat eksperimental dan manipulative dinyatakan dalam bentuk proposisi dan tunduk pada pengujian empiris untuk memverifikasikannya; kondisi-kondisi yang berpeluang mengacaukannya harus dikontrol secara hati-hati, guna mencegah terpengaruhnya hasil-hasil penelitian secara tidak tepat. (Denzin dan Lincoln, 2009, p.135).

Paradigma positivisme pada penelitian ini menggunakan alur pemikiran induktif. Teorisasi induktif selalu terkait dengan pendekatan kualitatif. Pada umumnya model induktif masih terkait dengan format kualitatif deskriptif hingga saat ini dan teorisasi tersebut masih sering dipergunakan. Alur berpikir induk ini juga sangat berkaitan dari pola pikir khusus ke umum. Kajian pustaka teoritis dan konseptual menjadi patokan pembahasan penelitian menganalisis. Teori atau konsep adalah sebagai kaidah awal untuk menjawab setiap pertanyaan penelitian hingga adanya kecocokan dan pembahasan sesuai dengan patokan tersebut. Selain itu, pola pikir induktif membuat peneliti mengedepankan penggunaan data-data yang bersifat khusus dikaji dengan teori-teori sebagai pengukur dan instrument untuk mengarahkan rumusan masalah penelitian dan menghasilkan pertanyaan penelitian yang objektif. Dalam hal ini memang peneliti tidak diindahkan secara langsung menggunakan teori atau konsep sebagai “kacamata kuda” dalam menganalisis. Dalam penelitian manajemen krisis ini, peneliti menggunakan konsep, pendekatan, juga teori manajemen krisis sebagai patokan pertanyaan penelitian sebagai jawaban dari masalah penelitian. (Bungin, 2007, p.26).

3.2 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini memakai pendekatan metode kualitatif. Pendekatan kualitatif dapat diartikan sebagai aturan atau kaidah penelitian yang memproduksi data pemaparan komprehensif deskriptif berupa paragraph tertulis atau lisan dari individu maupun perilaku yang dapat diobservasi. Dalam pendekatan kualitatif, peneliti pada akhirnya akan menemukan makna dari factor-faktor yang berbentuk lisan ataupun tulisan dari sumber data primer maupun sekunder. Data tersebut dapat berupa individu yang diobservasi atau dokumen / gambar yang terkait dan disajikan

atau dipaparkan dengan seksama. Penulis menggunakan jenis penelitian kualitatif, yaitu penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subyek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dll., secara holistik, dan dengan cara mendeskripsikan ke dalam bentuk paragraph-paragraf Bahasa yang meyakinkan dan informatif, tidak lupa dengan metode ilmiah untuk pembahasan konteks khusus dengan hasil yang pasti dan teurukur.

Penelitian kualitatif ditelisik dan diolah secara mendalam dari realitas kejadian sosial atau fenomena sosial yang komponennya terdiri dari pemeran / pelaku, momentum, tempat dan waktu kejadian. Kejadian sosial itu digambarkan dan diulas melalui pemaparan dengan seksama sehingga dalam proses penelitian kualitatif terdapat pengembangan dari pertanyaan awal: apa, bagaimana, siapa yang terlibat, kapan, dimana, yang semuanya berkaitan dengan terjadinya sebuah objek yang dapat berbentuk kejadian, fenomena, aktivitas, atau apapun yang layak diteliti. Hasil dari penelitian kualitatif dapat dikatakan valid dan terpercaya namun tetap harus ada beberapa persyaratan yang harus dilengkapi sebagai sebuah penelitian kualitatif, dari mulai data yang lengkap, proses atau teknik pengumpulan data, pengolahan data sampai metode analisisnya. Metode penelitian kualitatif merupakan metode yang landasannya adalah filsafat post-positivisme yang tujuannya untuk menganalisis kondisi objek yang sebagaimana adanya (sebagai lawannya adalah eksperimental). Peneliti dalam kualitatif merupakan instrument kunci karena pergerakan utama dilakukan oleh peneliti. Dalam pengumpulan dan validasi data dilakukan dengan metode triangulasi (penggabungan). Analisis data bersifat induktif (dari umum ke khusus dan hasil penelitian kualitatif adalah penekanan makna dari satuan generalisasi data. (Sugiyono, 2019, p.18)

3.3 Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan peneliti adalah metode pendekatan kualitatif studi kasus deksriptif. Desain studi kasus digunakan ketika peneliti bertujuan untuk memberikan pemahaman mendalam tentang kekhususan dan kompleksitas dari satu kasus (Dörnyei, 2007). Penelitian ini berfokus pada perencanaan manajemen krisis yang dilakukan pada bisnis wellness di PT Cantika

Puspa Pesona – Martha Tilaar Group. Selain itu juga memaparkan strategi bisnis secara holistik (menyeluruh) dalam penanggulangan krisis COVID-19.

Studi kasus merupakan penelitian dengan metode analisis deskriptif, dimana penelitian ini berfokus untuk membahas suatu kasus tertentu yang layak diobservasi dan diteliti secara cermat, menyeluruh, dan tuntas. Metode penelitian studi kasus untuk penelitian manajemen adalah dengan proses pengubahan observasi empiris yang menelisik sebuah fenomena atau pattern yang bermakna. Dengan menghilangkan jejak kontemporer dan mengadakan keteraturan dengan kaidah, landasan ini mengakomodir inklusi secara eksplisit dari hal-hal yang telah terjadi bersifat historis. Karakter utama di penelitian studi kasus yakni: (1) berfokus meneliti satu / beberapa kasus, penelusuran dalam konteks hal-hal nyata yang sungguh terjadi; (2) pemaparan hubungan adanya penyebab pasti aka nada akibat; (3) teori dapat berkembang dalam tahap desain penelitian; (4) bergantung kepada sumber bukti (data yang akurat); dan (5) teori yang digeneralisasikan. (Groat & Wang, 2013)

Dalam metode studi kasus, penelitian terbagi menjadi 3 (tiga) tipe yaitu: Eksploratoris, Eksplanatoris, dan Deskriptif. Fokus pada metode deskriptif yang merupakan metode meneliti dan menganalisis secara mendalam sekelompok individu dimana terdapat objek dengan berbagai set kondisi, lalu didukung oleh sistem alur berpikir ataupun golongan peristiwa yang terjadi di masa sekarang. Penelitian deskriptif bertujuan untuk membuat deskripsi, pemaparan, atau ulasan secara terperinci dan sistematis, actual, dan valid mengenai pernyataan, fakta, sifat serta kaitan antar fenomena / kejadian yang ditelisik. (Yin, 2000).

Hal yang harus diperhatikan untuk pembedaan strategi penelitian adalah mengetahui tipe rumusan atau pertanyaan penelitian yang kuat dengan substansi dan bentuknya. Dapat diartikan peneliti akan memaparkan ulasan secara mendalam bagaimana manajemen krisis yang dilakukan oleh Martha Tilaar Group - PT Cantika Puspa Pesona saat ditempa pandemi yang merupakan objek penelitian ini.

3.4 Deskripsi Obyek, Subyek, Pelanggan, Pesaing

3.4.1 Deskripsi Obyek

Dalam penelitian ini, peneliti fokus untuk menelisik secara mendalam potensi bisnis Martha Tilaar Spa yang merupakan salah satu pionir spa tertua di Indonesia di bawah naungan Ibu Martha Tilaar sendiri sebagai public figure legendaris di industri kebugaran dan kecantikan. Martha Tilaar Spa dikelola oleh PT. Cantika Puspapesona. Martha Tilaar Group sendiri memiliki sejumlah unit bisnis yang berbeda-beda dengan target yang berbeda-beda juga dengan slogan “*Beautifying Indonesia*”. Terdapat 11 unit bisnis dalam Martha Tilaar Group dan salah satunya adalah PT Cantika Puspa Pesona. Salah satu perusahaan Martha Tilaar Group yang menangani jasa perawatan tubuh kecantikan. PT Cantika Puspa Pesona memiliki empat brand spa dengan target audience yang berbed-beda, yaitu:

- Martha Tilaar Salon Day Spa atau Martha Tilaar Spa
- Martha Tilaar Spa Express
- Eastern Garden – Martha Tilaar Spa
- SariAyu Halal Beauty Center

Bisnis spa Martha Tilaar Group memiliki beberapa nilai dan keunikan yang dipegang erat oleh perusahaan yaitu:

- 1) Martha Tilaar sebagai jaminan kualitas dan kepercayaan
- 2) Produk kecantikan yang teruji dan diteliti dari bahan-bahan alami dan menggunakan teknologi paling modern serta menggabungkan keunikan budaya Indonesia.
- 3) Didukung dengan berbagai macam produk berkualitas
- 4) Terapis berkualitas terlatih
- 5) Staf dengan kualitas memadai dan memiliki pengalaman terutama dalam ramah tamu yang menjadi ciri khas Indonesia.
- 6) Suasana kondusif yang meningkatkan kesejahteraan dan perasaan spa kepada pelanggan.
- 7) Didukung oleh tim yang profesional dan berdedikasi tinggi
- 8) Produk eksklusif dan berkualitas (Spa, 2021).



Gambar 3.1 Logo Martha Tilaar Spa yang bertitel Martha Tilaar Salon Day Spa

Salah satu produk yang ditawarkan oleh Martha Tilaar Spa yang menjadi signature adalah Candle Massage. Candle Massage menghadirkan sensasi hangatnya lelehan lilin yang menjadi massage oil, merupakan paduan khasiat lilin, shea butter, palm oil dan aromaterapi yang akan mengikat kotoran dan sel-sel kulit mati untuk membantu regenerasi kulit. Perawatan Candle Massage di Martha Tilaar Salon Day Spa sangat unik, teknik pijat khusus dengan durasi sekitar 90 menit, yang memberikan keistimewaan pada teknik menuangkan hangatnya lelehan, lilin yang menjadi massage oil hangat pada tubuh. Kandungan shea butter memberikan extreme-moist pada kulit dipadu dengan aromaterapi dari varian bunga, buah atau herbal serta pijatan lembut pada titik-titik relaksasi sehingga melancarkan Peredaran darah, mengurangi rasa lelah maupun stress pada tubuh dan pikiran. (Andiani, 2022).



Gambar 3.2 Candle Massage – Martha Tilaar Salon Day Spa

Martha Tilaar Spa dengan model bisnis kepemilikan sendiri di beberapa cabang (cabang pusat) dan juga franchise berada di hampir seluruh pelosok Indonesia. Sampai saat ini sudah lebih dari 85 outlet yang telah resmi dibuka dengan merek Martha Tilaar Spa (cabang pusat dan franchise) dan juga merek-merek kolaborasi dengan sistem *white label*. Disusul dengan peluncuran Sariayu Halal Beauty Center pada tahun 2019, masih dengan produk dan nuansa spa traditional namun mengangkat konsep halal beauty dengan produk kebanyakan dari SariAyu yang merupakan merek lokal dari PT Martina Berto Tbk, Martha Tilaar Group.

Martha Tilaar Salon Day Spa yang kerap disebut Martha Tilaar Spa merupakan brand Spa dibawah naungan PT Cantika Puspa Pesona (CPP), Martha Tilaar Group. Dalam struktur organisasi, CPP merupakan salah satu anak perusahaan yang memiliki struktur sederhana mulai dari 1 Direktur, 1 General Manager, 5 Manager di setiap divisi (HRGA, Finance, Operation, Business Development, dan Arsitektur) yang membawahi sejumlah staff.

Dalam pengembangan bisnis, Martha Tilaar Spa melakukan beberapa cara yaitu dengan franchise, *joint operation*, dan retail produk kecantikan. Sudah ada lebih dari 80 outlet Martha Tilaar Spa yang dibuka resmi sebagai franchisee yang tersebar di seluruh pelosok Indonesia. Walaupun dengan kebijakan perusahaan tersendiri, CPP tetap harus mengikuti kebijakan-kebijakan perusahaan induk jika ada hal-hal khusus atau mendesak, contohnya adalah saat pandemic yang mengharuskan adalah koordinasi penerapan beberapa peraturan secara sentralisasi.



Gambar 3.3 Salah satu perawatan basuh kaki di Martha Tilaar Spa



Gambar 3.4 Salah satu perawatan basuh kaki di Martha Tilaar Spa

3.4.2 Deskripsi Subyek

Dalam menentukan *key informan*, sebagai subyek penelitian penulis menggunakan teknik *Purposive Sampling* dimana *Purposive Sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. Pertimbangan tertentu ini misalnya orang tersebut yang dianggap paling tahu tentang apa yang kita harapkan, atau mungkin dia sebagai penguasa sehingga akan memudahkan peneliti untuk menjelajahi objek/situasi social yang diteliti. (Sugiyono, 2017, p.218)

Lincoln dan Guba mengatakan dalam penelitian naturalistik spesifikasi sampel tidak dapat ditentukan sebelumnya. Ciri-ciri khusus sampel purposive, yaitu: 1) *Emergent sampling design*/ sementara 2) *Serial selection of sample units*/ menggelinding seperti bola salju 3) *Continuous adjustment or focusing of the sample*/ berjalan sebagaimana kebutuhan penelitian 4) *Data selected to the stage of redundancy*/pemilihan data sampai titik jenuh. (Sugiyono, 2016, p.54)

Mengutip pendapat Spradley mengemukakan bahwa, situasi social untuk sampel awal sangat disarankan suatu situasi sosial yang di dalamnya menjadi

semacam muara dari banyak data lainnya. Sampel atau informan sebagai sumber data dihimbau untuk memenuhi beberapa kriteria yang ada yaitu:

1. Informan tergolong mengerti betul akan seluruh proses dan tidak hanya mengerti tapi juga menghayatinya.
2. Informan termasuk masih bergerak aktif dan terlibat pada setiap aktifitas maupun proses objek yang sedang diteliti.
3. Informan memiliki kesediaan dan meluangkan waktu yang cukup untuk pemaparan informasi yang berguna bagi penelitian
4. Informan yang tidak cenderung menyampaikan informasi secara subjektif atau hasil kemasannya sendiri
5. Informan yang dapat menjadi narasumber yang edukatif dan secara aktif memiliki kegairahan dalam berbagi informasi tersebut. (Sugiyono, 2017, p.221)

Dengan menggunakan teknik *purposive sampling*, peneliti menentukan kriteria key informan yang akan menjadi narasumber yaitu orang yang berkaitan dengan manajemen krisis perusahaan saat pandemic menimpa Martha Tilaar Spa.

No	Nama Lengkap	Keterlibatan	Pekerjaan/Jabatan
1	Wulan Tilaar	Sebagai Direktur perusahaan, Ibu Wulan bertanggungjawab atas seluruh aspek berjalannya perusahaan bekerjasama dengan seluruh manajemen. Direktur juga	Direktur

		memantau setiap pergerakan dan memastikan bahkan mem-back up terus menerus setiap pergerakan terkhusus dalam amsa-masa sulit	
2	Ita Utamiwati	Mengatur jalannya perusahaan secara keseluruhan dan bertanggungjawab atas kelancaran dari kelangsungan lima divisi yaitu divisi keuangan, HRDGA, Operasional, Business Development, dan Arsitektur	General Manager
3	Agnes Anggraini	Mengatur jalannya perusahaan di divisi HRDGA mulai dari rekrutmen sampai <i>performance management and development</i> setiap karyawan serta mengatur kesejahteraan	HRDGA Manager

		perusahaan dilihat dari sisi kinerja yang diselaraskan dengan nilai-nilai perusahaan	
4	Caroline Tan	Mengatur jalannya perusahaan di divisi keuangan mulai dari perencanaan keuangan sampai pengaturan alur masuk keluarnya uang sampai menjaga kestabilan keuangan perusahaan secara keseluruhan	Finance Manager
5	Lonny Listiany	Mengatur jalannya perusahaan di divisi operasional, manufaktur, distribusi, dan juga manajemen outlet dilihat dari pengaturan kesehariannya	Operation Manager
6	Perry Andiani	Mengatur jalannya perusahaan di divisi pengembangan	Business Development Manager

		bisnis dilihat dari sudut pandang penjualan dan juga pemasaran	
--	--	--	--

Tabel 3.1: Daftar narasumber wawancara

3.4.3 Pelanggan

Demikian pula, ada juga pembagian target konsumen spa yang disegmentasi berdasarkan manfaat dari setiap jenis perawatan spa. Berdasarkan manfaat dari jenis perawatan, target konsumen bisnis spa terbagi menjadi beberapa segmen, yaitu:

- Konsumen dari golongan segala usia mencari relaksasi ketenangan dan kesehatan tubuh, batin, dan jiwa
- Konsumen dari golongan anak dibawah umur yang membutuhkan kegiatan relaksasi bersama dengan keluarga
- Konsumen dari golongan turis dan pendatang yang sedang berlibur di suatu kawasan relaksasi spa
- Konsumen dari golongan penggemar dan pengikut tren kesehatan dan kebugaran
- Konsumen dari golongan kebutuhan khusus seperti kebutuhan penyembuhan dari suatu penyakit

Berdasarkan sisi demografi, target konsumen bisnis spa dari segi gender dan usia sebagai berikut:

- Wanita di bawah usia 35 tahun
- Wanita dengan usia 35 sampai 60 tahun
- Wanita di atas usia 60 tahun
- Pria di bawah 40 tahun
- Pria di atas 40
- Anak-anak

Uniknya, terlihat adanya perubahan ketertarikan wanita pada perawatan spa seiring bertambahnya usia. Dilihat dari jenis perawatan dan ketertarikannya, wanita di bawah usia 35 tahun lebih cenderung pergi ke spa untuk relaksasi dan

memanjakan diri saja. Mereka juga sangat berkemungkinan mengambil perawatan seperti manikur, pedikur, dan perawatan wajah. Wanita berusia antara 35 dan 60 adalah pelanggan spa yang paling sering mengambil perawatan anti-penuaan untuk memperbaiki dan meningkatkan kualitas penampilan di umur yang semakin menua. Perawatan spa yang populer di kelompok ini antara lain pijat, body wrap, dan facial.

Wanita di atas usia 60 sering pergi ke spa untuk alasan bersosialisasi dan menikmati waktu bersama teman dan orang yang dicintai, selain itu mereka menyukai suasana dan layanan yang ditawarkan di spa untuk ketenangan. Pijat, pedikur, dan perawatan wajah adalah beberapa perawatan paling populer untuk kelompok ini. Selain wanita, minat pria pada spa juga berubah seiring bertambahnya usia. Pria di bawah usia 40 tahun juga lebih cenderung pergi ke spa untuk relaksasi dan menyegarkan tubuh yang letih akibat berkegiatan dalam waktu yang lama. Beberapa spa yang menargetkan pria juga mencakup pusat kebugaran di tempat. Tujuannya adalah untuk menarik orang ke spa atau sauna setelah berolahraga. Pria di atas usia 40 lebih cenderung pergi karena alasan kesehatan. Mereka mungkin memiliki masalah kesehatan tertentu yang ingin mereka tangani, atau mereka mungkin mencari cara untuk meningkatkan kesehatan mereka secara keseluruhan. Minat anak-anak terlepas dari gender pada spa juga berubah seiring bertambahnya usia. Anak-anak yang lebih kecil sering pergi ke spa bersama orang tuanya hanya untuk menikmati suasana. Spa yang menyasar keluarga seringkali memiliki kolam renang. Seiring bertambahnya usia anak-anak, mereka mungkin mulai mengunjungi spa sendiri dan memilih perawatan seperti perawatan muka, relaksasi pijat, dan hair removal.

Sasaran utama konsumen dalam pengembangan wisata kebugaran di tahun 2020 yang dilakukan oleh Kemenparekraf sendiri menyebutkan bahwa sasaran utama wisata kebugaran di Indonesia adalah wisatawan Nusantara, mulai dari wisatawan wanita, generasi milenials, pensiunan dan lanjut usia, komunitas penggemar kebugaran, kelompok sosialita, sampai diaspora daerah. Hal tersebut berimbas kepada sasaran utama bisnis spa yang menawarkan pemijatan dengan manfaat yang cukup spesifik seperti menghilangkan rasa sakit, stres, kecemasan, atau ketegangan, besar dan terus bertambah. Target pasar spa tidak lagi terbatas pada kalangan elite dan orang kaya, tetapi sudah lebih fokus untuk melayani

berbagai segmen masyarakat dengan kebutuhan dan gaya hidupnya. Karena semakin banyak orang mulai menyadari manfaat kesehatan dari spa dan perawatan spa, segmen pasar ini akan terus berkembang. Spa yang terkesan eksklusif kian kemari akan menjadi semakin lumrah dan umum karena kebutuhan segmen mulai berbeda satu sama lain. Selain itu, target pasar pria yang pergi ke spa juga akan meningkat seiring dengan semakin banyaknya pria yang menyadari manfaat perawatan spa yang selama ini hanya dinikmati oleh wanita. Dan akhirnya, Spa untuk perawatan kesehatan dan medis akan menjadi semakin populer karena orang mencari cara baru untuk mengatasi stres sehari-hari serta solusi alternatif untuk penyakit kronis. (“Study Finds,” 2022).

3.4.4 Pesaing

Beberapa contoh merek spa yang cukup dikenal masyarakat Indonesia antara lain Martha Tilaar Spa, Taman Sari Royal Heritage Spa, Gaya Spa, ZEN Family Spa, dan masih banyak lagi merek-merek atau tempat spa dan reflexology kecil sampai besar lainnya di Indonesia khususnya di Ibukota. Pada dasarnya pelaku bisnis spa di Indonesia saat ini berlomba-lomba menciptakan cita rasa kenyamanan lokal dengan beragam budaya Indonesia yang masing-masing daerah juga memiliki keunikannya sendiri. Contohnya, daerah Bali akan mengangkat kekayaan budaya Bali dalam implementasi bisnis spa lewat jenis-jenis perawatan sampai bahan-bahan dalam perawatan tersebut.

3.5 Sumber Data

Sumber data merupakan semua hal yang mampu menyediakan informasi berupa data yang diperlukan dalam penelitian. Berdasarkan cara memperolehnya, data dibedakan menjadi dua, yaitu data primer dan data sekunder.

- a. Data Primer merupakan informasi dari sumber utama yang berbentuk narasumber atau tempat objek yang ditemui atau didatangi peneliti secara langsung. Data yang dikumpulkan dan diolah peneliti dengan maksud khusus penyelesaian masalah yang sedang diteliti dalam proses penelitian. Terkait penelitian ini, peneliti melakukan interaksi langsung dengan beberapa pihak terkait perusahaan tempat peneliti melakukan penelitian.

- b. Data Sekunder adalah data yang diterbitkan atau digunakan oleh organisasi yang bukan pengolahannya. Data sekunder merupakan sumber data yang bentuknya merupakan literasi referensi, artikel, essay, jurnal maupun penelitian terdahulu, juga situs internet yang dapat menjawab permasalahan penelitian yang dilakukan. Sumber data ini dipakai sebagai data pendukung namun tetap valid dengan sumber yang kredibel. (Sugiyono, 2017).

3.6 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan beberapa cara yaitu,

- **Observasi**

Observasi sebagai teknik pengumpulan data mempunyai ciri spesifik bila dibandingkan dengan teknik yang lain, yaitu wawancara dan kuisioner. Sutrisno Hadi (1986) dalam Sugiyono mengemukakan bahwa, observasi merupakan suatu proses yang kompleks, suatu proses yang tersusun dari pelbagai proses biologis dan psikologis dimana proses yang terpenting adalah dalam penelidikan secara mendalam dan ingatan mengenai sesuatu hal berkaitan. (Sugiyono, 2017, p.145).

- **Wawancara**

Wawancara mendalam (*intensive/depth interview*) adalah teknik mengumpulkan data atau informasi dengan cara bertatap muka langsung dengan para informan supaya mendapatkan data lengkap dan mendalam. Dimana peneliti mendorong informan untuk berdiskusi tentang masalah yang ada, menjawab pertanyaan secara panjang dan detail. Metode interview seperti ini akan menghasilkan data yang kaya dan sangat berguna terutama dalam mengeksplorasi sikap dan perilaku dalam jangka panjang. (Austin & Pinkleton, 2008, p.140).

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Wawancara terdiri dari dua pihak yang saling bertanya jawab untuk memperoleh informasi. Pihak pertama yaitu pewawancara yang menghaturkan pertanyaan dan pihak yang diwawancarai yang menyediakan jawaban atas pertanyaan pewawancara. Wawancara terbagi menjadi dua jenis yaitu,

pertama, wawancara tidak terstruktur. Kedua, wawancara yang terstruktur. Wawancara tidak terstruktur berarti wawancaran yang mendalam karena pertanyaan dalam bertambah pada saat wawancara terjadi dapat menghasilkan informasi yang lebih kompleks. Jenis wawancara yang digunakan dalam penelitian ini yaitu wawancara mendalam yang tidak terstruktur namun tetap fokus pada topik penelitian. (Moleong, 2017, p.190)

- **Studi Pustaka**

Peneliti memanfaatkan berbagai macam data dan teori yang dikumpulkan melalui buku-buku, membaca skripsi penulis lainnya, internet, majalah, surat kabar, makalah sebagai penunjang penelitian serta bahan-bahan tertulis lainnya sebagai dasar penulisan, serta materi-materi konsep tentang manajemen krisis dalam berbagai bahan tertulis yang dikumpulkan.

3.7 Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan teknik analisis data kualitatif dan termasuk pada penelitian Studi Kasus. Bogdan memaparkan tentang cara-cara menganalisis data kualitatif dalam studi kasus yaitu dengan cara: “Proses mengumpulkan dan penyusunan sistematis setiap data yang didapat dan direduksi sedemikian rupa hasil wawancara, rekam lapangan, dan sumber-sumber lain. Segala data akan menjadi informasi yang dapat ditelaah dan bermakna dengan sifat mudah dimengerti dan penemuan dari penelitian dapat dibagikan kepada individu atau kelompok yang membutuhkan.”. (Sugiyono, 2017).

Analisis data kualitatif bersifat induktif, yaitu suatu analisis yang berdasarkan data yang diperoleh, selanjutnya dikembangkan menjadi hipotesis. Berdasarkan hipotesis yang dirumuskan data tersebut, selanjutnya dicarikan data lagi secara berulang-ulang sehingga selanjutnya dapat disimpulkan (Sugiyono, 2008, p.89)

Teknik yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data kualitatif, yang hasilnya berupa laporan yang bersifat deskriptif. Analisis data pada penelitian kualitatif dilakukan sejak awal turun ke lokasi, pengumpulan

data, dengan cara ‘mengangsur atau menabung’ informasi, mereduksi, mengelompokkan hingga memberi interpretasi.

Peneliti berpatokan pada pendapat Miles & Huberman yang membagi analisis data menjadi tiga aktivitas, yaitu:

1. Reduksi Data
Memilah-milah data yang tidak beraturan menjadi potongan-potongan yang lebih teratur dengan mengelompokkan hal-hal yang penting dalam bentuk laporan rinci. Kemudian laporan itu direduksi, dirangkum dan dirinci pola dan susunannya.
2. Display data
Komponen ini melibatkan langkah-langkah mengorganisasikan data yakni menjalin (kelompok) data yang satu dengan (kelompok) data yang lain sehingga seluruh data yang dianalisis benar-benar dilibatkan dalam satu kesatuan, diagram yang memperlihatkan adanya kaitan gejala kejadian satu dengan gejala kejadian lainnya, dan hal tersebut menjadi data penting untuk proses analisis data.
3. Intepretasi, pengambilan kesimpulan dan verifikasi
Mendapatkan makna dan pemahaman terhadap kata-kata dan tindakan para partisipan penelitian, dengan memunculkan konsep dan teori yang menjelaskan hasil temuan dalam riset. Dari sejumlah data yang telah dikumpulkan dan disajikan dalam bentuk yang lebih ringkas, kemudian mengambil kesimpulan dari data yang telah diperoleh tadi. (Sugiyono, 2008, p.91)

Jika dapat disimpulkan, penelitian yang dilakukan menggunakan teknik analisa mulai dari mengumpulkan data, mereduksi data apa saja yang dibutuhkan, dan menyajikan data-data yang telah ada sampai pada tahap menarik kesimpulan atas apa yang dihasilkan dari penelitian ini sesuai dengan maksud dan tujuan penelitian.

3.8 Validitas Data dengan Triangulasi

Dalam menguji kebenaran dan keabsahan informasi, penelitian ini menggunakan uji kredibilitas. Uji kredibilitas datanya yaitu menggunakan

metode triangulasi, menggunakan bahan referensi, dan member check. Pengertian triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data dengan memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data tersebut untuk keperluan pengecekan atau pembandingan terhadap data yang bersangkutan. (Moleong, 1990, p.178).

1. Triangulasi berarti proses dimana setiap data yang didapat dari berbagai sumber diperiksa dengan seksama dengan cara apapun untuk validasinya. Peneliti melakukan triangulasi dengan mewawancarai secara langsung beberapa pihak internal perusahaan yaitu jajaran manajemen PT Cantika Puspa Pesona (CPP) yang terdiri dari:
 - a. Direktur Utama
 - b. General Manager dan Manager per-divisi
2. Member Check adalah proses pengecekan data yang diperoleh peneliti kepada pemberi data primer lainnya yaitu dari beberapa pelanggan Martha Tilaar Spa berjumlah 3-5 orang. Member check bertujuan untuk mengetahui seberapa dalam informasi yang telah didapat dan diolah apakah sesuai dengan apa yang dipaparkan pemberi data lainnya.
3. Menggunakan bahan referensi adalah adanya pendukung untuk membuktikan data yang ditemukan oleh peneliti. Data hasil wawancara didukung dengan adanya bukti wawancara, foto kegiatan wawancara yang dilakukan oleh peneliti juga oleh kutipan-kutipan media massa yang ada sangkut pautnya dengan kelangsungan bisnis Martha Tilaar Spa selama masa pandemic COVID-19.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Trend Tourism dan Kondisi Bisnis Spa Martha Tilaar Spa Saat Pandemi COVID-19

Pada tingkat global dan regional, pertumbuhan dan perkembangan wisata kebugaran dan kesehatan tidak dapat diragukan lagi. Wisata kebugaran dan kesehatan di kancah global saat ini bernilai 4,2 triliun dolar Amerika. Terjadi pertumbuhan sekitar 12,8% antara 2015 dan 2017, mewakili 5,3% dari output ekonomi global. (Global Wellness Institute, 2017).

Dalam satu decade terakhir, pergerakan para wisatawan lokal maupun domestik di Indonesia sangat menunjukkan peningkatan signifikan dengan angka mencapai 1,19 triliun. Peningkatan ini menjadi satu dari beberapa faktor yang menghasilkan kemunculan konsep wisata kebugaran di Indonesia saat ini. (Agustina, 2022)

Dikutip dari sebuah artikel berita, Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif, Sandiaga Uno juga menegaskan bahwa “Saat ini Indonesia sudah mulai beralih dari *mass tourism* (pariwisata massal) ke jenis pariwisata yang lebih menekankan kualitas dan pada akhirnya mampu menjadi tren dan membiasakan orang untuk mementingkan kebugarannya. Jadi, tren kualitas yang baik dari bisnis spa kedepannya akan mengarah sampai terselenggaranya kegiatan-kegiatan seperti MICE (Meeting, Incentive, Convention, Exhibition) yang fokus terhadap wisata kebugaran, kesehatan, bahkan dapat merambah kepada olahraga.” (Uno, 2022).

Baru-baru ini, Kemenparekraf mengadakan International Wellness Tourism Conference & Festival (IWTCF) 2022 yang merupakan kegiatan sampingan dari pelaksanaan Presidensi G20 Indonesia di sejumlah kota-kota terpilih. Dalam pegelaran ini, ada lima kegiatan utama yaitu conference, workshop, pameran, business matching, dan field trip selama 3 hari dengan tema “Strategi Keberlanjutan untuk Pemulihan dan Pertumbuhan Pariwisata Dunia melalui Wisata Kebugaran (*Wellness Tourism*) Untuk Semua” serta melibatkan peserta dari berbagai asosiasi,

organisasi, dan seluruh pelaku industri yang berkaitan dengan wisata kebugaran ini dari Indonesia maupun seluruh negara G20 di ASEAN. Dengan potensi yang dimiliki Indonesia, giat IWTCF 2022 ini diharapkan akan membuka peluang-peluang baru bagi para pelaku industri wisata kebugaran untuk mengembangkan eksistensi dan potensi kerjasama antara industri wisata kebugaran dimana didalamnya terdapat kegiatan berbagi ilmu terkait edukasi kebugaran, memperkenalkan produk, sampai peluang untuk investasi di sektor kebugaran. (IWTCF, 2022).

Pandemi COVID-19 mulai menyebar di Indonesia pada awal tahun 2020 dan menyebabkan bisnis spa mengalami krisis karena diharuskan untuk menutup total setiap outlet. Semenjak diberlakukannya PSBB pada April 2020 lalu di DKI Jakarta seluruh bisnis hiburan termasuk didalamnya spa dan massage sudah dilarang beroperasi secara total. Sejak PP dikeluarkan, belum pernah adanya izin kembali beroperasi karena masih banyak peningkatan kasus COVID-19. Hanya beberapa tempat hiburan memaksa untuk buka kembali misalnya bioskop, namun setelah itu tutup kembali karena sangat minim peminatnya di kala itu. Berikut daftar bisnis yang dihentikan karena pembatasan sosial di DKI Jakarta yaitu Klub Malam, Diskotek, Pub/Musik, Karaoke, Karaoke Private, Bar/Rumah Minum, Tempat Pijat, Spa, Bioskop, *Bowling*, *Billiard*, Sauna, Ski, dan Arena permainan lainnya yang berkontak fisik dengan banyak orang dan biasanya untuk orang dewasa.

Ita Utamiwati selaku General Manager PT Cantika Puspa Pesona, beliau menyampaikan, “Kita benar-benar kena imbasnya. Kita tutup total. Pendapatan spa otomatis nol. Kita hanya dapat melakukan layanan home care. Mungkin hanya 10% dari sebelumnya,” ungkapnya. Namun berdasarkan wawancara Ita menyadari bahwa Martha Tilaar Spa memang sanggup bertahan walaupun di awal memang perlu melakukan banyak investasi seperti APBD, Disinfektan, dan berbagai kebutuhan kesehatan lainnya. (Utamiwati, 2020).

PT Cantika Puspa Pesona memiliki sekitar 140 orang karyawan sudah termasuk karyawan kantor pusat dan cabang outlet dan juga para terapis outlet. Saat ini, PT Cantika Puspa Pesona sudah membuka lebih dari 80 outlet di seluruh Indonesia dari awal sampai saat ini. Namun ada sekitar 40 outlet yang bertahan dan pada saat pandemic berkurang lagi 10 outlet. Hal tersebut dibenarkan oleh Lonny

Listiani, Manager Operasional PT Cantika Puspa Pesona dalam wawancara eksklusif peneliti, “Selama pandemi ini ada beberapa outlet yang harus mengeluarkan biaya untuk renewal kontrak kan, jadi ada beberapa dari 40 outlet yang sekarang 30an outlet itu ada yang mereka yang sudah kita approve untuk melanjutkan kontrak, tapi ada juga dari mereka yang sudah menetapkan mereka final tidak melanjutkan kontraknya.”, pungkasnya.

4.1.2 Perencanaan Strategi Manajemen Krisis PT Cantika Puspa Pesona Terhadap COVID-19

Berdasarkan penelitian dengan data primer dan sekunder, Martha Tilaar Spa yang merupakan pionir dan pemain utama dalam bisnis spa melakukan beberapa strategi secara holistik yang implementasinya terdapat di seluruh divisi dalam menghadapi pandemic COVID-19. Sekalipun seperti itu, pergerakan Martha Tilaar Spa pada awalnya sejalan dengan arahan perusahaan induk Martha Tilaar Group yang mengharuskan setiap anak perusahaan menetapkan beberapa perarutan wajib seperti WFH, vaksin 1 dan 2 dan juga vaksin booster, penggunaan aplikasi PeduliLindungi, dan lain-lain. Dan terkhusus untuk bisnis Spa, Martha Tilaar Spa diharuskan selalu menaruh perhatian lebih terhadap peraturan pemerintah karena bisnis spa merupakan salah satu bisnis yang dilarang beroperasi pada saat angka COVID-19 sedang meningkat.

“Jadi harus agile, adaptif, dan inovatif. Untuk bisa melakukan tiga hal itu, intinya seperti tadi, yang pertama melihat ke dalam, inventarisasi diri, setelah itu melihat keluar untuk opportunity yang ada. Jadi memang suatu hal yang totally beda banget, kita belum pernah melakukan ini. Dan yang saya sangat syukuri, tim CPP dari mulai manajemen sampai karyawan dasarnya itu siap, saya gak tau mengeluh di belakang apa tidak, tapi pada waktu mereka diinstruksikan dan dimintai tolong untuk membantu pabrik, mereka semua melakukannya dengan siap dan kita bisa lihat secara sukacita.”, ungkap Wulan Tilaar saat diwawancarai. Wulan Tilaar (2022) juga menyatakan bahwa pentingnya melakukan pemetaan secara internal terlebih dahulu. Apa yang dimiliki oleh perusahaan harus dimaksimalkan dengan sangat efektif dan efisien. Dengan kata lain harus melakukan inventarisasi dan memaksimalkan hal tersebut untuk menyokong

kelangsungan perusahaan, tentunya sejalan dengan perusahaan induk Martha Tilaar Group. Setelah itu banyak sekali tercipta berbagai strategi yang dilakukan di setiap divisi. Namun secara keseluruhan strategi yang perusahaan lakukan. Berdasarkan pernyataan dari Wulan Tilaar sendiri selaku Direktur Utama PT Cantika Puspa Pesona, Martha Tilaar Spa beberapa hal yang perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Memperkuat internal dengan nilai kekeluargaan

- Berkoordinasi dengan perusahaan induk Martha Tilaar Group supaya dalam satu group tersebut, setiap unit bisnis saling bahu-membahu dalam memproduksi barang sampai alih fungsi dan pembagian tugas dalam menciptakan berbagai produk yang dapat dijual saat pandemic.
- Jajaran manajemen harus bisa memberikan contoh, jadi tidak hanya instruksi dan menyuruh, tetapi kita juga harus turun, mengayomi, untuk memahami apa yang mereka rasakan juga. Karena dengan adanya perubahan secara operasional tersebut, jajaran manajemen juga ikut membantu pekerjaan kasar tersebut.
- Mengedepankan empati itu penting apalagi di masa-masa yang penuh tantangan. Adanya pemberlakuan WFH, pemotongan gaji, dan juga pembayaran THR yang tidak bisa dibayarkan full. Tetapi untuk THR akan dibayarkan full pada akhir tahun. Intinya perusahaan akan meminta pengertian seluruh karyawan untuk bersama-sama menanggung ini semua. Pemotongan gaji juga dapat diganti dalam bentuk produk yang manajemen harapkan seluruh karyawan dapat menjual lagi sehingga ada tambahan pemasukan.
- Adanya *petty cash* khusus (dana kemanusiaan) yang akan digunakan untuk siapa saja yang terdampak COVID, dimana uang tersebut merupakan santunan sukarela dari seluruh karyawan untuk membantu karyawan lainnya yang terkena bencana COVID-19 mulai dari bantuan obat-obatan, tempat isoman, sampai santunan jika ada sanak keluarga dan saudara yang meninggal dunia karena pandemi ini.

2. Inventorisasi

- Martha Tilaar Group mengalihkan produksi kosmetik ke handsanitizer dan inhalation. Martha Tilaar Group merupakan perusahaan

manufaktur, tentunya perusahaan tersebut memiliki infrastuktur yang lengkap untuk memproduksi produk-produk kesehatan. Selebihnya memaksimalkan produksi produk-produk kesehatan yang existing untuk dijual.

- Tim CPP dari mulai manajemen sampai diinstruksikan dan dimintai tolong untuk membantu pabrik dengan porsi kerja finishing seperti menempelkan sticker di botol (*labeling*) dan diberikan upah sesuai berapa botol yang dapat dihasilkan tersebut.
- Seluruh pimpinan harus juga tetap memberikan motivasi atau dukungan berupa sesi-sesi dimana manajemen memberikan semangat dan motivasi melalui ZOOM secara terus menerus untuk menjaga api setiap pekerja. Manajemen melakukan hal-hal kecil yang sederhana tapi penting untuk mereka supaya setiap pekerja merasa didukung dan diapresiasi.

3. Inovasi secara kreatif, agile, dan adaptif

- *Me-repackage* empon-empon menjadi inhalation yang memang tengah menjadi kebutuhan masyarakat dikala pandemic, dengan bahan yang memang telah dimiliki seperti Bakera dan Tangas yang biasanya merupakan ramuan khusus treatment spa yang eksklusif hanya ada di Martha Tilaar Spa.
- Membuat Home-Care dan Pop-Up Salon & Spa. Home-Care merupakan treatment di rumah pelanggan dengan protokol kesehatan yang ketat. Home-Care dapat berjalan karena pihak MTSpa menghubungi secara langsung setiap pelanggan setia di database dan juga membuat menu khusus Home-Care. Pop-Up Salon & Spa merupakan kolaborasi MTSpa dengan sejumlah perusahaan untuk karyawan-karyawan yang ingin pergi ke salon dan refleksi namun tidak bisa, tentunya Pop-Up Salon & Spa juga membuat menu dengan harga yang terjangkau dengan maksud banyaknya pemasukan yang berkurang membuat daya beli juga berkurang.
- Dalam penggajian, PT Cantika Puspa Pesona berkolaborasi dengan unit bisnis Martha Tilaar Group yang lain yaitu SAI. PT SAI merupakan

perusahaan distribusi, mereka memiliki beberapa principal misalnya Nestle dengan beberapa produk seperti Milo, Bear Brand, lalu ada banyak lagi misalnya sabun shampoo dan lain-lain. Akhirnya produk-produk tersebut ditambahkan sebagai gaji yang dinilai dapat digunakan maupun dijual kembali.

- Melakukan beberapa perubahan dalam SOP operasional terkait dengan franchisee dan joint venture lainnya.

4. *Multi-channel marketing*

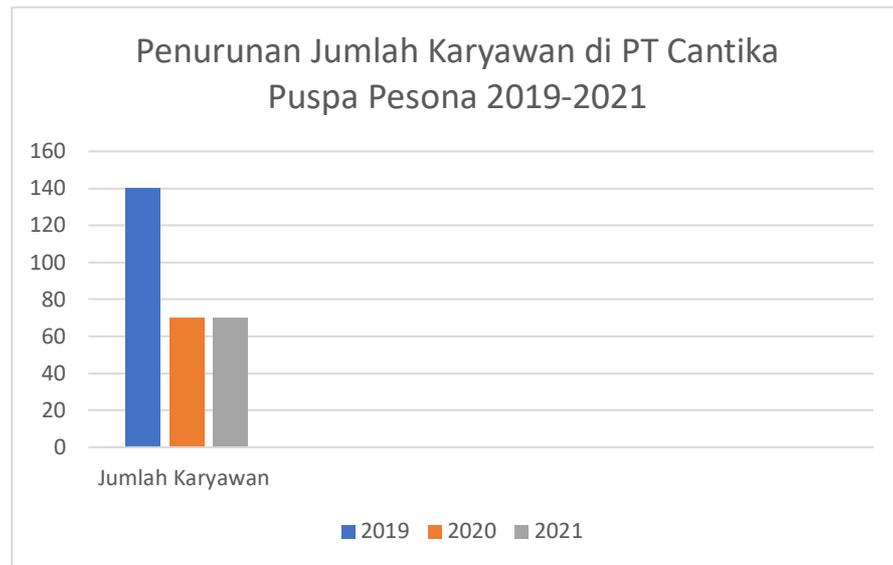
Menjual segala sesuatu yang dapat dijual dengan kembali ke cara secara multi-channel mulai dari social media sampai pengadaan produk di katalog *e-commerce* dan *live streaming*. Hal yang cukup berbeda dari cara saat CPP masih ada di bisnis spa.

Di masa transisi menuju new-normal, beberapa kali beberapa outlet tetap buka namun hanya untuk pelanggan yang melakukan reservasi saja. Sempat terkena sidak saat PPKM, Martha Tilaar Spa melakukan strategi bagi terapis untuk menggunakan seragam training sehingga jika terkena sidak lagi akan berkata bahwa mereka sedang training. Martha Tilaar Spa yang merupakan pioneer dan juga sebagai market-leader di dunia spa pun sangat terdampak pandemic pada kala tersebut yang sudah menyebabkan krisis bagi perusahaan. Dengan mengedepankan konsep kemanusiaan dan kekeluargaan, Wulan Tilaar dan jajaran manajemen lainnya memang lebih dahulu memprioritaskan karyawan yang ada untuk diselamatkan sejalan dengan hal tersebut merupakan motivasi untuk perusahaan yang lebih kreatif dan inovatif. Wulan Tilaar juga memaparkan, “Kalau ke eksternal contohnya franchise nih, intinya bersilaturahmi dan menjalin komunikasi dengan baik aja ya. Tapi kalau *my heart and soul* ya intinya harus menyelamatkan kapal induk ya, itu merupakan tanggung jawab penuh saya sebagai pimpinan CPP. Ya, bisa dibilang 70:30 lah dalam proporsi saya membagi waktu dan pikiran untuk internal dan eksternal. Tetap kita percaya bahwa ini merupakan *miracle* dan merupakan kemurahan Tuhan. Intinya kita harus berusaha terus. Dan *at the end of the day of course* Yang Di Atas yang menentukan.”.

4.1.2.1 Perencanaan Strategi Manajemen Krisis Divisi HRGA Terhadap COVID-19

Berikut merupakan strategi yang dilakukan divisi HRGA PT Cantika Puspa melalui wawancara dengan Agnes Anggraini selaku HRGA Manager. Strategi Divisi HRGA PT Cantika Puspa Pesona saat Pandemi COVID-19 dapat dijabarkan sebagai berikut. Berawal dari kondisi divisi HRGA saat pandemi, tentunya divisi HRGA yang mengurus pemberdayaan dan support karyawan sehari-hari merupakan mengalami perubahan yang cukup signifikan lewat beberapa keputusan yang mereka ambil. Apalagi semenjak beberapa peraturan dari pemerintah, sistem *Work From Home* (WFH) diberlakukan membuat banyak perubahan tata cara dan hal tersebut harus dipertimbangkan dengan sangat matang sehingga karyawan tetap tidak kehilangan semangat bekerja. Selain itu karena omset menurun, HRGA harus tetap survive dengan berbagai strategi dengan mengedepankan nilai *agile & adaptif* dalam masa pandemic tersebut.

1. Strategi dan komunikasi internal, pada masa pandemic, hal yang harus dijaga sangat adalah komunikasi internal supaya tidak tercipta *miss-communication*. Yang harus dikomunikasikan dengan baik adalah sejumlah kebijakan yang akhirnya diambil manajemen untuk mempertahankan perusahaan antara lain: perubahan jadwal kerja, skema penggajian yang diubah, pengurangan atau pemotongan gaji, mapping karyawan untuk dipindahtugaskan sampai adanya pemotongan karyawan yang berstatus kontrak saat itu, dan melakukan efisiensi dari mulai biaya transportasi sampai pembelian beberapa keperluan perusahaan. Karyawan yang tadinya berjumlah 140 orang, dipangkas sampai 50% sehingga tinggal 70 karyawan kurang lebih. Namun pada intinya adalah CPP selalu mengedepankan transparansi mengenai semua informasi yang perlu karyawan ketahui lewat memo-memo internal yang dikirimkan via email maupun group Whatsapp. Selain itu setiap kebijakan yang diputuskan oleh manajemen harus selalu mengedepankan *win-win solution* bagi perusahaan dan juga karyawan.



Gambar 4.1 Statistik penurunan jumlah karyawan di PT Cantika Puspa Pesona dalam kurun waktu 3 tahun terakhir

2. *Support Tools* HRGA CPP, tidak dapat memakai cara-cara lama, divisi HRGA pun akhirnya membuat beberapa pembaharuan salah satunya adalah membuat kelas-kelas online yang dapat diisi oleh manajemen CPP maupun pakar terapis bisnis spa Martha Tilaar Spa, hal tersebut juga diberlakukan bagi sejumlah franchise maupun untuk khalayak luas lewat kolaborasi. Selain itu, perubahan yang cukup signifikan terjadi saat divisi HRGA juga ikut membantu berjualan melalui e-commerce dan live streaming dengan memberikan manpower divisi tersebut untuk membantu menjadi host. Hal tersebut dilakukan untuk terus meningkatkan profit perusahaan dan bertahan dengan cara apapun. Kebijakan lainnya seputar perlunya vaksinasi, SWAB / Antigen di beberapa situasi dan kondisi, penggunaan aplikasi PeduliLindungi, sampai adanya dukungan penuh perusahaan terhadap karyawan dan sanak keluarga yang terkena dampak COVID-19.

Pada intinya, divisi HRGA banyak melakukan efisiensi terkait dengan dampak yang dialami saat pandemi. Namun yang paling penting dari setiap kebijakan dan pembaharuan yang diputuskan adalah untuk tetap menyejahterakan perusahaan lewat motivasi dan penyemangat yang sederhana namun berarti bagi setiap karyawan yang ada. Agnes Anggraini (2022) berkata, “Akhirnya tim kita harus bisa percaya diri untuk memperpanjang umur perusahaan, CPP, dan bisa

membuat CPP survive saat itu. Survive dalam arti pasti karyawan dapat dampak yang luar biasa karena gaji turun sangat drastis, tapi bagaimana cara kita semua memotivasi satu sama lain juga untuk tetap bertahan di masa yang sukar itu.”.

4.1.2.2 Perencanaan Strategi Manajemen Krisis Divisi Operasional Terhadap COVID-19

Berikut merupakan strategi yang dilakukan divisi Operasional PT Cantika Puspa melalui wawancara dengan Lonny Listiyani selaku Operasional Manager. Strategi Divisi Operasional PT Cantika Puspa Pesona saat Pandemi COVID-19 dapat dijabarkan sebagai berikut. Divisi operasional merupakan divisi yang berperan vital juga dalam pergerakan bisnis dimana segala sesuatu harus terorganisir dengan baik dan tepat. Namun saat pandemic melanda, kondisi divisi operasional juga sangat terdampak terkait dengan sejumlah outlet franchise dan masing-masing owner-nya terkait dengan daya beli masyarakat yang sangat berkurang. Belum lagi daya beli outlet dan perusahaan induk juga mengalami penurunan bahkan nol (tidak ada daya beli). Martha Tilaar Spa memiliki sekitar 40 outlet sebelumnya sudah termasuk owned dan franchise, lalu terdapat 10 outlet franchise yang tutup. Jadi saat ini ada sekitar 30 outlet yang existing sampai sekarang dan itu pun tidak semua outlet franchisee kita yang buka secara terang-terangan. Setiap outlet memiliki strategi khusus sesuai dengan peraturan pemda masing-masing.

1. Peraturan dalam operasional PT Cantika Puspa Pesona mengalami perubahan berkaitan dengan sejumlah pihak eksternal mulai dari supplier, perusahaan induk, franchise, dan pihak-pihak lainnya. Berbagai penyesuaian dilakukan dengan pemberlakuan *Standard Operating Procedure (SOP)* yang tengah diperbaharui terkait pandemic seperti harus melakukan SWAB / Antigen bagi seluruh terapis maupun karyawan yang ada di outlet, setiap outlet harus melakukan disinfeksi dan adanya protokol kesehatan yang ketat. CPP sebagai perusahaan induk juga menetapkan bagi semua outlet yang mau beroperasi, mereka wajib menggunakan APBD yang lengkap dan ini salah satu trik kita juga untuk tetap memiliki income karena secara tidak langsung franchise

harus membeli peralatan APBD tersebut. Selanjutnya bagi franchise yang masih tertarik untuk melanjutkan outlet tapi mengalami kesulitan finansial, perusahaan memberikan offering dengan beberapa opsi. Contohnya dengan memberikan grade periode untuk kontrak, atau kemungkinan CPP akan memberikan keringanan misalnya nego untuk royalty fee-nya dimana franchisee wajib membayarkan 5% dari omset, dimana normalnya adalah minimum atau yang tertinggi dari omset.

2. Strategi operasional saat pandemic pada saat itu bagi beberapa outlet franchise yang ingin buka, CPP memberikan paket re-opening dengan sejumlah peralatan yang harus dibeli outlet franchise tersebut. Kemudian mereka juga harus melakukan treatment by reservasi, tamu juga hanya boleh di drop off, dan adanya ketentuan dengan aplikasi PeduliLindungi mereka harus at least vaksin 1 dan 2 lalu booster. Selanjutnya, dalam memperhitungkan operational cost sehari-hari, banyak owner yang akhirnya memutuskan untuk memulangkan beberapa terapis, misalnya dari total 9 terapis hanya tinggal 3-4 terapis saja dalam satu outlet. Namun setiap owner yang memulangkan terapis, harus tetap memberikan subsidi bagi terapis-terapis yang tidak bekerja. Mereka tetap disubsidi bahan pokok, mulai dari makanan entah itu dalam bentuk matang ataupun mereka oleh sendiri. Itu ternyata membuat terapis-terapis loyal terhadap owner dan mereka memilih bertahan stay di outlet yang tidak beroperasi sekalipun karena mereka mendapatkan treatment yang baik dari setiap owner.

Lonny Listiani (2022) selaku Operasional Manager PT Cantika Puspa Pesona, menyatakan, “Lalu terkait dari manufaktur, otomatis selama pandemi, customer kan berkurang drastic. Dari yang biasa traffiknya bagus tiba-tiba sangat anjlok. Sehingga berimbas kepada PO produk CPP berkurang drastis juga. Karena service dan retail traffiknya tidak ada, daya belinya juga tidak ada. Kemudian, yang kita ketahui ada beberapa produk yang tidak bisa kita produksi lagi karena imbas dari pandemic sehingga terdapat beberapa produk kosong, stok kosong, dan kita tidak bisa order juga. Maka dari itu kita menetapkan adanya produk

pengganti atau produk substitute, sebuah solusi untuk menghadapi tidak bisanya beberapa treatment untuk dilakukan ke customer karena kekosongan produk. Akhirnya beberapa treatment pun kita ganti dengan menu treatment lain yang dianggap layak untuk ada sebagai substitusi, dengan harga yang reasonable tapi tidak menurunkan kualitas dan tetap diharapkan dengan kualitas yang terbaik. Kemudian salah satu cara lagi, kita menjual produk-produk starter pack untuk menggantikan produk-produk retail kita yang saat ini kosong.”

Kemudian CPP juga memberikan kebijakan term pembayaran yang lebih panjang bagi franchisee yaitu berupa angsuran. Normalnya mereka membayar full atau at least 3x angsuran, kali ini bisa lebih panjang waktunya angsurannya tentunya untuk membantu owner untuk mengatur cashflow outlet. Jadi memang ada beberapa kebijakan yang dibuat untuk membantu bukan hanya dari segi produk dan pemasaran, tapi juga dari sisi cara mengatur keuangan franchise di masa pandemi.”

Pada intinya, strategi yang dilakukan dalam mengatasi krisis pandemic COVID-19 adalah:

1. *Product Differentiation*
2. *Customer Experiences through Excellent Services*

4.1.2.3 Strategi Manajemen Krisis Divisi Pemasaran Terhadap COVID-19

Berikut merupakan strategi yang dilakukan divisi Pemasaran PT Cantika Puspa melalui wawancara dengan Perry Andiani selaku Business Development Manager. Strategi Divisi Pemasaran PT Cantika Puspa Pesona saat Pandemi COVID-19 dapat dijabarkan sebagai berikut.

1. Kondisi Pemasaran Saat Pandemi, divisi pemasaran merupakan ujung taduk setiap perkembangan bisnis setiap perusahaan, dan hal itu juga berlaku di PT Cantika Puspa Pesona. Tentunya pada masa pandemic banyak sekali program-program marketing yang tidak dapat berjalan apalagi jika berkaitan dengan sejumlah khalayak banyak yang bertemu secara langsung. Pencarian franchise pun dapat dikatakan lebih sulit dengan keadaan dimana sangat berkurangnya daya beli banyak calon franchise. Hal tersebut berkaitan

dengan budget yang pasti sangat dipotong karena resiko yang terlalu fatal jika adanya penggunaan dana secara normal. Pemangkasan anggaran secara tiba-tiba itu merupakan tantangan yang cukup besar dalam setiap usaha perusahaan yang tetap mengadakan sejumlah penjualan treatment maupun retail.

2. *Marketing Tools CPP*, dalam menjalankan kegiatan pemasaran dengan dana yang cukup minim dan pembatasan pergerakan, maka divisi pemasaran mulai melakukan berbagai upaya untuk beradaptasi dan inovasi program-program seperti mengadakan Home-Care dan Pop-Up Spa. Dimana Home-Care merupakan layanan treatment di rumah pelanggan langsung dengan melakukan reservasi terlebih dahulu, namun terapis yang datang untuk melayani harus menggunakan APBD lengkap dan dengan protokol kesehatan yang ketat juga. Pop-Up Salon & Spa merupakan kolaborasi Martha Tilaar Spa dengan beberapa perusahaan untuk membawa treatment-treatment relaksasi dan salon di kantor mereka, sehingga para karyawan dapat tetap melakukan relaksasi tanpa harus datang ke salon. Namun hal tersebut juga dengan diberlakukannya protokol kesehatan yang ketat di kantor-kantor tersebut. Treatment yang ada juga dengan harga yang lebih terjangkau.

Banyak sekali kegiatan pemasaran seperti bazaar dan photoshoot yang harusnya dilakukan dengan segera, tapi harus dibatalkan karena pandemic ini. Maka dari itu materi promosi yang alakadarnya pun digunakan sedemikian rupa didukung dengan adanya promosi lewat multi-channel seperti e-commerce dan social media dengan sangat gencar. Dengan bantuan dari sejumlah divisi, divisi marketing dan pengembangan bisnis ini juga melakukan berbagai live-streaming cuci Gudang sampai menjual banyak sekali produk hasil inovasi perusahaan seperti empon-empon, jamu, inhalation khas Martha Tilaar, produk dari PT Marthina Berto Tbk, dengan konsep bagi hasil dan banyak lagi. Penjualan tersebut tidak lupa juga dibuat dengan sistem bundling atau pembuatan paker-paket kesehatan sehingga konsumen dapat mendapatkan berbagai produk kesehatan secara paket lengkap dengan harga yang cukup terjangkau. Dalam aktivasi media social

juga banyak berkolaborasi dengan desainer Tota Bag untuk melakukan give away dengan tema go-green lewat Tote Bag. Kolaborasi lainnya juga dilakukan dengan sejumlah perusahaan terkait dengan pemberian sosialisasi tentang relaksasi dan ilmu adaptasi yang dilakukan Martha Tilaar Spa sebagai market-leader dan juga pioneer dunia spa.

3. Segala upaya pemasaran dan pengembangan bisnis yang dilakukan Martha Tilaar Spa merupakan proses pendewasaan bagi perusahaan itu sendiri terlebih menstabilkan pemasukan perusahaan lewat berbagai upaya. Penetapan target pemasukan yang sudah ada dapat dikatakan tidak dapat dicapai pada saat pandemic, namun target tersebut bukan berarti tidak bisa dicapai di kemudian hari saat pandemic sudah selesai. Penetapan target sementara pun dilakukan hanya untuk stabilisasi dan juga sebagai penunjang pemulihan yang seiring berjalannya waktu tetap dilakukan perusahaan. Lalu dapat dikatakan bahwa kolaborasi dalam mengejar ketinggalan merupakan kunci mempercepat pemulihan bisnis.

Perry Andiani (2022) menyampaikan bahwa, “Pastinya harus mengejar segala kekurangan yang kita hadapi selama pandemic ya. Puji Tuhan saat ini spa sudah bisa buka dengan normal, sudah banyak peraturan yang kendor. Tapi sampai saat ini pun Martha Tilaar Spa masih tetap memberlakukan protokol kesehatan untuk kepentingan pengunjung dan pastinya para terapis ya. Manpower yang ada itu sangat sangat penting untuk kita. Target satu tahun kedepan pastinya harus menanjak, dua tahun kedepan sudah bisa berjalan normal menanjak tapi lebih stabil ya dinamika kenaikan dan penurunannya. Untuk angka sih aku gak bisa kasih tau ya, karena kita lagi fokus untuk menaikkan pemasukan aja dulu sih.”. Divisi pemasaran harus selalu berkolaborasi dengan divisi lainnya apalagi jika terkait dengan pemasukan dan pengeluaran pemasukan secara terus menerus. Karena *uncertainty* atau ketidakpastian yang terjadi membuat segala sesuatu dapat berubah-ubah secara tiba-tiba.

4.1.2.4 Perencanaan Strategi Manajemen Krisis Divisi Keuangan Terhadap COVID-19

Berikut merupakan strategi yang dilakukan divisi Keuangan PT Cantika Puspa melalui wawancara dengan Caroline Tan selaku Keuangan Manager. Strategi Divisi Keuangan PT Cantika Puspa Pesona saat Pandemi COVID-19 dapat dijabarkan sebagai berikut.

1. Kondisi keuangan saat pandemi, divisi keuangan dalam kegiatan sehari-harinya merupakan penentu sebuah perusahaan dapat bertahan apa tidak. Hal yang terjadi pada PT Cantika Puspa Pesona terkhusus pada divisi keuangan merupakan kondisi minus atau dapat dikatakan kondisi keuangannya sangat buruk sehingga segala sesuatu yang bentuknya pengeluaran harus diminimalisir sedemikian rupa. Anggaran yang ada harus dipangkas dengan berkordinasi dengan setiap divisi yang ada terkait dengan kebutuhan setiap divisi.

Caroline Tan (2022) menyatakan, “Kemudian dengan adanya pandemic, cash flow sangat berkurang, kurang lebih sales kita turunnya bisa sampai 80% secara keseluruhan sudah retail dan service. Bahkan beberapa bulan awal PPKM yang wajib tutup terkhusus salon owned, benar-benar tidak mendapatkan dana sedikitpun, benar-benar nol. Jadi mau tidak mau kita menahan beberapa pembayaran, misalnya pembayaran ke supplier kita juga jadi mundur. Pembelian barang juga kita kurangi.”

2. Mengenai pengeluaran perusahaan, banyak sekali bentuk pengeluaran yang secara regular dilakukan oleh PT Cantika Puspa Pesona. Namun pada masa pandemic, ada beberapa pengeluaran tambahan yang wajib seperti SWAB/Antigen dalam beberapa kondisi, pembelian APBD yang lengkap, hand sanitizer untuk outlet-outlet, disinfektasi outlet, dan beberapa biaya tidak terduga lainnya terkait pandemic. Belum lagi beberapa pembayaran seperti gaji, supplier, pajak dan transportasi pun harus tetap dibayarkan. Sebelumnya, Martha Tilaar Spa banyak melakukan kompetisi antar outlet franchisee yang memerlukan budget dari sisi properti sampai ke hadiah yang harus di stop dulu saat pandemi.

Pengadaan pameran juga di stop, banyak acara juga jadinya lewat ZOOM dimana biaya lebih minim.

Pernyataan lainnya dari Caroline Tan (2022) selaku Finance Manager PT Cantika Puspa Pesona, “Ada kendala juga dari supplier utama kita, dimana supplier banyak kekurangan bahan dimana issuenya ada pindahan pabrik, dan imbasnya jalur produksi mereka putus selama beberapa saat dan imbasnya juga ke kita jadi tidak ada produk. Dan disitu kita banyak mencari dan membeli produk substitusi, dan peran ibu Rita sangat penting untuk mencari barang-barang substitusi tersebut. Dan waktu untuk mencari barang substitusi kan tidak bisa sebentar apalagi perlu dites dulu, belum lagi kuota barang yang perlu membeli secukupnya, sudah tidak bisa lagi seperti dulu dengan minimum kuantitas yang telah ditetapkan. Kalau sekarang lebih mementingkan kuantitas yang sedikit tidak apa walaupun dengan harga yang sedikit lebih mahal. Karena jika membeli banyak produk, imbasnya bisa ke cashflow.”

3. Dalam proses perencanaan keuangan selama pandemic, Caroline Tan banyak melakukan adaptasi secara cepat mengenai proses perencanaan keuangan untuk menghadapi dan mengantisipasi banyak hal yang berbayar. Segala trik dilakukan untuk perusahaan terus berjalan mulai dari adanya,
 - Pemotongan gaji, potongan yang cukup besar terkadang diisi valuenya dengan produk-produk yang diberikan kepada karyawan
 - Menunda pembayaran segala pajak dan supplier dengan memanfaatkan tenggat waktu dan juga beberapa kebijakan pemerintah yang membantu setiap perusahaan untuk kemudahan pembayaran ditengah masa yang sulit. Caroline Tan (2022) menyampaikan, “Kemudian kita juga memanfaatkan peraturan-peraturan yang memberikan kita keringanan, misalnya iurannya boleh mundur, ya kita manfaatkan. Karena lumayan saat kondisi cashflow minus ya sangat baik bagi kita, kalau minusnya sebulan saja sih tidak apa apa, tapi kalau berbulan-bulan, mau tidak mau kita

harus menyisihkan keuangan dengan tepat. Kemudian terus terang untuk pajak kita juga pembayarannya minimal terlebih dahulu. Terus memanfaatkan peraturan amnesti pajak, yang bisa kita minta yang kita ambil dan implementasikan.”

- Tidak melakukan pinjaman ke pihak bank maupun unit bisnis lainnya dan tetap berpatokan kepada tabungan yang ada. Jadi PT Cantika Puspa Pesona memang memiliki tabungan yang ada tapi banyak yang tidak terpakai juga akhirnya karena perusahaan sangat menahan diri untuk berbagai pengeluaran.

Caroline juga menyampaikan pentingnya ketegasan dan keberanian untuk menjadi *decision maker* di tengah ketidakpastian saat itu. Saat ditanya mengenai keadaan keuangan sata ini, Caroline Tan (2022) menjawab, “Ya belum sih, masih proses ya kita secara Laporan Keuangan kita masih banyak hutangnya, tetapi kita bayar cicilah pelan-pelan. Setidaknya sampai sekarang kita tidak dikejar-kejar Suplier, waktu kemarin COVID-19 saya mendahulukan pembayaran gaji. Ya pihak lain ya mohon maaf gitu, pura-pura mati dulu.”. Saat ini keuangan Martha Tilaar Spa berangsur-angsur membaik dengan diperbolehkannya bisnis spa untuk beroperasi kembali secara terbuka dan tidak ada pembatasan apapun. Sekalipun belum kembali seperti semula, tetapi setidaknya terdapat pergerakan yang bagus untuk keuangan PT Cantika Puspa Pesona yang digambarkan dari statistic berikut,



Gambar 4.2 Penjualan Martha Tilaar Spa dalam kurun waktu 3 tahun dari semenjak pandemic

Sumber: Wawancara Eksklusif

Selain itu berdasarkan data yang peneliti kumpulkan lewat lima customer setia Martha Tilaar Spa yang diambil dari database outlet, mereka menyatakan hal

yang sangat positive dari pengalaman mereka sebagai pelanggan setia. “Treatment di Martha Tilaar Spa sangat beragam, bukan hanya untuk tubuh tapi untuk wajah dan rambut. Cukup terjangkau dan harganya sesuai dengan hasil yang didapat.”, ungkap Ribka, 23 tahun, salah satu pelanggan setia Martha Tilaar Spa salah satu penggemar treatment Dewi Sri Bliss Spa Treatment. Pada saat pandemi juga banyak pelanggan yang tetap memperhatikan promo-promo yang dilakukan Martha Tilaar Spa misalnya produk-produk kesehatan, Home-Care dan Pop-Up Salon & Spa, bundling masker dan berbagai *give away*. “Sebenarnya saya sangat menyayangkan hal tersebut (outlet tutup) karena *at least* dalam satu minggu saya pergi ke MTSpa, tidak selalu untuk lulur saya juga suka hanya nyalon rambut misalnya seperti keramas, blow secara sehari-hari dan juga merawat kuku. Yang menjadi beberapa perhatian customer dalam menilai pelayanan dari Martha Tilaar Spa adalah, ”Pijatannya enak, suasana sangat nyaman. Bathub bersih. Pelayanan ramah”., ungkap Laura Oktavia. “Nyaman, tempat bersih, stafnya ramah, memiliki layanan bathup”, ungkap Sarah Tarina. Dapat disimpulkan bahwa strategi yang dilakukan oleh Martha Tilaar Spa masih sangat mendapat perhatian dari sejumlah pelanggan setianya sehingga setiap pemasukan dari segala upaya inovasi dapat membuahkan hasil yang cukup untuk mempertahankan perusahaan meskipun dalam masa pandemi.

4.2 Pembahasan Penelitian

4.2.1 Pembahasan Trend Tourism dan Kondisi Bisnis Spa Martha Tilaar Spa Saat Pandemi COVID-19

Dikutip dari sebuah artikel berita, Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif, Sandiaga Uno (2022) juga menegaskan bahwa “Saat ini Indonesia sudah mulai beralih dari mass tourism (pariwisata massal) ke jenis pariwisata yang lebih menekankan kualitas dan pada akhirnya mampu menjadi tren dan membiasakan orang untuk mementingkan kebugarannya. Jadi, tren kualitas yang baik dari bisnis spa kedepannya akan mengarah sampai terselenggaranya kegiatan-kegiatan seperti MICE (Meeting, Incentive, Convention, Exhibition) yang fokus terhadap wisata kebugaran, kesehatan, bahkan dapat merambah kepada olahraga.”

Menurut Global Wellness Institute (GWI), secara mendunia terdapat 8 jenis kategori pada ekonomi di bidang kebugaran. GWI merupakan organisasi/lembaga yang melakukan riset dan menjadi penentu tren terhadap industri kebugaran secara global yang berbasis di Amerika. Kedelapan jenis ekonomi bidang kebugaran (*wellness economy*) yaitu, *personal care and beauty, healthy eating and nutritious weight loss, physical activities, wellness tourism spa and spring, traditional complementary medicine, public health preventive and personalized medicine, wellness real estate, dan mental health*. Menurut Global Wellness Institute (2017), *wellness industry* dan kebugaran global sekarang bernilai US\$4,2 triliun. Terjadi pertumbuhan sekitar 12,8% antara 2015 dan 2017, mewakili 5,3% dari output ekonomi global. Dalam satu dekade terakhir, pergerakan wisatawan lokal maupun domestik di Indonesia sangat menunjukkan peningkatan yang signifikan dengan pencapaian angka 1,19 triliun. Peningkatan tersebut menjadi satu dari faktor penyebab kemunculan konsep wisata kebugaran dan kesehatan di Indonesia. (Global Wellness Institute, 2017).

Wisata kebugaran dan kesehatan berbentuk massage dan spa berkhasiat untuk mempercantik diri dan juga untuk relaksasi dalam memaksimalkan kebugaran. Seiring berjalannya waktu, inovasi dan kreatifitas penyedia jasa juga semakin ramai penggabungan perawatan tersebut dari spa sampai herbal terapi untuk penyembuhan. Maksudnya dari herbal terapi adalah pengunjung tidak hanya mendapat kecantikan tubuh dari ujung kepala sampai ujung kaki, tetapi juga

mendapat banyak manfaat untuk penyembuhan berbagai penyakit (Sugianto, 2010). Seiring dengan pernyataan di atas, kehidupan di kawasan kota-kota besar seperti Jakarta, Yogyakarta, Surabaya, dan Denpasar yang sarat dan padat dengan aktivitas padat yang dapat membuat badan dan raga menjadi lelah dan letih menjadi kawasan yang dapat menjadi target kawasan wisata kebugaran seperti spa.

Menurut Cohen tentang tipologi pelaku leisure dimana pelaku leisure dibagi menjadi lima kelompok utama yaitu *Existensial*, *Experimental*, *Experiential*, *Diversiary*, *Recreational*. (Utama, 2012).

Maka pelaku bisnis spa Martha Tilaar Spa termasuk dalam,

1. *Diversiary*: Mereka yang berlari dari kehidupan rutin, mencari penyegaran tubuh maupun mental “refresh”.
2. *Recreational*: Mereka yang melakukan kegiatan leisure sebagai bagian untuk menghibur diri atau relaksasi.

Dalam masa pandemi COVID-19, masyarakat harus selalu tanggap terhadap pentingnya menjaga kesehatan dan terus menerapkan protokol kesehatan untuk mengurangi penyebaran virus. Untuk mengurangi bahkan menahan alur penyebaran virus, pemerintah secara aktif memantau dan mengeluarkan peraturan yang mengharuskan masyarakat untuk tidak pergi kemana-mana. Hal ini cukup menimbulkan kekhawatiran masyarakat untuk berwisata dan mengedepankan wisata yang menerapkan dan mempertanyakan penerapan protokol kesehatan tersebut. Seluruh aspek yang mencakup sektor pariwisata di masa pandemi akan membutuhkan ukuran yang cukup konvensional dan paradigma perubahan yang holistik guna mendukung pemulihan yang menyeluruh juga dan menggaet perhatian masyarakat akan kesehatan seluruh pelaku industri, baik di tempat wisata yang dikunjungi maupun yang berkunjung. Seluruh area pariwisata harus memiliki unsur pengetahuan guna mensosialisasikan informasi yang edukatif serta mengadvokasi seluruh wisatawan untuk selalu menerapkan protokol kesehatan demi kesehatan diri sendiri sampai untuk keamanan seluruh masyarakat luas dan supaya semua orang aware bahwa hal tersebut merupakan kewajiban sebagai makhluk sosial. (Jennifer et al., 2020).

Konsep wisata kebugaran dinilai sanggup menjadi langkah yang dapat dipersiapkan oleh pariwisata-pariwisata terkhusus di negara berkembang, yakni

ketika wilayah destinasi pariwisata mengintegrasikan atau menyatupadukan (gabungan) konsep layanan pariwisata dengan konsep tetirah dan layanan kesehatan selama perjalanan pariwisata tersebut. Penyebaran virus COVID-19 pada intinya memang berdampak ke sektor ekonomi, namun juga berdampak ke psikologis yang cukup mendalam bagi masyarakat luas, hal ini harus disikapi dan diberikan perhatian lebih oleh semua pelaku industri pariwisata terutama agen wisata dan penyedia akomodasi pariwisata. Dalam terus mengembangkan dan memperkuat pariwisata Indonesia, Kemenparekraf telah menyusun panduan dan protokol Cleanliness, Health, Safety, and Environmental Sustainability (CHSE) dalam bentuk rumusan dengan output video informasi edukatif dan buku panduan yang dibuat untuk para pelaku industri parekraf. Indonesia dalam penanganannya seputar isu COVID-19 dinilai mampu mengatasi dengan baik dan hal tersebut bisa menjadi *branding* negara. Setiap pemangku kepentingan dari mulai level tertinggi sampai yang berhadapan langsung dengan wisatawan harus saling bahu-membahu dalam menciptakan pariwisata yang aman dan menggaet kepercayaan wisatawan kembali.

Yang termasuk dalam Existing assets dalam wisata kebaruan dan kesehatan adalah (1) *Natural healer*, (2) *Natural healing traditions*, (3) *medical servicing*, (4) alam itu sendiri, dan (5) *traditional spiritual servicing*. Sedangkan yang termasuk pada *use existing assets* adalah (1) *massage and spas*, (2) *therapeutic homestay/clinic spas*, (3) *medical clinic*, (4) *wellness center or spas*, (5) *holistic retreats accomodation*, dan (6) *Hotel and resort spa*. (Sembada dan Kalantari, 2020).

4.2.2 Pembahasan Perencanaan Strategi Manajemen Krisis PT Cantika Puspa Pesona

<p>STRENGTH</p> <p>PT Cantika Puspa Pesona melakukan inovasi berkolaborasi dengan perusahaan group untuk memproduksi dan menjual alat-alat serta produk baru seperti suplemen kesehatan dengan manufaktur yang ada</p>	<p>WEAKNESS</p> <p>Alih fungsi kerja terapis dan staf dari bisnis spa ke pabrik merupakan hal yang awam sehingga merupakan tantangan yang cukup besar bagi perusahaan.</p>
<p>OPPORTUNITY</p>	<p>THREAT</p>

Peraturan pemerintah (PPKM & PSBB) yang membuat tidak adanya bisnis secara kontak fisik membuat Martha Tilaar Spa – PT Cantika Puspa Pesona secara kreatif menjual produk-produk retail secara fleksibel yaitu dengan cara online dan pengiriman langsung ke rumah customer	Dengan adanya peraturan pemerintah (PPKM & PSBB) untuk menutup industri hiburan yang salah satunya adalah bisnis spa, membuat Martha Tilaar Spa harus tutup selama pandemi dan tidak beroperasi sama sekali
---	---

Tabel 4.1 SWOT PT Cantika Puspa Pesona saat pandemi

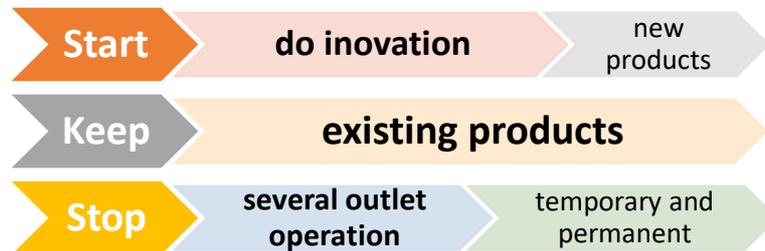
Dengan melihat hasil dari penelitian yang telah didapat, berikut merupakan identifikasi melalui analisis SWOT dari posisi Martha Tilaar Spa – PT Cantika Puspa Pesona terhadap pandemi COVID-19.

Tabel 4.1 Analisis SWOT PT Cantika Puspa Pesona saat pandemic berdampak pada bisnis spa

Pada dasarnya, manajemen strategis merupakan upaya yang membantu perusahaan dalam proses identifikasi tujuan atau *goals* perusahaan serta untuk mencapainya. Saat ini, manajemen strategis amat dinilai berpengaruh terhadap kenaikan nilai yang dihasilkan produk tersebut. Apalagi persaingan setiap produk sudah mulai amat terasa dengan adanya pergerakan barang dan jasa yang dapat resmi diperjualbelikan antara kota bahkan negara.

Business Level Strategy adalah strategi-strategi yang berkaitan dengan lingkungan internal dan eksternal perusahaan dimana strategi tersebut akan mendukung perusahaan untuk mencapai *goals* perusahaan tersebut. Strategi-strategi ini juga mengintegrasikan dan mengalokasikan sumber daya dengan kemampuan dan kompetensi yang ada untuk menyelaraskan dengan peluang di lingkungan eksternal. Strategi ini juga merasionalkan visi dan misi perusahaan dalam pengimplementasian strategi. Pada intinya, komitmen dan aksi perusahaan yang terintegrasi dan terkoordinasi untuk memperkuat *competitive advantages* dengan mengeksploitasi kompetensi-kompetensi spesifik produk yang beredar di pasar. Kunci dari strategi ini adalah *competitive advantage* yang sukar ditiru oleh kompetitor. Pada masa pandemic strategi level bisnis yang dilakukan oleh Martha Tilaar Spa pun mengalami perubahan dan berfokus kepada tujuan perusahaan untuk melakukan diferensiasi produk. (Hoskisson, 2020).

Melalui bagan di bawah ini, berikut merupakan *Business Strategy Level* yang dilakukan Martha Tilaar Spa – PT Cantika Puspa Pesona:



Gambar 4.3 Bagan *Business Strategy Level* PT Cantika Puspa Pesona saat pandemi

Berikut merupakan penjelasan dari bagan diatas:

- **Start.** Martha Tilaar Spa – PT Cantika Puspa Pesona memulai melakukan inovasi dengan memproduksi produk-produk kesehatan baru dengan *repackage* empon-empon menjadi inhalation bernama Rempah Uap yang memang tengah menjadi kebutuhan masyarakat dikala pandemic, dengan bahan yang memang telah dimiliki seperti Bakera dan Tangas yang biasanya merupakan ramuan khusus treatment spa yang eksklusif hanya ada di Martha Tilaar Spa. Selain itu juga memproduksi *handsanitizer*, masker, dan *face shield*. Pada bulan Desember 2020, Martha Tilaar Group juga meluncurkan Berto Imunku yang merupakan suplemen cair untuk meningkatkan imunitas tubuh.
- **Keep.** Martha Tilaar Spa juga tetap memanfaatkan apa yang mereka miliki yaitu produk seperti minuman kesehatan (Lemon Grass & Ginger) dan minyak kayu putih. Selain produk, beberapa treatment spa juga berjalan dengan sangat minim dan berskala sangat kecil, Wulan Tilaar mengakui saat pandemic masih ada beberapa klien yang mengizinkan dirinya untuk di treatment massage, creambath, dan spa dengan protokol kesehatan yang lengkap di rumah masing-masing yang disebut dengan layanan Home-Care. Selain itu yang ditekankan dalam strategi yang tetap ini adalah keunikan dari pelayanan Martha Tilaar Spa itu sendiri dari nilai-nilai yang diterapkan. Sekalipun sebagai kebutuhan tersier, *excellent services* dari produk dan treatment mengandung stimulan bagi para customer untuk tetap stay-tune dengan self-service, contohnya produk-produk retail yang dipakai di rumah

dan tetap diikuti tata caranya sampai adanya pembelajaran kelas online bagi publik yang diminati banyak orang untuk tetap merasakan treatment ala Martha Tilaar Spa.

- **Stop.** Selain itu, karena peraturan pemerintah PSBB dan PPKM yang tidak mengizinkan Martha Tilaar Spa juga menghentikan operasional outlet Martha Tilaar Spa (owned & Franchise) selama peraturan berlaku. Namun untuk beberapa outlet franchise diberikan kebebasan apakah ingin menutup sementara atau permanen, hasilnya ada beberapa owner yang akhirnya menutup outlet mereka secara permanen dengan total 10 outlet tutup total pada pandemic.

Sekalipun seperti itu, Martha Tilaar Spa tidak kehabisan cara untuk memasarkan produk-produk hasil pandeminya sejalan dengan nilai-nilai yang ditetapkan perusahaan tersebut. Pada hakekatnya, dalam sehari-harinya secara normal, strategi bisnis yang dianut Martha Tilaar Spa berdasarkan dari nilai-nilai yang mendasari visi dari Martha Tilaar Spa adalah sebagai berikut:

- *The Concept of Indonesia*, berdasarkan konsep tradisional lokal yang dianut oleh Martha Tilaar Spa adalah keseluruhan dari bisnis mulai dari tempat produksi produk-produk spa serta bahan baku semua lulur, sampo sabun, minyak pijat, sampai minuman selamat datang ke tamu semua adalah hasil kekayaan Indonesia yang banyak hasil pelestarian dari budaya setiap daerah di Indonesia. Setiap tahunnya pun Martha Tilaar secara rutin meluncurkan produk-produk inovasi terbaru. Layout dan desain setiap outlet Martha Tilaar Spa juga sangat traditional dengan suasana music instrumental traditional lengkap dengan aroma terapi setiap ruangan yang menenangkan.
- *Women Empowerment*, bisa dikatakan bahwa komposisi karyawan dari manajemen sampai terapis Martha Tilaar Spa didominasi oleh wanita. Terkhusus untuk terapis, PT Cantika Puspa Pesona melakukan workshop ke sejumlah daerah sampai ke seluruh pelosok Indonesia untuk melakukan sosialisasi dan rekrutmen bagi wanita-wanita Indonesia yang berkekurangan sehingga mendapatkan kesempatan untuk bekerja sebagai terapis Martha Tilaar Spa. Selain itu mereka yang lolos kualifikasi akan di training selama 6 bulan di Martha Tilaar Training Center dengan akomodasi dan uang saku dari

perusahaan. Setelah lulus, mereka akan mulai disebar untuk bekerja secara nyata di outlet-outlet.

- *Innovation and Creativity*, setiap tahunnya PT Cantika Puspa Pesona meluncurkan produk terbaru mulai dari minyak, lulur, body scrub dan lain-lain untuk menyokong perawatan terbaru juga. Contohnya adalah Treatment Tangas yang berasal dari Betawi itu merupakan produk terbaru yang menjadi salah satu treatment Martha Tilaar Spa diluncurkan pada sekitaran tahun 2019 akhir dan acara sempat tertunda karena adanya pandemic.
- *Traditional goes to Modern-Lifestyle*, dalam segala kegiatan Martha Tilaar Spa yang sangat penuh dengan nilai-nilai tradisional. Martha Tilaar Spa juga merambah ke berbagai tempat seperti mall-mall dengan brand Martha Tilaar Express dimana treatment-treatment yang ada merupakan treatment yang cocok untuk masyarakat yang sedang tidak ada pikiran untuk melakukan treatment tapi misalnya hanya untuk sambil menunggu keluarga di mall, dan mungkin karyawan yang berkantor di dekat mall atau di dalam mall dapat melakukan treatment express di Martha Tilaar Spa Express.
- *Local Wisdom Ready For Global*, beberapa outlet Martha Tilaar Spa sudah ada di Malaysia, Brunei Darussaam, dan akan buka di Srilanka sekalipun prosesnya termasuk sempat mengalami penundaan.

Corporate Level Strategy merupakan aksi perusahaan untuk menciptakan *competitive advantage* namun dengan mengatur berbagai unit bisnis dan produk yang ada dan beredar di pasar dengan target yang berbeda-beda. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan pendapatan dan keuntungan dengan berfokus pada diversifikasi, dan juga dengan adanya strategi-strategi ini diharapkan perusahaan dapat menghasilkan rata-rata balik modal yang diatas biasanya. Strategi-strategi ini juga terkait pada pasar dan bisnis yang tepat bagi produk supaya dapat bersaing dengan aktif dan tepat sasaran, serta bagaimana headquarters harus mengatur dan monitor bisnis-bisnis tersebut. (Hoskisson, 2020).

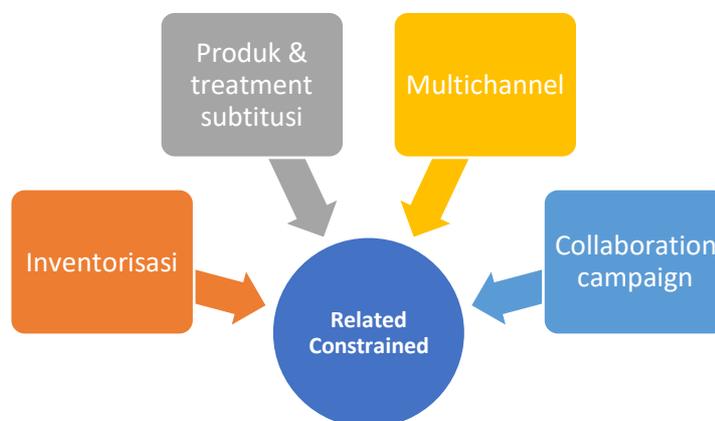
Dalam hal ini, Martha Tilaar Group sendiri memiliki sejumlah unit bisnis yang berbeda-beda dengan target yang berbeda-beda juga dengan slogan “*Beautifying Indonesia*”. Terdapat 11 unit bisnis yang masing-masing memiliki strategi masing-masing dan kesebelas unit bisnis ini pun bersaing di setiap pasar

dengan starteginya masing-masing. Salah satu unit bisnis Martha Tilaar Group adalah PT Cantika Puspa Pesona dimana didalamnya terdapat beberapa brand spa yaitu:

- **Martha Tilaar Salon Day Spa atau Martha Tilaar Spa.**
- Martha Tilaar Spa Express
- Eastern Garden – Martha Tilaar Spa
- SariAyu Halal Beauty Center

Kali ini peneliti fokus mengenai bisnis spa Martha Tilaar Spa yang memang menjadi bisnis yang outletnya paling banyak dibandingkan dengan dengan bisnis lainnya. Dapat dikatakan bahwa secara keseluruhan, diversifikasi yang diterapkan oleh bisnis spa Martha Tilaar termasuk ke *low levels of diversification*, dengan strategi diversifikasi *dominant business* dimana 70-95% pemasukan perusahaan berasal dari satu bisnis yaitu Martha Tilaar Spa.

Namun, akibat adanya perubahan yang terjadi saat pandemic COVID-19, PT Cantika Puspa Pesona harus berkoordinasi dengan perusahaan induk Martha Tilaar Group untuk melakukan sedikit restrukturisasi terkait startegi dalam operasional bisnis. Saat pandemic, strategi diversifikasi bisnis spa Martha Tilaar beralih menjadi *related constrained* dimana kurang dari 70% pemasukan perusahaan berasal dari bisnis yang dominan yaitu Martha Tilaar Spa, dan seluruh unit bisnis melakukan share produk, teknologi, dan juga distribusi yang saling bahu membahu sehingga Martha Tilaar Group bisa bertahan dalam pandemic COVID-19.



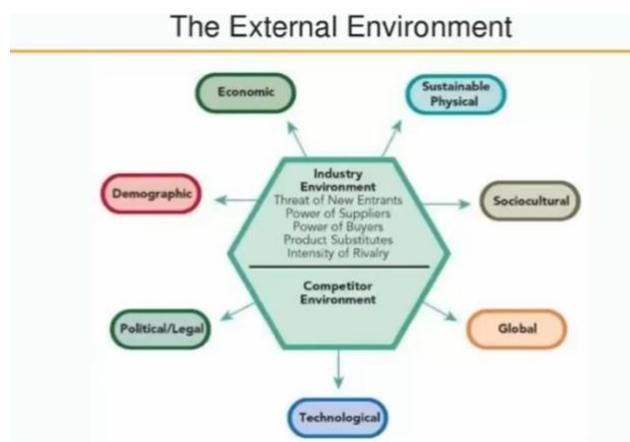
Gambar 4.4 Bagan *Corporate Strategy Level* PT Cantika Puspa Pesona saat pandemic – *Related constrained*

1. Inventorisasi, melakukan pencatatan bahan baku dan produk apa saja yang dimiliki oleh Martha Tilaar Spa saat itu. Hal ini berkaitan dengan ide-ide baru yang akhirnya muncul untuk berinovasi melalui inventori yang ada dan tidak perlu membeli lagi alat dan bahan baru. Selain itu, PT Cantika Puspa Pesona juga secara sigap berkoordinasi dengan unit-unit bisnis perusahaan lain untuk menciptakan produk-produk baru tersebut dengan bantuan pabrik, distribusi, dan kreatif ahensi yang ada.
2. Mencari produk dan treatment substitusi untuk sementara dengan harga yang lebih terjangkau, seperti krim massage, aroma therapy, sabun & sampo, juga lulur untuk persiapan pembukaan outlet di awal-awal dan pertengahan pandemi COVID-19 disaat peraturan pemerintah juga sempat tidak menentu. Ada kalanya outlet diperbolehkan untuk buka tetapi dengan pembatasan pengunjung. Hal itu membuat perusahaan harus tetap sedia produk sekalipun dengan permintaan yang cukup rendah untuk melayani treatment di outlet. Namun, beberapa treatment juga harus tetap ditiadakan dengan pertimbangan banyaknya permintaan customer terhadap treatment tersebut.
3. Penjualan online secara Multi-channel, produk-produk baru yang telah diproduksi dijual dengan cara multi-chanel lewat social media dan e-commerce. PT Cantika juga secara rutin melakukan live streaming di platform e-commerce untuk memasarkan produk-produk tersebut. Tidak hanya itu, seluruh karyawan dihibau untuk menyebarkan informasi penjualan produk-produk lewat Whatsapp ataupun pesan online lainnya. Produk dijual dengan berbagai versi dari mulai retail ketengan sampai bundle harga dengan produk-produk lainnya. Penjualan online tersebut dinilai cukup efektif mengingat semua produk akan langsung diantar ke rumah customer sedemikian rupa. Tidak hanya produk, berbagai online training class juga dilakukan PT Cantika Puspa Pesona yang dibuka untuk umum dengan biaya yang cukup terjangkau.
4. *Collaboration Campaign*, kolaborasi saat pandemi merupakan startegi yang dilakukan oleh Martha Tilaar Spa untuk tetap *visible* dan berkontribusi bagi kesehatan masyarakat luas disaat yang paling dibutuhkan. Kolaborasi

tersebut contohnya kolaborasi dengan Kamalika Artprints dengan produk Lestari Betawi Hampers berisikan body wash, body mask, body scrub, massage oil, face mask, mask pouch serta shopping bag dari Kamalika Artprints dengan harga bundling Rp 299.000,-

Dalam menjalankan manajemen strategis terutama dalam konteks strategi bisnis, perusahaan harus mengenal lingkungannya dengan baik dan benar,

- External Environment mencakup *Opportunities, Threats, Industry Competition, dan Competitor Analysis*. Lingkungan eksternal pada umumnya terdiri dari dimensi-dimensi yang sangat mempengaruhi industri dan perusahaan tersebut.



Gambar 4.5: 7 segmen lingkungan eksternal perusahaan
 Sumber: Hitt, Ireland, Hoskisson 2020

<i>Demographic segment</i>	<p>Mencakup ukuran populasi, umur, dan keadaan geografis. Hal ini berkaitan dengan etnis yang multicultural dan distribusi pendapatan yang berasal dari beberapa wilayah yang berbeda-beda. Berdasarkan sisi demografi, target konsumen bisnis spa Martha Tilaar Spa dari segi gender dan usia sebagai berikut:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Wanita di bawah usia 35 tahun ○ Wanita berusia antara 35 dan 60 tahun ○ Wanita di atas usia 60 tahun
----------------------------	--

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Pria di bawah 40 tahun ○ Pria di atas 40 ○ Anak-anak <p>Secara geografis merupakan wisatawan nusantara, mulai dari wisatawan wanita, generasi milenials, pensiunan dan lanjut usia, komunitas penggemar kebugaran, kelompok sosialita, sampai diaspora daerah.</p>
<i>Economic segment</i>	Mencakup elemen-elemen ekonomi secara makro mulai dari <i>inflation & interest rates</i> , surplus dan defisit saham dan anggaran. Namun terhadap perusahaan sendiri berkaitan dengan tabungan personal maupun perusahaan sampai ke <i>gross domestic product (GDP)</i> . Pada dasarnya, PT Cantika Puspa Pesona saat pandemic terjadi dimana daya beli masyarakat berkurang yang akhirnya juga mengakibatkan daya beli perusahaan terhadap supplier pun tidak ada sangat mempengaruhi pendapatan dan keadaan perusahaan pada saat tersebut.
<i>Political/Legal segment</i>	Mencakup hukum atau aturan pemerintah antimonopoli sampai perpajakan sampai filosofi deregulasi yang terjadi setiap periode sehingga perlindungan karyawan sampai peraturan dan filosofi edukasional dapat menjadi perhatian perusahaan untuk dijaga dengan baik. Saat pandemic COVID-19, Martha Tilaar Spa juga dengan bijak mengikuti seluruh peraturan yang ditetapkan pemerintah mulai dari PSBB, PPKM, penggunaan aplikasi PeduliLindungi, sampai masa-masa outlet beroperasi dengan APBD yang lengkap dan pembatasan pengunjung merupakan hal eksternal yang tidak dapat dibantah perusahaan. Namun dengan begitu Martha Tilaar Spa berusaha untuk patuh terhadap peraturan dan sampai saat ini setiap outlet spa dapat beroperasi lagi dengan normal.
<i>Sociocultural segment</i>	Mencakup aspek-aspek sosial yang errat dengan nilai moral dan kemanusiaan seperti perlindungan kerja terhadap wanita, keragaman tenaga kerja dan penerapan etika dan perilaku yang pantas dalam dunia kerja. Contoh penerapannya adalah <i>shift</i> kerja sesuai karakteristik produk dan jasa. Hal ini juga tengah diterapkan oleh Martha Tilaar Spa yang menganut nilai “ <i>Empowering Woman</i> ”, tidak hanya memberdayakan dan memperkuat, namun Martha Tilaar Spa tentunya melakukan banyak perlindungan terhadap karyawan-karyawannya yang saat pandemic harus tetap bekerja dengan rutin melakukan

	<p>SWAB, menggunakan APBD serta bagi karyawan yang terjangkit COVID-19 saat itu, perusahaan mengupayakan setiap karyawan mendapat perawatan yang layak mulai dari tempat isoman, vitamin, sampai obat-obatan sampai sembuh total. Tidak hanya itu, seluruh outlet franchise juga dihimbau untuk terus memasok akomodasi pangan bagi terapis-terapis yang dipulangkan karen amasa pandemic.</p>
<i>Technological segment</i>	<p>Mencakup inovasi yang dilakukan terhadap produk dan pengaplikasian pengetahuan dalam kegiatan sehari-hari yang dapat meningkatkan kualitas perusahaan dari segala aspek. Hal ini berkaitan juga dengan negara yang memiliki industry-industri baru dan perbedaan budaya dan atribut setiap perusahaan. PT Cantika Puspa Pesona dalam pemanfaatan teknologi sangat erat kaitannya dengan teknologi manufaktur yang memproduksi handsanitizer dan inhalation saat pandemi dengan aroma tradisional yang dimiliki oleh Martha Tilaar Spa. Sebelum pandemic melanda, seperti yang dikatakan Wulan Tilaar selaku direktur utama PT Cantika Puspa Pesona, memang Martha Tilaar Group memiliki peralatan manufaktur dan teknologi yang memadai dalam proses produksi berbagai produk. Selain itu atribut lainnya adalah kolaborasi dengan Grab dalam transportasi membuat karyawannya terakomodasi secara fleksibel.</p>
<i>Sustainable physical environment segment</i>	<p>Mencakup aspek konsumsi energi dan pengembangan sumber energi sampai ke tahap menciptakan energi yang <i>renewable</i> supaya mengurangi polusi yang disebabkan perusahaan, misalnya dengan perusahaan tetap menjaga keberadaan air, memproduksi produk-produk yang ramah lingkungan, dan merespon dengan baik segala bentuk bencana entah itu natural maupun <i>human error</i>. Dalam bisnis setiap harinya di setiap outlet khususnya, tidak banyak limbah yang dihasilkan. Pada umumnya adalah air kotor dan sampah-sampah produk dan lain-lain. Namun untuk pabrik sendiri sebagai penghasil limbah pabrik kimia memang terletak di Pulo Kambing, Kawasan Industri Pulogadung. Dimana kawasan tersebut memang berada di deretan pabrik-pabrik dengan tata letak penanggulangan limbah pabrik yang sudah dipertimbangkan strateginya.</p>
<i>Global segment</i>	<p>Mencakup kegiatan-kegiatan politik, pasar global, beragamnya budaya dan atribut setiap institusi, dan munculnya negara-negara yang dapat dikatakan sudah melek dengan industrialisasi. Pasar global yang juga sudah melek dengan maraknya bisnis spa membuka peluang</p>

	Martha Tilaar Spa di kancah Global. Dalam hal ini, Martha Tilaar Spa pernah membuka outlet di Malaysia dan Brunei Darussalam, dan sedang mengurus pembukaan di Srilanka saat pandemic melanda sehingga kegiatan tersebut harus ditunda.
--	---

Tabel 4.2 External Environment Segments PT Cantika Puspa Pesona

Ketujuh segment ini lah yang termasuk dalam lingkungan eksternal sebuah perusahaan dimana sebuah perusahaan sungguh harus memberikan perhatian kepada setiap segmen tersebut lewat divisi-divisi yang terbentuk. Karena dapat dikatakan bahwa setiap segmen eksternal ini memiliki elemen-elemen yang tidak dapat perusahaan kontrol, sehingga jika elemen-elemen tersebut ada yang tidak bersifat mendukung, perusahaan memiliki tugas untuk mengupayakan setiap segmen memberikan dukungan terhadap perusahaan. Eksternal juga erat kaitannya dengan tantangan datangnya kompetitor baru, kekuatan supplier, buyers, barang pengganti, sampai intensitas persaingan perusahaan. Dalam menanggapi lingkungan industri dimana salah satu aspeknya merupakan adanya kompetitor baru, Martha Tilaar Spa menghadapinya dengan cukup tenang dimana konsep franchise yang memang menargetkan setiap wilayah Indonesia menjadi salah satu *Competitive Advantage* bagi Martha Tilaar Spa dimana salah satu cara mereka bersaing adalah dengan mengjangkau seluruh kota bahkan provinsi, karena *Indonesian Concept* yang dipegang oleh Martha Tilaar Spa dianggap dapat dirasakan seluruh masyarakat Indonesia tanpa terkecuali.

- *Internal Environment* mencakup *Resources, Capabilities, Core Competencies, dan Competitive Advantages*. Dalam lingkungan internal, peran perusahaan terutama dalam mengatur perkembangan karyawan dan seluruh ekosistem dalam menciptakan suasana kerja yang berkualitas sangatlah penting. Sumber daya perusahaan terdiri dari,

<i>Financial Resources</i>	Kemampuan perusahaan untuk melakukan peminjaman sampai menghasilkan pendanaan internal yang dinisiasikan dari dalam. Tentunya PT Cantika Puspa Pesona memiliki kapasitas untuk mengambil pinjaman
----------------------------	---

	kepada unit bisnis lainnya maupun kepada bank sebagai perusahaan resmi. Namun pada saat pandemi, pendanaan internal merupakan satu-satunya hal yang dipertahankan dengan segala cara untuk mampu mendanai kebutuhan pokok perusahaan.
<i>Organizational Resources</i>	Kapasitas perusahaan dalam memiliki struktur organisasi yang tepat sesuai dengan alur laporan akhir dari proses perencanaan, pengaturan, dan sistem koordinasi. Dalam segmen ini akan dijelaskan di Gambar 4.3.
<i>Physical Resource</i>	Peralatan dan perlengkapan perusahaan yang lengkap dan memadai mulai dari tata letak lokasi, bahan baku, sampai akses mendapatkan perlengkapan tersebut. Martha Tilaar Group memiliki pabrik sendiri untuk memproduksi setiap produk dan juga lewat PT SAI sebagai distributor secara mandiri mendistribusikan produk-produk buatan sendiri.
<i>Technological Resources</i>	Stok dari teknologi yang perusahaan dapat pergunakan. Hal ini juga mencakup paten, <i>trademarks</i> , <i>copyrights</i> , dan rahasia dagang. Setiap brand PT Cantika Puspa sudah memiliki paten kecuali SariAyu Halal Beauty Center yang menargetkan wanita Muslimah sampai saat ini hak paten nama dan logo sedang diurus sejalan dengan izin MUI mengenai berbagai peraturan yang sesuai dengan agama Muslim. Tenaga ahli pun tersedia untuk mengurus secara cepat setiap produk baru yang diproduksi pabrik MTG. Dari segi manufaktur dan pabrik, PT Cantika Puspa Pesona lengkap dibantu oleh Martha Tilaar Group.
<i>Human Resources</i>	Mencakup pengetahuan, kepercayaan, kapasitas perusahaan dalam manajerial dan mengorganisir proses kerja setiap harinya secara rutin. Divisi HRGA PT Cantika Puspa Pesona merupakan divisi yang bertanggung jawab untuk pembagian divisi dan tugas kerja perusahaan, pemberdayaan sumber daya manusia

	<p>dari mulai rekrutmen sampai upaya meningkatkan performa setiap karyawan dengan seluruh akomodasi dan dukungan yang teratur sesuai kebutuhan terkhusus saat pandemic menjadi tim SATGAS yang memonitoring dan melacak penyebaran virus.</p>
<p><i>Innovation Resources</i></p>	<p>Kemampuan perusahaan untuk menghasilkan ide-ide baru yang sesuai dengan kapasitas ilmiah untuk melakukan inovasi yang sesuai dengan tujuan perusahaan. , setiap tahunnya PT Cantika Puspa Pesona meluncurkan produk terbaru mulai dari minyak, lulur, body scrub dan lain-lain untuk menyokong perawatan terbaru juga. Contohnya adalah Treatment Tangas yang berasal dari Betawi itu merupakan produk terbaru yang menjadi salah satu treatment Martha Tilaar Spa diluncurkan pada sekitaran tahun 2019 akhir dan acara sempat tertunda karena adanya pandemic. Dengan begitu dengan bantuan seluruh unit bisnis, PT Cantika Puspa Pesona sudah mampu untuk melakukan inovasi dengan ekosistem yang ada.</p>
<p><i>Reputational Resources</i></p>	<p>Bagaimana perusahaan dapat terus mempertahankan citra yang baik di hadapan customer maupun supplier secara jangka panjang. Selain itu perusahaan juga harus mampu mempersepsikan kualitas, durabilitas, dan reliabilitas produk. Didalamnya juga harus ada mutual interaksi dan hubungan yang saling menguntungkan untuk efisiensi, efektivitas, dan lingkungan yang suportif. PT Cantika Puspa Pesona memiliki divisi Business Development yang didalamnya terdapat sub-divisi Marketing Communication. Dimana selain memiliki fungsi pemasaran, fungsi komunikasi terhadap setiap stakeholder perusahaan juga dijalankan dalam fungsi partnership kolaborasi, public dan media relations, sampai manajemen sosial media. Menjaga reputasi lewat press release dan liputan media juga</p>

	<p>kerap kali dilakukan Martha Tilaar Spa sebagai bentuk adanya <i>company branding</i> yang baik. Selain itu menjaga reputasi juga dilakukan lewa social media dan website dalam upaya terus menunjukkan bahwa setiap proses bisnis sehari-sehari Martha Tilaar selalu menganut nilai-nilai yang konsisten dan positive bagi pelanggannya. Saat pandemic pun pemberlakukan protokol kesehatan dan lain-lain diinformasikan kepada public dengan sigap.</p>
--	---

Tabel 4.3: *Internal Environment* PT Cantika Puspa Pesona

Dalam membangun kompetensi dasar sebuah perusahaan, sebuah *Competitive Advantage (CA)* yang konsisten yang berkelanjutan haruslah dipertahankan dan harus juga memiliki *Value Chain Analysis* yang komprehensif yang menyeluruh. CA yang dipertahankan oleh Martha Tilaar Spa sekalipun saat sedang mengalami pandemi adalah kemampuan perusahaan untuk tetap konsisten memproduksi produk yang menyokong kesehatan dan penyegaran masyarakat yang saat itu sedang ketar-ketir karena masa pandemi.

Competitive Rivalry, erat kaitannya dengan pemahaman perusahaan tentang dimana posisi perusahaan jika dilihat dari rentetan competitor di sekitarnya. Dengan begitu, perusahaan mampu menghasilkan berbagai strategi yang menunjang competitive advantage mulai dari kemasan, bahan baku, promosi, distribusi yang tepat sehingga produk mampu bersaing dengan keunikan yang memang akan disukai banyak orang. Keberhasilan dari pemahaman mengenai *competitive rivalry* ini adalah untuk mendapatkan *advantages market position* dimana semakin banyak pengguna produk dan hal tersebut terjadi secara jangka panjang. Beberapa contoh merek spa yang cukup dikenal masyarakat Indonesia antara lain Martha Tilaar Spa, Taman Sari Royal Heritage Spa, Gaya Spa, ZEN Family Spa, dan masih banyak lagi merek-merek atau tempat spa dan reflexology kecil sampai besar lainnya di Indonesia khususnya di Ibukota. Pada dasarnya pelaku bisnis spa di Indonesia saat ini berlomba-lomba menciptakan cita rasa kenyamanan lokal dengan beragam budaya Indonesia yang masing-masing daerah juga memiliki

keunikannya sendiri. Contohnya, daerah Bali akan mengangkat kekayaan budaya Bali dalam implementasi bisnis spa lewat jenis-jenis perawatan sampai bahan-bahan dalam perawatan tersebut. Martha Tilaar Spa merupakan pionir dan merupakan *market-leader* di bidang bisnis spa dimana hal itu sudah merupakan keunggulan diawal dari kompetisi pasar ini. Dengan adanya inovasi treatment sampai dengan Teknik pemasaran yang bagus, maka dapat dikatakan bahwa Martha Tilaar telah mendapat *advantages market position* di customer dan juga calon franchisee.

Manajemen Krisis terdiri dari dua komponen kata yaitu manajemen dan krisis. Sebelum membahas terkait manajemen krisis, pertama mengenai manajemen. Manajemen adalah proses seni dalam pencapaian tujuan perusahaan, jika berbicara tentang proses pastinya akan ada beberapa langkah dan tahapan dalam mencapai target tersebut. Manajemen biasanya berkaitan dengan hal-hal yang dikerjakan secara tim karena bersangkutan dengan pembagian tugas, alur koordinasi, sampai implementasi pekerjaan hingga mencapai sebuah keberhasilan proyek maupun. Berikut ini empat fungsi manajemen yang biasa disebut POAC (*Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling*) dalam pencapaian tujuan perusahaan.

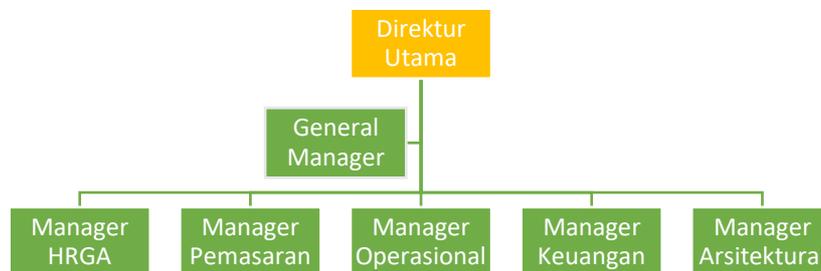
1. *Planning* atau perencanaan

Fungsi pertama dari manajemen adalah perencanaan. Manajemen diperlukan dalam perencanaan strategi ketika akan memulai sebuah acara, proyek, ataupun kegiatan. Dalam kesehariannya, PT Cantika Puspa Pesona sebagai perusahaan induk Martha Tilaar Spa selalu melakukan perencanaan terpusat maupun pada setiap divisi. Perencanaan yang wajib dilakukan setiap divisi dilakukan setiap tahunnya mulai dari rencana program sampai ke budgeting, Walaupun terkadang banyak sekali agenda yang datang tiba-tiba yang berbeda jauh dari perencanaan yang telah dibuat, namun hal tersebut juga harus ditanggulangi dengan baik. Pada masa pandemic, manajemen PT Cantika Puspa Pesona dalam perencanaan bagi Martha Tilaar Spa juga secara cepat mengambil tanggapan terkait apa saja yang harus dilakukan mulai dari adanya rapat setiap hari via ZOOM,

pemberlakuan WFH, adanya alih fungsi, dan penetapan-penetapan kebijakan yang mengikuti aturan pemerintah.

2. *Organizing* atau pengorganisasian

Pengorganisasian sebuah fungsi dari manajemen yang tujuannya membagi-bagi tugas sesuai kemampuan yang dimiliki. Dimana sebuah perusahaan atau institusi terdapat pembagian tugas yang didelegasikan sesuai dengan jabatan dan porsi masing-masing. Pengorganisasian yang dilakukan di PT Cantika Puspa Pesona terbagi menjadi lima divisi seperti yang digambarkan oleh struktur organisasi sebagai berikut:



Gambar 4.6 Struktur organisasi PT Cantika Puspa Pesona

Dalam pembagian tugasnya, kelima divisi tersebut berada dalam kepemimpinan Direktur Utama yaitu Wulan Tilaar, General Manager yaitu Ita Utamiwati yang membawahi Manager HRGA yaitu Agnes Anggraini, Manager Pemasaran yaitu Perry Andiani, Manager Operasional yaitu Lonny Listiani, Manager Keuangan yaitu Caroline Tan, dan Manager Arsitektural yaitu Fx Dwi. Selain itu, jika berkaitan dengan pengorganisasian di setiap outlet, terdapat Rita sebagai seorang yang bertanggung jawab dalam training setiap terapis Martha Tilaar Spa serta para terapis yang direkrut dari seluruh penjuru Indonesia lewat workshop yang dilakukan oleh manajemen.

- Divisi HRGA merupakan divisi yang bertanggung jawab untuk pemberdayaan sumber daya manusia dari mulai rekrutmen sampai upaya meningkatkan performa setiap karyawan dengan seluruh akomodasi dan dukungan yang teratur sesuai kebutuhan.

- Divisi Pemasaran mencakup pengembangan bisnis lewat pencarian franchise dan kolaborasi joint venture sampai ruang lingkup marketing communication yang mencakup media relations, partnership, social media, dan segala bentuk publikasi yang berkaitan dengan brand-brand yang dioperasikan PT Cantika Puspa Pesona.
- Divisi Operasional bertanggungjawab mengurus tentang manufaktur, budgeting pengadaan barang, pembukaan outlet baru yang berkaitan dengan kebutuhan outlet franchise dan owned, sampai sosialisasi keseharian setiap outlet. Divisi ini lah yang menjadi jembatan pihak perusahaan dengan sejumlah pihak franchise sampai supplier.
- Divisi Keuangan melakukan perencanaan keuangan sampai keputusan pembelian yang berkoordinasi dengan divisi operasional. Divisi keuangan juga mnagtur stok produk dan mengatur seluruh budgeting setiap divisi.
- Divisi Arsitektural menyediakan desain interior untuk setiap outlet yang akan dibuka, juga terkait dengan layout-layout desain jika ada pameran atau bazaar yang membutuhkan layout booth-booth sampai ke keputusan konsep dan desain barang seperti apa yang cocok dengan nuansa interior

3. *Actuating* atau pengarahan

Pengarahan adalah pembagian tugas kepada masing-masing orang yang berkepentingan sesuai dengan bidang dan porsi yang sesuai dengan kapasitas setiap pihak. Pengarahan diperlukan supaya tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik dan meminimalisir resiko terjadinya hambatan sebuah rencana. Actuating bisa dilakukan dengan cara membimbing, konsultasi terkait tugas, dan pemberian motivasi. Penerapan di PT Cantika Puspa Pesona terkait dengan setiap divisi, masing-masing divisi memiliki staf yang bertugas dari level admin, officer, supervisor, dan manager. Masing-masing fungsi tersebut menjalankan tugasnya sesuai dengan arahan

dari peraturan perusahaan. Hal tersebut erat kaitannya dengan nilai-nilai yang diterapkan oleh perusahaan sampai aturan perdivisi.

Martha Tilaar Spa memiliki beberapa nilai dan keunikan yang dipegang erat oleh perusahaan yaitu:

- 1) Martha Tilaar sebagai jaminan kualitas dan kepercayaan
- 2) Produk kecantikan yang teruji dan diteliti dari bahan-bahan alami dan menggunakan teknologi paling modern serta menggabungkan keunikan budaya Indonesia.
- 3) Didukung dengan berbagai macam produk berkualitas
- 4) Terapis berkualitas terlatih
- 5) Staf dengan kualitas tinggi serta memiliki pengalaman dalam ramah tamah yang sangat erat dengan ciri khas Indonesia.
- 6) Suasana kondusif yang meningkatkan kesejahteraan dan perasaan spa kepada pelanggan.
- 7) Didukung oleh tim yang profesional dan berdedikasi tinggi
- 8) Produk eksklusif dan berkualitas

Selain itu terdapat konsep “*The Power Five*” yang dianut oleh Martha Tilaar Spa yaitu, *The Concept of Indonesian, Woman Empowerment, Innovation and Creativity, Traditional goes to Modern Lifestyle*, dan *Local Wisdom Ready Go Global*.

4. *Controlling* atau evaluasi

Evaluasi adalah fungsi manajemen untuk mengidentifikasi hasil kerja yang telah dieksekusi. Evaluasi diperlukan untuk mengetahui apakah ada kemajuan dari perencanaan yang diimplementasikan. PT Cantika Puspa Pesona mengadakan evaluasi berkala terkait dengan perkembangan bisnis di setiap divisi. Tidak hanya itu, setiap karyawan pun juga diberikan kesempatan untuk dievaluasi dan menyampaikan aspirasi dan ide yang dimilikinya. Terkait dengan pandemic ini, Wulan Tilaar memaparkan evaluasi tidak bisa dilakukan karena tidak adanya referensi penanggulangan yang sebelumnya dilakukan. Maka dari itu, dilakukanlah inventarisasi yang sekaligus terjadinya evaluasi terkait apa saja yang perusahaan miliki dan lakukan saat itu untuk adanya strategi-strategi kedepannya. Strategi-strategi

tersebut langsung dievaluasi dan secara dinamis dapat berubah dan ditingkatkan melihat adanya kebutuhan pasar.

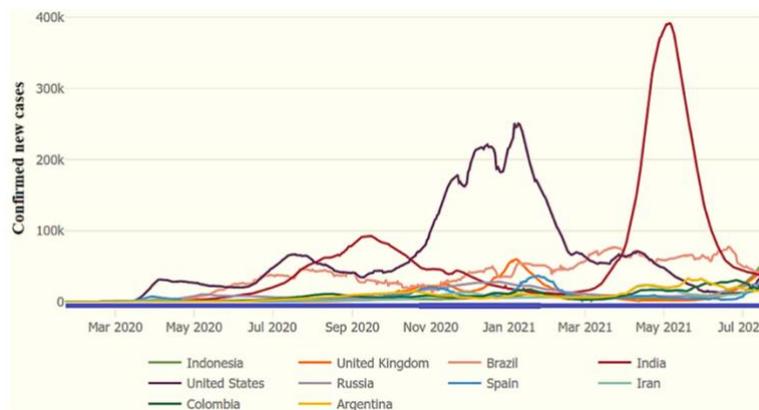
Selanjutnya pembahasan mengenai krisis, krisis merupakan gangguan yang secara fisik memengaruhi suatu sistem secara keseluruhan dan mengancam asumsi dasarnya, perasaan subjektifnya tentang diri, inti eksistensialnya. (Pauchant & Mitroff, 1992). Selain itu, krisis dapat digambarkan sebagai setiap aksi atau kegagalan dalam tindakan yang mengganggu berkelanjutan organisasi dan setiap fungsi-fungsinya, pencapaian tujuan organisasi, kelangsungan organisasi, atau segala sesuatu yang memiliki efek merugikan seperti yang dirasakan oleh sebagian besar internal dan eksternal organisasi.

Pengertian krisis yang dikutip dari buku diktat Interstudy School of PR yaitu krisis adalah masa gawat atau genting, dimana situasi tersebut dapat menjadi titik baik atau sebaliknya. G Harison dalam Kriyantono memaparkan bahwa krisis merupakan suatu keadaan genting yang berkaitan dengan berbagai kemungkinan yang berpengaruh negatif terhadap organisasi, sehingga diperlukan keputusan cepat dan tepat agar tidak menyebar ke seluruh organ organisasi. (Soemirat & Ardianto, 2004, p.181).

Beberapa sumber yang menyebabkan terjadinya krisis dalam suatu organisasi, menurut Philip Lesly, sumber-sumber krisis antara lain:

- a. Bencana contohnya hal yang terjadi dengan penyebab yang terlanjur tidak tertangani di awal contohnya kebakaran dan juga bencana alam dimana hal tersebut sangat mempengaruhi perusahaan maupun masyarakat secara luas, terkhusus pihak eksternal perusahaan contohnya investor, konsumen, supplier, komunitas, dll.
- b. Kondisi darurat yang datang secara tiba-tiba atau suatu perkembangan kondisi darurat ini, seperti sabotase produk atau perusahaan.
- c. Adanya peringatan terdapat bahan peledak yang membuat masyarakat tidak tenang bahkan sampai menimbulkan kerusakan fisik, lainnya misalnya demo buruh mogok kerja.
- d. Rumor yang jelek tentang perusahaan atau produk.
- e. Adanya letupan seperti boikot dari berbagai aktivis, permintaan penarikan produk dll. (Soemirat & Ardianto, 2004, p.182).

Sumber krisis yang dialami PT Cantika Puspa Pesona dapat dikatakan terjadi karena bencana, wabah pandemic COVID-19 merupakan sebuah bencana alam yang tidak diduga-duga yang berpengaruh kepada orang-orang perusahaan terlebih masyarakat luas. Belum lagi dampak pandemic memang juga berdampak pada seluruh bisnis di seluruh dunia.



Gambar 4.7: COVID-19, 10 negara paling terpengaruh teratas (rata-rata pergerakan 7 hari), per 18 Juli 2021

Sumber: WHO dan JHU datasets

Kita dapat membagi jenis krisis dari sumber kejadian atau juga dari kapan peringatan adanya krisis itu muncul. Jenis krisis dalam dua bagian, yaitu:

- b. Krisis dengan kemungkinan yang dapat diperhitungkan
- c. Krisis yang tidak dapat diperhitungkan (Jefkins, 2003, p.335)

Krisis yang dialami oleh PT Cantika Puspa Pesona dapat dikategorikan sebagai krisis yang tidak dapat diperhitungkan. Wulan Tilaar (2022) memaparkan terkait ketidakpastian yang dihadapi PT Cantika Puspa Pesona sangat jauh dari adanya referensi. “Pastinya ada rasa khawatir yang besar terhadap krisis ini, namun saya yakin, saya dan tim segenap manajemen sedang diberikan ujian untuk tetap tenang dan selalu berupaya menjadi objektif dan clear minded dalam memutuskan banyak hal yang bersifat *short term* dulu antisipasinya. Karena tidak bisa berpikir *long term* juga karena keadaannya juga sudah keos dengan segala *uncertainty*-nya keadaan pandemi ini. Tidak ada *guideline* dan kepastian. Yang kita lakukan pertama-tama adalah pemetaan ke dalam. Biasanya jika dalam keadaan panik kan banyak sekali yang langsung meminta pertolongan ke pihak luar, tapi

Martha Tilaar Spa maupun Martha Tilaar Group langsung melakukan pemetaan ke dalam. Menginventorisasi ke dalam, kira-kira apa sih yang kita punya saat ini yang kira-kira relevan dengan situasi yang genting.”, ungkap Wulan.

Fink mengidentikkan krisis dengan penyakit yang menyerang manusia. Sama halnya dengan wabah pandemic COVID-19 yang memang merupakan penyakit yang menyerang manusia bahkan berimbas pada ekonomi global karena banyak pembatasan yang terjadi pada pergerakan masyarakat luas karena penularan. Dengan ditemukannya berbagai varian virus juga memperpanjang masa pandemic disaat masyarakat sudah berpikir bahwa ini akan segera selesai. Namun seiring berjalannya waktu sudah berjalan lebih dari 2 tahun pandemic ini berlangsung, maka saat ini kita sudah memasuki masa endemic dimana banyak peraturan yang sudah mengendor dan banyak kegiatan telah dilanjutkan secara normal walaupun masih dengan beberapa protokol kesehatan yang berlaku.

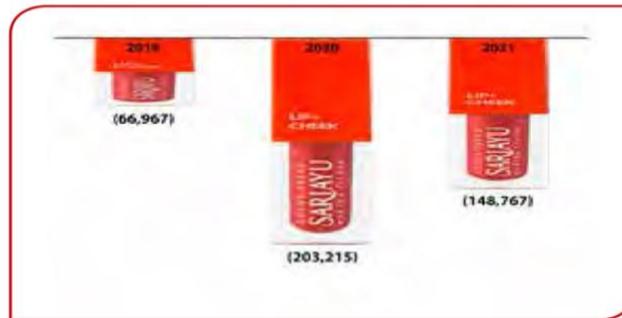
Fink mengklasifikasikan stage yang terjadi pada krisis dengan mengadaptasi terminologi pada ilmu kedokteran dimana kita dapat mengukur skala krisis berdasarkan stadium krisis tersebut yang menyerang perusahaan. Empat tahap perkembangannya adalah sebagai berikut (Kasali, 2003, p.225-230):

- a. Tahap Prodromal, tahapan ini disebut sebagai warning stage karena disini letak krisis muncul melalui gejala yang perlu diatasi dengan segera. Tahap ini memiliki tiga rupa yaitu: sangat jelas, samar, dan tidak muncul sama sekali. Pandemic terjadi pada awalnya masih tergolong samar-samar dimana kasus pertama di Indonesia terjadi pada tanggal 2 Maret 2020 setelah kabarnya terjadi pertama kali di China mulai dari akhir tahun 2019. Sesampainya wabah COVID-19 di Indonesia dan kian menyebar banyak sekali peraturan yang diberlakukan untuk menekan angka penularan yang dilakukan pemerintah di seluruh daerah. Saat angka penularan sudah cukup tinggi dan sudah banyak pergerakan masyarakat yang terdampak dari berbagai sektor, krisis yang dialami dapat dikatakan sudah dalam bentuk jelas sekali.
- b. Tahap Akut, pada tahap ini mulai terbentuk situasi krisis karena media juga publik mulai mengetahui permasalahan, perusahaan juga mulai memindah tangankan krisis ini kepada tim krisis perusahaan (Crisis Management

Team) untuk merealisasikan manajemen krisis yang telah dirancang secara matang. Pada tahap akut, pandemic sangat berdampak kepada bisnis spa. Saat pandemi awal 2020 lalu, dengan dikeluarkannya PP tentang PSBB, bisnis hiburan yang salah satunya adalah bisnis spa dan massage di DKI Jakarta sudah dilarang beroperasi secara total. Dalam beberapa bulan, tidak ada perubahan peraturan izin operasional bisnis hiburan karena angka penularan masih terhitung tinggi. Namun sedikit demi sedikit seperti bioskop sempat diizinkan buka, tapi akhirnya tutup kembali karena daya beli masyarakat yang sangat berkurang. Berikut bisnis hiburan yang dilarang beroperasi karena PSBB di DKI Jakarta saat itu Bioskop, Pub/Musik, Klub Malam, Karaoke Executive, Diskotek, Karaoke Keluarga, Bar/Rumah Minum, Griya Bola Gelinding, Bola Sodik, Pijat, Spa, Mandi Uap, Seluncur, dan Arena permainan lainnya. Martha Tilaar Spa yang juga harus menghentikan pergerakannya mengalami penurunan pendapatan secara signifikan. Ita Utamiwati selaku General Manager PT Cantika Puspa Pesona menyampaikan, “Kita benar-benar kena imbasnya. Kita tutup total. Pendapatan spa otomatis nol. Kita hanya dapat melakukan layanan home care. Mungkin hanya 10% dari sebelumnya,” ungkapnya. Namun berdasarkan wawancara Ita menyadari bahwa Martha Tilaar Spa memang sanggup bertahan walaupun di awal memang perlu melakukan banyak investasi seperti APBD, Disinfektan, dan berbagai kebutuhan kesehatan lainnya. Caroline Tan, Finance Manager PT Cantika Puspa Pesona (2022) mengatakan pada wawancara penelitian, “Dapat dikatakan bahwa pendapatan Spa saat pandemi mengalami penurunan sekitar 80%. Pandemi sangat berdampak pada bisnis Spa khususnya Martha Tilaar Spa, banyak hal keuangan yang disiasati sedemikian rupa supaya bisnis terus dapat berjalan.”. PT Marthina Berto Tbk. sebagai supplier atau pemasok utama pergerakan bisnis spa Martha Tilaar Spa juga mengalami penurunan pendapatan dilansir dari Laporan Tahunan tahun 2021. Penurunan terjadi dari tahun 2020 laba bersih sebanyak Rp 203.215.000 menurun menjadi Rp 147.767.000 di tahun 2021. (Tilaar, 2021).

Laba Bersih/Net Profit

Rp juta (Rp million)



Gambar 4.8: Laba Bersih PT Marthina Berto Tbk. dalam kurun waktu 2019 – 2021

Sumber: Laporan Tahunan PT Marthina Berto 2021

Berdasarkan artikel dari CNBC Indonesia (2021), setelah satu setengah tahun pandemi, banyak spa dan bisnis hiburan yang akhirnya mati bertumbangan. Banyak gerai usaha yang gulung tikar dan asetnya dijual. "Spa dan massage terbilang tidak lagi memprihatinkan tapi bisa diilang sudah mati, banyak yang tidak mampu membayar sewa dan tagihan lain-lain. Kalaupun dibuka, tidak semua bisa. Kemarin laporan pengusaha banyak yang sudah hancur. Untuk buka juga membutuhkan modal yang besar," Beberapa kebijakan juga muncul seperti wajib memakai masker, kewajiban untuk vaksin, wajib menggunakan aplikasi PeduliLindungi, sampai peraturan WFH bagi perkantoran. (Suryani, 2021).

Namun berdasarkan pernyataan dari Wulan Tilaar selaku Direktur Utama PT Cantika Puspa Pesona, penanganan yang dilakukan Martha Tilaar Spa dapat dikatakan hal yang sangat sederhana. Dapat dikatakan apapun dilakukan asalkan dapat menambah pemasukan perusahaan melihat *opportunity* diluar dengan hasil dari pemetaan internal.

"Kita tuh semuanya yang bisa dijual ya dijual, apapun itu untuk menambah pemasukan. Ada suatu masa dimana empon-empon itu berjaya di masa pandemic. Misalnya ya, kita punya jahe, punya lemon grass, mulai dari saya sampai ke bawah menjual itu juga. Dan ternyata itu bisa menambah pemasukan kita, bisa menambah gaji juga loh. Dari saya pribadi

juga sebenarnya ada rasa gengsi dan malu gitu mungkin pikiran orang, “Ih Wulan kok jualan kayak gituan”, karena saya selama ini tidak pernah berjualan seperti itu seumur hidup apalagi di WA group. Tapi saya melihat semua orang melakukan itu. Ada yang jual telur asin, semua orang juga menjual apapun yang bisa mereka jual saat itu. Kenapa harus malu coba? Apalagi saya melakukan itu bukan untuk diri sendiri tapi untuk perusahaan dan barang yang dijual kan bagus dan bermanfaat. Ya intinya mengalahkan diri sendiri dari segala ego, saya harus *overcome* it. Ya ternyata juga responnya bagus banget juga, karena orang kan juga banyak beralih ke herbal dan minuman yang meningkatkan imunitas, walaupun konteksnya tidak menyembuhkan tapi yang pasti baik untuk kebugaran.”, Wulan Tilaar selaku Direktur Utama PT Cantika Puspa Pesona memaparkan cara berjualan di masa pandemic sedikit kembali ke masa konvensional dalam wawancara dengan peneliti.

- c. Tahap Kronik, dianggap badai telah berlalu yang disusul dengan langkah pembersihan, sehingga dikatakan sebagai *the clean phase* yang ditandai dengan berubahnya sistem atau struktur bahkan mengubah kebijakan. Memasuki tahun 2021 dan 2022, pandemic sudah dapat dikendalikan dengan baik dan masyarakat luas sudah mulai terbiasa dengan adanya pandemic dan seluruh protokol yang ada. Sekalipun seiring berjalannya waktu, jika terjadi peningkatan angka penularan lagi, pengetatan peraturan pasti akan dilakukan lagi. Sehingga dalam hitungan waktu yang sangat cepat seluruh bisnis di Indonesia terlebih bisnis spa dapat buka dan tutup dengan dinamika yang ditentukan oleh pemerintah. Kebijakan-kebijakan baru mulai berdatangan seperti tetap wajib masker, wajib vaksin 1 dan 2 serta booster untuk syarat memasuki beberapa area publik, aturan WFH sudah mulai berganti menjadi WFO lagi, seluruh area public seperti restoran, café, mall, dan lainnya juga sudah beroperasi kembali walaupun terus dengan monitoring lewat aplikasi PeduliLindungi. Dalam tahap kronik ini, dikatakan bahwa Martha Tilaar Spa sudah dapat beroperasi dengan normal dan sudah mulai adanya pemulihan untuk pendapatan. Selama masa

Akut, Martha Tilaar Spa saat itu yang hanya mengandalkan penjualan retail, home-spa, dan reservasi yang terkadang dilakukan secara diam-diam pun sudah mulai dilakukan secara terang-terangan.

- d. Tahap Resolusi (penyembuhan), merupakan pengembalian kondisi perusahaan yang harus tetap diwaspadai karena krisis dapat saja kembali ke tahap prodnormal, maka perlu dirumuskan strategi pemulihan untuk mencegah adanya krisis kembali. Dalam tahap penyembuhan ini, PT Cantika Puspa Pesona mulai melakukan banyak perbaikan dari sisi penggajian. Perusahaan telah melakukan pemotongan gaji, dan saat pemasukan sudah mulai stabil gaji pun nominalnya sudah mulai dinaikkan. Lalu barang-barang substitusi pelan-pelan dikembalikan ke produk yang original sehingga kualitas treatment dan brand dapat kembali seperti sedia kala. Pada tahap ini semenjak tahun 2021, outlet pun sudah dapat beroperasi kembali secara normal.

Mengikuti Coombs (2007), pandangan sempit tentang krisis dalam bentuknya yang paling sederhana memiliki tiga fase: pra-krisis, krisis, dan pasca-krisis.

Phases of crisis.

Phases (our suggestion)	Pre-crisis normality	Crisis emergence	Crisis occurrence	Crisis aftermath	Post-crisis normality
Narrow perspective	Pre-crisis		Crisis	Post-crisis	
Wide perspective	Pre-crisis	Crisis			Post-crisis
Faulkner (2001) stages	Pre-event	Prodominal	Emergency & Intermediate	Long-term recovery	Resolution
Roberts (1994) stages	Pre-event	–	Emergency & Intermediate	Long-term	–
Eink (1986) stages	–	Prodominal	Acute	Chronic	Resolution
Timing	Before the crisis and possible early signs	Right before the crisis	The period of the crisis	Right after the crisis is over	After the crisis and its immediate past
Description	The crisis is at best a scenario, a theoretical discussion	The build-up toward a crisis, when potential first indicators can be observed	The crisis hits the organization and requires action	The crisis slows down in intensity, and the end can be seen	The crisis is over, and the organization is now in a state of normality
Examples related to the	Bill Gates's Ted Talk in 2015	First patients reported; early	Lockdown of countries, restrictions	Loosening of restrictions,	Not yet reached, but must be

Gambar 4.9 Fase krisis, setiap fase berbeda dalam konten, durasi, dan peluang manajerialnya.

Tahap pra-krisis menurut Coombs dapat dikatakan seperti Tahap Prodormal seperti yang diungkapkan Fink. Krisis yang terjadi di PT Cantika Puspa Pesona adalah sebagai berikut berdasarkan tabel Coombs, (Pedersen, Rittermm, Benedettoc, 2020).

Phases	Pre-crisis normality	Crisis emergence	Crisis occurrence	Crisis Aftermath	Post-crisis normality
Sebuah virus yang pertama kali ditemukan pertama kali di Kota Wuhan, Hubei, Tiongkok pada tanggal 31 Desember 2019, dan ditetapkan sebagai pandemi oleh Organisasi Kesehatan Dunia (WHO) pada tanggal 11 Maret	Sejumlah bisnis di Indonesia terkhusus di kota-kota besar mengalami depresiasi dan penurunan pendapatan dalam skala besar karena kurangnya dan bahkan tidak adanya daya beli dari masyarakat. Bisnis spa diharuskan tutup secara	Dalam keadaan bisnis spa tutup total, Martha Tilaar Spa tidak ada pemasukan sedikitpun. Segal acara dilakukan untuk tetap mempertahankan perusahaan lewat penjualan-penjualan dan kolaborasi yang diinisiasikan kreatif mungkin. Pasien COVID-19 semakin bertambah bahkan beberapa rumah sakit sudah	Pemberlakuan berbagai kebijakan baru di Martha Tilaar Spa seperti: - Wajib melakukan SWAB / antingen - Protokol Kesehatan yang ketat - Tamu dibatasi, harus adanya reservasi terlebih dahulu - Terkadang membuka outlet padahal	Saat peraturan pemerintah sudah mulai kendor, bisnis spa perlahan-lahan hidup kembali. Martha Tilaar Spa sudah dapat membuka outlet kembali dan adanya beberapa pembukaan outlet franchise walaupun tidak banyak.	Martha Tilaar Spa terus mengupayakan adanya kenaikan dalam segi pendapatan tanpa melupakan adanya inovasi yang terus dilakukan secara kreatif. Walaupun outlet sudah beroperasi secara normal, namun adanya protokol kesehatan harus terus diupayakan.

<p>2020. Pada tanggal 31 Maret 2020, COVID 19 telah ditetapkan sebagai pandemi di Indonesia melalui Keputusan Presiden Nomor 11 Tahun 2020 tentang penetapan Kedaruratan Kesehatan Masyarakat Coronavirus Disease 2019 di Indonesia</p>	<p>total. Martha Tilaar Spa juga diharuskan pemerintah untuk menutup setiap outlet (owned dan franchise),</p>	<p>kewalahan dalam mengurus setiap pasien. Selain itu, Wisma Atlet juga sudah tidak dapat menampung banyaknya pasien menyebabkan keadaan semakin genting.</p>	<p>tidak diizinkan - Adanya layanan Home-Care & Pop-Up Salon dan Spa</p>		
---	---	---	--	--	--

Tabel 4.4 Tabel Coomb tentang krisis PT Cantika Puspa Pesona saat pandemic COVID-19

Yang dihadapi oleh Martha Tilaar Spa merupakan krisis saat masa pandemic yang menyebabkan pendapatan mereka menurun sebanyak 80% dan saat ini tengah mengalami kenaikan sedikit demi sedikit. Adanya pemulihan ini merupakan hasil dari upaya atau strategi yang perusahaan lakukan dalam menanggapi krisis tersebut. Apalagi Martha Tilaar Spa merupakan pemain utama dalam bisnis ini.

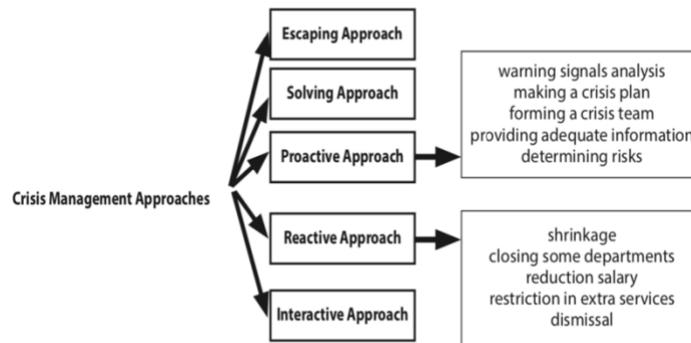
4.2.1 Pembahasan Perencanaan Strategi Manajemen Krisis PT Cantika Puspa Pesona Terhadap COVID-19

Manajemen krisis berkaitan dengan proses bagaimana kita mempersiapkan, menanggapi, dan belajar dari dampak berbagai kegagalan besar yang berdampak pada sekelompok orang, dari organisasi hingga komunitas lokal, nasional, dan internasional. Misalnya, ledakan Deepwater Horizon pada tahun 2010 memicu krisis bagi pemilik sumur BP (British Petroleum), komunitas lokal yang tinggal di sepanjang pantai Teluk, komunitas investor internasional yang memiliki perusahaan, dan konsekuensi bagi minyak global dan industri gas. Krisis keuangan di beberapa bagian negara maju memicu hilangnya beberapa institusi, mengancam lebih banyak lagi dan menekan kegiatan ekonomi dengan konsekuensi bagi jutaan orang. Sebagian besar krisis tidak memiliki efek yang begitu luas, namun menimbulkan ancaman strategis bagi organisasi atau komunitas tertentu di tingkat mikro. (Elliot, 2014).

Teori manajemen krisis pada dasarnya adalah bagaimana menghadapi krisis (*crisis bargaining and negotiation*), membuat keputusan di saat krisis (*crisis decision making*), dan memantau perkembangan krisis (*crisis dynamics*). PT Cantika Puspa Pesona dalam menghadapi krisis sangat erat kaitannya dalam membuat keputusan (*decision making*), ketidakpastian yang dialami membuat banyak perubahan yang membutuhkan keputusan-keputusan yang tepat namun dituntut untuk memepertimbangkannya dalam waktu yang sangat singkat. Keputusan tersebut mulai dari perubahan alih fungsi terpais untuk membantu pabrik, adanya perubahan jadwal kerja, adanya produk-produk baru yang tercipta untuk dijual secara online, gotong royong setiap divisi dalam menjual barang, dan banyak lagi. Manajemen bertanggung jawab menjadi kunci utama pemecahan masalah dari krisis yang melanda dengan menerapkan sebisa mungkin strategi manajemen yang mumpuni. Krisis yang perlu diselesaikan membutuhkan perencanaan yang matang yang biasa disebut *the plan of crisis management* dalam pencegahan perluasan krisis ke seluruh lini perusahaan. Hal itu pastinya diatasi dengan penerapan strategi yang tepat sasaran dalam meminimalisir adanya kesalahan penanganan. (Murray, 2001).

Dalam pembahasan mengenai manajemen krisis PT Cantika Puspa Pesona secara keseluruhan, peneliti membahas dengan menggunakan teori manajemen krisis menurut beberapa ahli yang akan diulas sebagai berikut,

Figure 4 | Crisis management approaches by Sahin et al.



Gambar 4.10 Pendekatan dalam manajemen krisis
Sumber: Modifikasi dari Sahin et al. 2015

Sahin et al mengungkapkan adanya lima pendekatan manajemen krisis yang dapat dianut oleh perusahaan dalam menanggapi krisis mulai dari *escaping approach*, *solving approach*, *proactive approach*, *reactive approach*, dan *interactive approach*. Dalam melakukan pergerakan yang dihadapi terkait dengan krisis yang dialami PT Cantika Puspa Pesona, pendekatan yang dilakukan adalah dengan *Reactive Approach* dimana perusahaan langsung mengambil banyak langkah jangka pendek dengan cara melakukan pemetaan kedalam (inventorisasi) sambil terus melihat kesempatan yang dapat diambil diluar sana jika terkait dengan kebutuhan pasar terutama saat pandemic. *Reactive approach* di sini dilihat sebagai pendekatan yang harus diambil jika krisis yang tidak terduga menghantam organisasi. Langkah-langkah jangka pendek yang diambil di sini berupa pengurangan produksi, pengurangan jumlah karyawan, langkah-langkah reduktif dalam evaluasi keuangan, hilangnya tunjangan dan cuti yang tidak dibayar. Penulis menganggap pendekatan ini berisiko untuk aktivitas yang ditujukan kepada karyawan organisasi serta memengaruhi pelanggan akhir. Namun dengan adanya setiap langkah-langkah jangka pendek tersebut yang dicanangkan oleh perusahaan, maka hal tersebut dapat menjadi pendekatan proaktif di kemudian hari sekalipun

krisis yang terjadi bukan pandem, namun dapat dipastikan setiap strategi sanggup mengatasi krisis terkhusus di sektor finansial. (Vašíčková, 2019).

Hal tersebut sebenarnya cukup menguntungkan PT Cantika Puspa Pesona sendiri karena memang perusahaan ini menjalankan bisnis spa, Martha Tilaar Spa, yang erat kaitannya dengan relaksasi, kesehatan, dan kebugaran. Sehingga jika harus melakukan pendekatan manajemen krisis reaktif ini tidak akan terlalu jauh untuk memutar langkah, hanya perlu mengadakan beberapa perubahan dan inovasi dari yang sederhana sampai yang besar-besaran. Wulan Tilaar (2022) memaparkan terkait ketidakpastian yang dihadapi PT Cantika Puspa Pesona sangat lah jauh dari adanya referensi. “Pastinya ada rasa khawatir yang besar terhadap krisis ini, namun saya yakin, saya dan tim segenap manajemen sedang diberikan ujian untuk tetap tenang. Intinya selalu berusaha untuk menjadi objektif dan clear minded untuk bisa memutuskan banyak hal yang bersifat *short term* dulu antisipasinya. Karena tidak bisa berpikir *long term* juga karena keadaanya juga sudah keos dengan segala *uncertainty*-nya keadaan pandemi ini. Tidak ada *guideline* dan kepastian. Yang kita lakukan pertama-tama adalah pemetaan ke dalam. Pada umumnya kita semua jika dalam keadaan panik seringkali langsung meminta pertolongan ke pihak eksternal, tapi Martha Tilaar Spa berkoordinasi dengan Martha Tilaar Group secara langsung melakukan pemetaan ke dalam terlebih dahulu. Menginventorisasi ke dalam, kira-kira apa sih yang kita punya saat ini yang kira-kira relevan dengan situasi yang genting.”, ungkap Wulan.

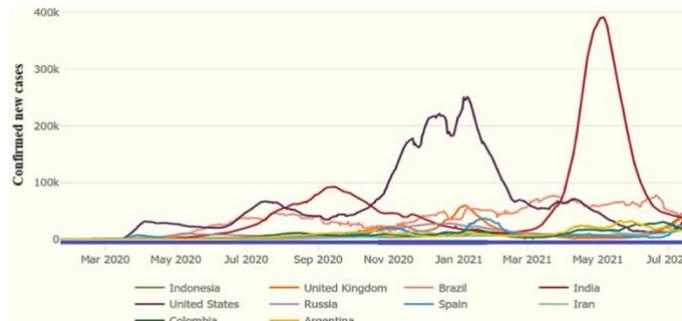
Dampak yang ditimbulkan krisis dinilai sangat besar beserta dengan kerugiannya, maka krisis harus angung disikapi dengan baik, jangan dibiarkan saja. Dalam pengelolaan krisis, langkah-langkah yang harus dilakukan yaitu:

- a. Identifikasi Krisis, merupakan suatu awal untuk mengetahui permasalahan dengan melihat faktor apa yang menyebabkan krisis terjadi. Tujuan dilakukannya identifikasi krisis adalah untuk tahu dan penentuan langkah penanganannya dengan tepat sasaran. Penyebab krisis PT Cantika Puspa Pesona adalah pandemic COVID-19 yang terjadi di awal tahun 2020.
- b. Analisis Krisis, pengembangan dari proses identifikasi dengan bantuan formula 5W+1H yang berfungsi untuk menjabarkan lebih mendalam penyebab sampai dengan hal apa yang perlu dilakukan. Analisis yang

cakupannya cukup luas untuk pembahasan krisis dari parsial sampai dengan integral yang saling berhubungan satu sama lain. Beberapa pertanyaan yang dihaturkan untuk menerapkan penanggulangan krisis, yaitu:

- Apa penyebab terjadinya krisis – *What*, penyebab krisis yang melanda PT Cantika Puspa Pesona adalah wabah COVID-19 yang berujung pandemic.
- Kenapa krisis bisa terjadi – *Why*, Pemberlakuan PPKM menyebabkan bisnis spa sempat mati total dan tidak ada pemasukan sedikitpun.
- Di mana dan kapan krisis tersebut terjadi – *Where and When*, tidak hanya melanda Indonesia namun juga seluruh dunia. Sebuah virus yang pertama kali ditemukan pertama kali di Kota Wuhan, Hubei, Tiongkok pada tanggal 31 Desember 2019, dan ditetapkan sebagai pandemi oleh Organisasi Kesehatan Dunia (WHO) pada tanggal 11 Maret 2020. Pada tanggal 31 Maret 2020, COVID 19 telah ditetapkan sebagai pandemi di Indonesia melalui Keputusan Presiden Nomor 11 Tahun 2020 tentang penetapan Kedaruratan Kesehatan Masyarakat Coronavirus Disease 2019 di Indonesia
- Sejauh mana krisis tersebut berkembang – *How far*, krisis membuat pendapatan PT Cantika Puspa Pesona beserta perusahaan induk Martha Tilaar Group anjlok 80%. Saat outlet tidak bisa beroperasi sama sekali, maka saat itu jug apemasukan perusahaan 0, sehingga banyak menyebabkan hutang dan pembayaran yang tertunda. Bahkan hal tersebut juga berimbas kepada gaji karyawan disaat pengeluaran rutin perusahaan harus tetap berjalan.
- Bagaimana krisis itu terjadi – *How*, sejumlah bisnis di Indonesia terkhusus di kota-kota besar mengalami banyak depresiasi dan penurunan pendapatan dalam skala besar karena kurangnya dan bahkan tidak adanya daya beli dari masyarakat. Hal tersebut juga diindikasi dengan adanya peningkatan jumlah orang yang terjangkit COVID-19. Bisnis spa diharuskan tutup secara total. Martha Tilaar Spa juga diharuskan pemerintah untuk menutup setiap outlet (owned

dan franchise). Pada tahun 2021 pertengahan, Indonesia masuk 10 negara yang paling terdampak COVID-19 berdasarkan WHO dan JHU datasets.



Gambar 4.11: COVID-19, 10 negara paling terpengaruh teratas (rata-rata pergerakan 7 hari), per 18 Juli 2021

- Siapa-siapa yang mampu mengatasi krisis tersebut, perlu dibentuk suatu tim penanggulangan krisis – *Who*, dalam penanggulangannya PT Cantika Puspa Pesona membuat tim khusus yang biasanya disebut SATGAS COVID-19 untuk membantu pemerintah memonitoring penyebaran COVID-19 setidaknya dalam satu kantor. Tim tersebut adalah tim yang terbentuk dari divisi HRGA dengan berbagai upaya tracking sampai penanggulangan isolasi mandiri dan pengobatan.
- c. Isolasi Krisis, merupakan langkah-langkah untuk menahan penyebaran krisis ke seluruh lini perusahaan, oleh karena itu sebuah krisis perlu diisolasi dengan perkiraan waktu yang sesuai dengan jenis krisis tersebut. Pencegahan yang dilakukan PT Cantika Puspa Pesona merupakan memberlakukan pengurangan kuota orang yang bekerja di kantor setiap harinya dengan perubahan jadwal masuk kerja sebagian yang disebut *Work From Home* (WFH). Selain itu, isolasi krisis dilakukan juga mengikuti peraturan dari pemerintah.
 - d. Strategi Pemulihan Krisis → Merupakan strategi lanjutan dalam menghadapi daur hidup krisis berdasarkan analisa yang telah dilakukan sebelumnya, yang tertuang dalam tiga strategi generik yakni :
 - 1) Defensive Strategy (Strategi Defensif), dengan mengulur waktu, tidak berbuat sesuatu, dan bertahan dengan kuat, seperti:

- Mengulur waktu
 - Tidak melakukan apa-apa
 - Membentengi diri dengan kuat
- 2) Adaptive Strategy (Strategi Adaptif), dengan mengubah kebijakan, memodifikasi operasional, kompromi dan meluruskan citra, seperti:
- Mengubah kebijakan
 - Modifikasi operasional
 - Kompromi
 - Meluruskan citra
- 3) Dynamic Strategy (Strategi Dinamis), sifatnya besar-besaran dan dapat mengakibatkan berubahnya profil dan karakter perusahaan. Bersifat luas dengan cakupan makro dan dapat mengubah karakter sebuah perusahaan, pilihannya:
- Merger dan akuisisi
 - Investasi baru
 - Menjual saham
 - Meluncurkan produk atau jasa baru atau menarik produk yang ada dari pasaran
 - Menggandeng kekuasaan
 - Melempar isu baru untuk mengalihkan perhatian

Strategi pemulihan krisis yang dilakukan oleh PT Cantika Puspa Pesona merupakan kombinasi dari *adaptive strategy* dan *dynamic strategy*. *Adaptive* strategi yang dilakukan adalah: mengubah kebijakan dan modifikasi operasional. Sedangkan dalam *dynamic* strategi PT Cantika Puspa Pesona meluncurkan produk baru dan mengehtikan sementara produk lama karena memang saat itu produk treatment tidak dapat dijual terkait dengan peraturan yang ada.

- e. Program Pengendalian, merupakan langkah penerapan menuju strategi generik yang telah dirumuskan. PT Cantika Puspa Pesona dalam mengendalikan setiap penerapan strategi terus melakukan koordinasi mengenai perkembangan penyebaran virus secara internal maupun dengan

unit bisnis serta pihak eksternal lainnya sehingga langkah yang dilakukan akan sigap dan cepat. (Kasali, 2003, p.231).

Carsten Lund Pedersen, Thomas Rittermm C., Anthony Di Benedettoc juga memaparkan tahapan manajemen krisis yang mampu dilakukan perusahaan terutama saat menghadapi berbagai musibah.

Example studies in crisis management.

Crisis phase	Managerial tasks	Methodology	Study
<i>Pre-crisis</i>	- Predict	Conceptual	Greve, Palmer, and Pozner (2010) ; Knight (1921) ; Weick, Sufcliffe, and Obstfeld (1999)
	- Prevent	Empirical	Makridakis et al. (2010) ; O'Connor, Preim, Coombs, and Gilley (2006) ; Wowak, Mannor, and Wowak (2015)
	- Postpone		
<i>Crisis emergence</i>	- (Prepare) - (Postpone)	Conceptual	Ansoff (1975) ; Dane and Pratt (2007) ; Mitroff (2007)
<i>Crisis occurrence</i>	- React	Empirical	Andersen and Andersen (2014) ; Iohansen, Aggerholm, and Frandsen (2012) ; Mazzei and Ravazzani (2015)
	- Respond		
	- (Recover) - (Rebound)		
<i>Crisis aftermath</i>	- Recover	Conceptual	Manysna (2006) ; Veil (2011) ; Taleb (2012) ; Zahra and George (2002) ;
	- Rebound	Empirical	Madsen (2009) ; Maguire and Hardy (2013)
<i>Post-crisis</i>	- Remember - Retain		

Gambar 4.12 Manajemen krisis, dalam tiga tahap penanganan
Sumber: Industrial Marketing Management. 2020

Dapat dikatakan tahapan ini hamper serupa dengan tahapan yang dicetuskan Coombs. Tahapan serta pembahasan yang diimplementasikan oleh PT Cantika Puspa Pesona adalah sebagai berikut:

1. Pra-krisis (*Pre-Crisis*)

Pada fase pra-krisis, organisasi dapat berusaha untuk mencegah (jika mungkin), memprediksi, atau mempersiapkannya. Perbedaan antara ketiga opsi ini tidak sepele. Badai pandemic dinilai tidak terprediksi saat itu terjadi, namun saat kemunculan satu kasus di Wuhan, Cina, maka prediksi yang dapat dilakukan adalah kapan waktu penyebaran virus itu akan memuncak. Dan diwaktu itulah terjadinya puncak dari krisis yang hebat. Fase prediksi juga dapat diinformasikan oleh definisi Knight (1921) tentang risiko sebagai peristiwa yang hasilnya dapat dinilai menggunakan hasil probabilistik, tetapi ketidakpastian sulit untuk diukur, sehingga penilaiannya tidak dapat bergantung pada landasan probabilistik apa pun. Misalnya, kita tahu bahwa pandemi muncul dengan beberapa keteraturan

(risiko), tetapi versi saat ini memberikan banyak dampak yang tidak diketahui pada bisnis, yang tidak memiliki dasar sejarah (ketidakpastian).

2. Kemunculan krisis (*Crisis Emergence*)

Pada fase kemunculan, krisis belum dimulai, namun tanda-tandanya menjadi lebih jelas. Sehubungan dengan sub-krisis perawatan kesehatan, beberapa negara meningkatkan kapasitas perawatan kesehatan mereka sebanyak mungkin, tepat sebelum krisis dimulai di sana, setelah mencatat perkembangan di negara lain di mana COVID-19 menyerang lebih awal. Sejumlah bisnis di Indonesia terkhusus di kota-kota besar mengalami banyak depresiasi dan penurunan pendapatan dalam skala besar karena kurangnya dan bahkan tidak adanya daya beli dari masyarakat. Bisnis spa diharuskan tutup secara total. Martha Tilaar Spa juga diharuskan pemerintah untuk menutup setiap outlet (*owned* dan *franchise*).

3. Terjadinya krisis (*Crisis Occurrence*)

Begitu krisis melanda, organisasi harus memulai tanggapan krisis, yang biasanya bersifat taktis, melibatkan komunikasi (lihat Coombs, 2007), tindakan, dan perilaku (pertimbangkan tindakan oleh British Petroleum setelah ledakan kilang Texas City pada tahun 2005 atau Deepwater Ledakan cakrawala tahun 2010; Andersen & Andersen, 2014). Bergantung pada jenis krisis, organisasi mungkin mengambil berbagai bentuk tindakan. Bahkan jika krisis tidak dapat diprediksi dan berkembang, pembuat keputusan harus mengikuti pola logis, yang bisa sangat sulit dengan data yang tidak mencukupi atau bertentangan. Selain itu, kecepatan pengambilan keputusan seringkali merupakan hal yang sangat penting, menunjukkan bahwa banyak keputusan harus dibuat secara ad hoc selama krisis. Poin ini bukan untuk menyarankan bahwa keputusan tidak dipikirkan secara matang. Pemberlakuan berbagai kebijakan baru di Martha Tilaar Spa seperti:

- Wajib melakukan SWAB / antingen
- Protokol Kesehatan yang ketat
- Tamu dibatasi, harus adanya reservasi terlebih dahulu
- Terkadang membuka outlet padahal tidak diizinkan

- Adanya layanan Home-Care & Pop-Up Salon dan Spa

4. Pasca krisis (*Crisis Aftermath, Post-Crisis*)

Setelah krisis, organisasi mencoba untuk kembali ke “bisnis seperti biasa” (Coombs, 2007). Hasilnya mungkin tergantung pada sistem yang berbeda, seperti organisasi, jaringan, atau negara. Sistem yang memburuk setelah krisis rentan, sistem yang bangkit kembali tangguh, dan sistem yang tumbuh lebih kuat karena kesulitan antirapuh (Manyena, 2006; Taleb, 2012). Hasil sistemik ini juga terkait dengan seberapa siap organisasi dalam fase pra-krisis dan tindakan mereka selama tiga fase krisis sentral (Pedersen & Ritter, 2020). Terakhir, fase pasca-krisis menawarkan kesempatan untuk belajar dan bersiap menghadapi krisis di masa depan, yang menghasilkan proses sirkular manajemen krisis di mana pasca-krisis menjadi pra-krisis. Pentingnya pembelajaran organisasi dari krisis untuk mengidentifikasi peluang kompetitif baru, serta evaluasi sosial tentang bagaimana pemangku kepentingan memandang tanggapan organisasi terhadap krisis. Saat peraturan pemerintah sudah mulai kendur, bisnis spa perlahan-lahan hidup kembali. Martha Tilaar Spa sudah dapat membuka outlet kembali dan adanya beberapa pembukaan outlet franchise walaupun tidak banyak. Martha Tilaar Spa terus mengupayakan adanya kenaikan dalam segi pendapatan tanpa melupakan adanya inovasi yang terus dilakukan secara kreatif. Walaupun outlet sudah beroperasi secara normal, namun adanya protokol kesehatan harus terus diupayakan.

Figure 1 – Adapting the disaster management cycle



Gambar 4.13 Disaster management cycle

Sumber: European Commission 2009

Marion Kilhoffer (2021) dalam tanggapannya terhadap krisis menemukan bahwa terdapat beberapa siklus yang dapat diadaptasi perusahaan dalam masa-masa krisis, yaitu

- a. Kesiapsiagaan (*Preparedness*), dalam tahap ini PT Cantika Puspa Pesona yang saat itu memasuki masa pandemic yang tidak diizinkan untuk beroperasi termasuk tidak banyak mempersiapkan kerangka penilaian resiko karena perkembangan yang terjadi tidak dapat diprediksi secara akurat.
 - i. Adanya kerangka kesiapan (penilaian risiko);
 - ii. Tanggung jawab yang jelas;
 - iii. Latihan rutin untuk menguji sumber daya yang memadai untuk mengimplementasikannya.

Namun ketiga poin diatas dapat dikatakan menjadi langkah yang diambil PT Cantika Puspa Pesona di awal terjadi pandemic COVID-19. Seperti yang diutarakan Ita Utamiwati (2022) bahwa, “Jadi PT Cantika Puspa Pesona itu kita kan dibawahnya Martha Tilaar Group (MTG) ya, jadi secara korporat dari pusat juga langsung berkordinasi tindakan apa yang dapat membantu semua unit ini supaya bisa bertahan.”, pungkasnya. Dengan adanya koordinasi di awal terjadinya krisis, maka hal tersebut merupakan langkah awal untuk menanggapi krisis sebelum mengimplementasikannya. Terkait dengan latihan guna menguji sumber daya yang handal untuk mengimplementasikannya, Martha Tilaar Spa tidak memiliki banyak ruang untuk hal tersebut, namun seiring berjalannya waktu, setiap karyawan mulai terbentuk lewat berbagai kejadian yang ada. Salah satu contohnya adalah salah satu outlet owned Martha Tilaar Spa pernah suatu waktu disidak oleh SATGAS COVID karena masih buka walaupun sudah membatasi pengunjung. Hal tersebut menjadi pembelajaran di kemudian hari bagi manajemen dan secara tidak langsung membentuk dan melatih karyawan untuk menyikapinya.

- b. Tanggapan (*Response*):

- i. Keefektifan langkah-langkah yang dilakukan untuk mengurangi gangguan; langkah-langkah yang dilakukan oleh PT Cantika Puspa Pesona merupakan hasil diskusi dan pemetaan yang matang. Hal-hal tersebut sudah dipaparkan pada bagian Hasil Penelitian. Tentunya berbagai upaya dilakukan guna menstabilkan perusahaan dan terus menaikkan pemasukan sekalipun terjadi kanjlokkan pemasukan. Hal tersebut secara holistic dilakukan namun terorganisir dalam pembagian tugas setiap divisi yang saling bahu membahu bahkan sampai terjadinya banyak alih fungsi.
- ii. Perlindungan staf dan tugas dalam segala tindakan. Hal ini dibenarkan oleh Wulan Tilaar (2022), “Oiya, lalu berbicara tentang kekeluargaan ya, di CPP kalau orang COVID kan perlu juga ya support system internal. Jadi ya saya appreciate dari HR, Ibu Agnes dan team. Kita punya team Satgas COVID, menurut saya CPP itu *run extra-mile*. Contohnya setiap orang yang tiba-tiba terinfeksi COVID, kita pun akan sangat *taking care of them* dalam artian memastikan mereka mendapatkan obat, kalau tidak ada obat, kita yang cari supaya obat-obat itu mereka dapatkan. Ada form juga yang setiap hari harus diisi untuk *monitor day by day*. Kita juga punya *petty cash* khusus (dana kemanusiaan) yang akan digunakan untuk siapa saja yang terdampak COVID-19, isinya uang hasil sumbangan semua. Ya lumayanlah ya walaupun hasil dari urunan gaji-gaji yang dipotong, ini kita juga encourage untuk rasa kebersamaan untuk empati. Seperti suami Mbak Sari (salah satu pegawai PT Cantika Puspa Pesona) yang akhirnya meninggal saat COVID itu, akhirnya kita bantu juga dari dana tersebut. Kita juga adakan tahlilan dan doa bersama untuk mereka, dan *I think it's mean a lot* untuk yang kehilangan dan yang merasakan bersama-

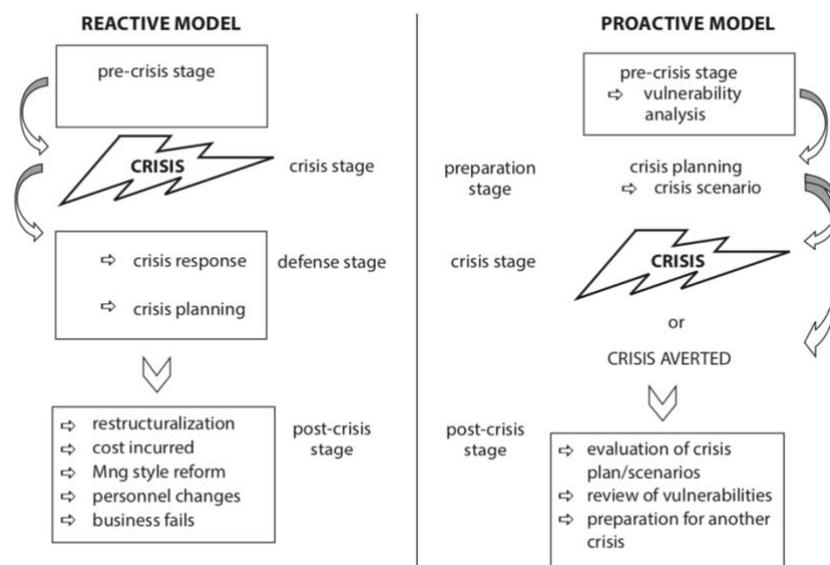
sama. Jadi tidak selalu tentang bisnis, tapi bagaimana kita selalu memelihara orang-orangnya. Memelihara hatinya, seangatnya, dan motivasinya supaya tantangan dapat mereka lalui supaya bisa moving forward bersama-sama. Ada tempat isoman sendiri juga sampai *supply* makanan, suplemen, obat, dan lain-lain.”

c. Pemulihan (*Recovery*):

- i. Pelajaran yang dipetik untuk meningkatkan kesiapsiagaan bencana yang tidak diduga;
- ii. Ketahanan dan konsekuensi jangka panjang.

Pandemi COVID-19 yang terjadi dan sampai saat ini memasuki tahun 2023, seluruh dunia terkhusus Indonesia tengah memasuki masa pemulihan terkhusus di area industri pariwisata kebugaran. Dikutip dari sebuah artikel berita, Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif, Sandiaga Uno (2022) juga menegaskan bahwa “Saat ini Indonesia sudah mulai beralih dari mass tourism (pariwisata massal) ke jenis pariwisata yang lebih menekankan kualitas dan pada akhirnya mampu menjadi tren dan membiasakan orang untuk mementingkan kebugarannya. Jadi, tren kualitas yang baik dari bisnis spa kedepannya akan mengarah sampai terselenggaranya kegiatan-kegiatan seperti MICE (Meeting, Incentive, Convention, Exhibition) yang fokus terhadap wisata kebugaran, kesehatan, bahkan dapat merambah kepada olahraga.” Baru-baru ini, Kemenparekraf mengadakan International Wellness Tourism Conference & Festival (IWTCF) 2022 yang merupakan kegiatan sampingan dari pelaksanaan Presidensi G20 Indonesia di sejumlah kota-kota terpilih. Dalam pegelaran ini, ada lima kegiatan utama yaitu conference, workshop, pameran, business matching, dan field trip selama 3 hari dengan tema “Strategi Keberlanjutan untuk Pemulihan dan Pertumbuhan Pariwisata Dunia melalui Wisata Kebugaran (Wellness Tourism) Untuk Semua” serta melibatkan peserta dari berbagai asosiasi, organisasi, dan seluruh pelaku industri yang berkaitan dengan wisata kebugaran ini dari Indonesia maupun seluruh negara G20 di ASEAN. Dengan potensi yang dimiliki Indonesia, giat IWTCF 2022 ini diharapkan

akan membuka peluang-peluang baru bagi para pelaku industri wisata kebugaran untuk mengembangkan eksistensi dan potensi kerjasama antara industri wisata kebugaran dimana didalamnya terdapat kegiatan berbagi ilmu terkait edukasi kebugaran, memperkenalkan produk, sampai peluang untuk investasi di sektor kebugaran. (IWTCF, 2022). Sehingga dapat disimpulkan wisata kebugaran Indonesia tengah menjadi perhatian pemerintah khususnya memasuki era pandemic ini. (Vašíčková, 2019).



Gambar 4.14 Issues and crisis management relational model
Sumber: Modifikasi dari Spillan (2000)

Tindakan proaktif dalam manajemen krisis sangat perlu ditekankan. Pendekatan reaktif berfokus pada identifikasi dan penghapusan krisis. Namun, perlu dicatat juga bahwa krisis tidak dapat dihindari meskipun ada perencanaan dan prediksi tepat waktu dalam beberapa kasus. Namun dapat dikatakan bahwa krisis yang dialami oleh PT Cantika Puspa Pesona dalam pandemic ini bisa dibilang tidak akan berulang karena pandemic terjadi ratusan tahun yang lalu dan juga mendatang. Selain itu tidak ada sedikitpun referensi di bisnis spa untuk menanggulangi hal ini terlebih di seluruh industri yang ada. Bahkan Martha Tilaar Spa diminta untuk menjadi referensi dalam perumusan CHSE yang merupakan sertifikasi bagi bisnis pariwisata saat itu menuju masa endemic. CHSE memiliki singkatan Cleanliness (kebersihan), Health (kesehatan), Safety (keamanan), dan Environment

Sustainability (kelestarian lingkungan), yaitu sertifikat kepada usaha pariwisata, usaha/fasilitas lain terkait pariwisata, serta destinasi pariwisata yang memenuhi standar SNI 9042:2021 yang telah standar tersebut ada untuk Sertifikasi CHSE kedepannya.

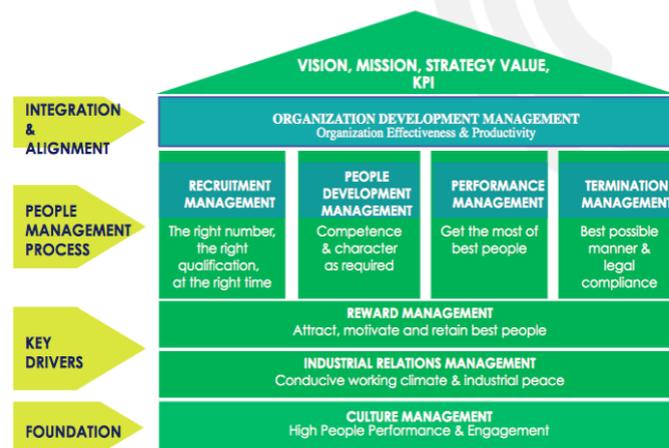
Perbedaan lebih lanjut antara pendekatan reaktif dan proaktif dalam berbagai fase krisis yang mungkin terjadi dalam suatu organisasi dijelaskan oleh Spillan (2000). Dalam pendekatan reaktif, semua aktivitas kembali fokus pada penanganan dan penghapusan konsekuensi dari krisis. Pendekatan reaktif tidak mempertimbangkan sinyal peringatan dan ada krisis yang bereaksi dan membuat rencana krisis. Untuk memulihkan keseimbangan perusahaan, sering kali diperlukan untuk memperkenalkan langkah-langkah personel atau mengubah gaya manajemen. Dalam menanggapi pandemic COVID-19, PT Cantika Puspa Pesona mengambil langkah dengan pendekatan reaktif, dimana segala tindakan merupakan upaya untuk menanggulangi dan membuat banyak hal yang bersifat memperkecil dampak dari krisis tersebut. Jika dilihat dari bagan pendekatan reaktif, maka dapat dikatakan ada *crisis response* dan *crisis planning* yang akan diimplementasikan lalu pada tahap akhir di post-crisis, yang terjadi pada PT Cantika Puspa Pesona adalah restrukturalisasi, perubahan budaya manajemen yang lebih dinamis dan sealan dengan new-normal, serta adanya pergantian personil karyawan yang cukup signifikan. Namun dengan adanya setiap perencanaan dan respon yang dicanangkan oleh perusahaan, maka hal tersebut dapat menjadi pendekatan proaktif di kemudian hari seklaipun krisis yang terjadi bukan pandem, namun dapat dipastikan setiap strategi sanggup mengatasi krisis terkhusus di sektor finansial. (Pedersen, Rittermm, Benedettoc, 2020).

4.2.1.1 Pembahasan Perencanaan Strategi Manajemen Krisis Divisi HRGA PT Cantika Puspa Pesona Terhadap COVID-19

Human Resource and General Affair merupakan sebuah divisi yang dapat dikatakan wajib ada dalam sebuah perusahaan. Divisi ini sering disebut juga dengan sebutan *Human Capital*, dimana proses kerjanya fokus kepada manajemen pengembangan perusahaan itu sendiri mulai dari proses rekrutmen karyawan, pengembangan setiap kinerja dan performa karyawan sampai kepengurusan

administratif izin dalam konteks *legal compliance*, juga manajemen kebutuhan pengadaan peralatan, akomodasi, dan lain sebagainya guna terjadinya efektifitas dan produktivitas karyawan dalam organisasi tersebut. Di PT Cantika Puspa Pesona, divisi ini disebut divisi *Human Resource & General Afair (HRGA)* bersama dengan Agnes Anggraini selaku HRGA Manager.

HC FRAMEWORK



Gambar 4.15 HC Framework

Seperti yang tengah dipaparkan dalam bagian Hasil Pembahasan dengan metode analisis coding berdasarkan wawancara dengan yang bersangkutan, jika dikaitkan dengan HC Framework gambar diatas, ditemukan bahwa pada saat pandemic divisi HRGA telah mengupayakan untuk melakukan segala fungsi yang ada dengan semaksimal mungkin walaupun dengan segala keterbatasan yang ada. PT Cantika Puspa Pesona sudah memiliki nilai dan value yang tertanam sejak dulu dan dianut dengan baik. Di masa pandemic berikut merupakan apa yang dilakukan HRGA dengan poin-poin dari HR Framework:

- *Organization Development Management*, tentunya divisi HRGA yang mengurus pemberdayaan dan support karyawan sehari-hari merupakan mengalami perubahan yang cukup signifikan lewat beberapa keputusan yang mereka ambil. Apalagi semenjak beberapa peraturan dari pemerintah, system *Work From Home (WFH)* diberlakukan membuat

banyak perubahan tata cara dan hal tersebut harus dipertimbangkan dengan sangat matang sehingga karyawan tetap tidak kehilangan semangat bekerja. Selain itu karena omset menurun, HRGA harus tetap survive dengan berbagai strategi dengan mengedepankan nilai *agile* dalam masa pandemic tersebut.

- *Recruitment management*, proses ini di masa pandemic dihentikan karena tidak ada daya untuk penggajian, malahan di tengah krisis itu perusahaan melakukan pemotongan karyawan yang berstatus kontrak saat itu.
- *People Development Management*, pada dasarnya divisi HRGA PT Cantika Puspa Pesona melakukan banyak kegiatan guna memperkaya ilmu *softskill* dan *hardskill* dri setiap karyawan. Namun kegiatan-kegiatan tersebut harus dihentikan sementara karena keadaan yang tidak memadai selama krisis pandemic. Perusahaan akhirnya melakukan mapping karyawan untuk dipindahtugaskan ke area pabrik unit bisnis Martha Tilaar Group lainnya supaya mereka tetap produktif karena beberapa terapis tidak ada pekerjaan saat outlet tutup.
- *Performance management*, proses ini di kala pandemic cukup menentukan karyawan yang akhirnya dipertahankan dan tidak dipangkas. Namun penilaian karyawan tidak begitu dilakukan mengingat karyawan yang tersisa merupakan ujung tombak perusahaan dan bagaimanapun juga perusahaan tengah mengedepankan internal untuk diselamatkan. Hal itu yang dipaparkan Wulan Tilaar (2022), “Tapi kalau *my heart and soul* ya intinya harus menyelamatkan kapal induk ya, itu merupakan tanggung jawab penuh saya sebagai pimpinan CPP. Ya benar dapat dikatakan 70:30 adalah proporsi saya membagi waktu dan pikiran untuk internal dan eksternal. Tentunya lebih banyak ke internal”. Adanya sesi ZOOM setiap minggu untuk tetap memotivasi para karyawan.
- *Termination Management*, proses ini cukup terhambat di tengah COVID-19 apalagi segala bentuk administrasi yang biasanya membutuhkan anggaran seperti transportasi dan service mesin printer dan lain-lain. Berkaitan dengan legal compliance juga banyak perjanjian yang akhirnya

di-*hold* terlebih dahulu karena berbagai kerjasama maupun pembelian harus ditunda ataupun dibatalkan.

- *Reward and Industrial Management*, erat kaitannya dengan menjaga motivasi dari setiap karyawan supaya tetap bersemangat walaupun adanya pengurangan karyawan maupun pengurangan gaji saat itu. Karyawan yang tadinya berjumlah 140 orang, dipangkas sampai 50% sehingga tinggal 70 karyawan kurang lebih. Namun pada intinya adalah CPP selalu mengedepankan transparansi mengenai semua informasi yang perlu karyawan ketahui lewat memo-memo internal yang dikirimkan via email maupun group Whatsapp. Selain itu setiap kebijakan yang diputuskan oleh manajemen harus selalu mengedepankan *win-win solution* bagi perusahaan dan juga karyawan. Selain itu adanya berbagai meeting setiap hari maupun mingguan untuk memotvasi atau bahkan hanya sekedar bertukar pikiran bagi setiap karyawan.
- *Culture management*, di PT Cantika Puspa Pesona tentunya nilai kebudayaan yang sangat kekeluargaan sangat kental. Pandemi tidak mengubah budaya tersebut sama sekali, malahan sangat membuat budaya kekeluargaan tersebut semakin nyata. Hal itu tergambar dari kepedulian perusahaan di masa yang sulit terhadap karyawan dan keluarga karyawan.

Human Capital pada hakekatnya berfungsi dalam mengoptimalkan performan setiap karyawan baik yang baru maupun yang lama dan mengatur serta menstabilkan performa setiap dari mereka dapat terus menghasilkan nilai bagi perusahaan. *Performance Management (PM)* adalah suatu pendekatan sistematis untuk meningkatkan kinerja individu atau tim dalam mencapai tujuan / target organisasi PM juga didefinisikan sebagai proses komunikasi yang berkesinambungan yang dilakukan dalam kemitraan antara seorang karyawan dan atasan. (Bacal, 1999).

Pada intinya, divisi HRGA PT Cantika Puspa Pesona banyak melakukan efisiensi terkait dengan dampak yang dialami saat pandemi. Namun yang paling penting dari setiap kebijakan dan pembaharuan yang diputuskan adalah untuk tetap menyejahterakan perusahaan lewat motivasi dan penyemangat yang sederhana namun berarti bagi setiap karyawan yang ada. Agnes Anggraini (2022) berkata,

“Akhirnya tim kita harus bisa percaya diri untuk memperpanjang umur perusahaan, CPP, dan bisa membuat CPP survive saat itu. Survive dalam arti pasti karyawan dapat dampak yang luar biasa karena gaji turun sangat drastis, tapi bagaimana cara kita semua memotivasi satu sama lain juga untuk tetap bertahan di masa yang sukar itu.”.

4.2.1.2 Pembahasan Perencanaan Strategi Manajemen Krisis Divisi Pemasaran PT Cantika Puspa Pesona Terhadap COVID-19

Kotler dan Amstrong mengatakan mengenai manajemen pemasaran ialah usaha individu maupun kelompok untuk mencapai keuntungan yang tinggi dan menjalin relasi yang baik dengan konsumen dengan berbagai cara yang pada hakekatnya membawa peruntungan untuk perusahaan. (Priansa, 2017, p.4). Sumarni dalam Snyoto mengatakan manajemen pemasaran adalah penelidikan, menyusun rencana, eksekusi, dan pengambilalihan dan pengendalian atas rencana strategi yang dibuat untuk menghasilkan, menciptakan, dan mempertahankan adanya symbiosis mutualisme yang menguntungkan dengan konsumen sasaran perusahaan. (*Marketing Management basically is the process of planning, directing and controlling of the entire marketing activities of a company or division of a institution*). (Sunyoto, 2014, p.221).

Divisi pemasaran di PT Cantika Puspa Pesona bernama Divisi *Business Development* dengan fungsi mencari franchise & joint venture serta *marketing communication* yang fokus pada partnership, manajemen sosial media, media relations, dan publikasi setiap outlet.

Pemasaran yang dilakukan oleh PT Cantika Puspa Pesona terkait dengan Martha Tilaar Spa dapat dikatakan cukup mengalami perubahan di masa pandemic meskipun tetap erat kaitannya dengan dengan promosi dimana aspek tersebut dalam menghasilkan sebuah pemasukan bagi sebuah pemasaran jika dijalankan dengan cara yang tepat dan efektif. Berikut merupakan definisi dari *The 4P* dalam *Promotion Mix* (Bauran Pemasaran) (Kotler & Armstrong, 2016, p.47),

- *Product* (produk) adalah upaya pengelolaan unsur produk, seperti perencanaan serta pengembangan produk atau jasa yang tepat untuk dipasarkan. Dalam keseharian produk membutuhkan berbagai tindakan

yang sejalan dengan karakteristik produk untuk mencapai proses pengelolaan yang baik. Aspek dalam produk, antara lain kualitas, merek, variasi produk, pengemasan, keunggulan produk atau jasa dibanding milik kompetitor, dan sebagainya. PT Cantika Puspa Pesona melakukan banyak inovasi terkait produk seperti mulai memproduksi hand-sanitizer dan inhalation dari aroma-aroma treatment spa andalan seperti Bakera dari Sulawesi Utara dan Tangas dari Betawi. Setelah itu produk akan dijual dengan berbagai bentuk mulai dari eceran sampai bundling dengan produk-produk unit bisnis lainnya.

- *Price* (harga) adalah sistem penentuan harga dasar yang dipandang tepat untuk produk dan jasa. Selain penentuan harga, perusahaan juga harus membuat perancangan strategi yang berkaitan dengan penetapan harga terhadap produk-produk yang dipasarkan. Dalam penentuan harga penjualan produk-produk PT Cantika Puspa Pesona saat pandemic, perusahaan membuat adanya potongan harga atau diskon, harga lebih murah dengan adanya bundling beberapa produk, sampai ke potongan harga untuk produk A jika membeli produk B. Terdapat juga *welcoming drink* yang biasa dihidangkan bagi setiap pelanggan spa yaitu Lemon Grass & Ginger, minyak kayu putih, rempah uap, berto Imunku, dan hand sanitizer pada waktu pandemic dijual secara bundling dengan harga yang lebih terjangkau dibandingkan dengan harga satuan.
- *Place* (distribusi) adalah pemilihan serta pengelolaan saluran perdagangan yang digunakan untuk menyalurkan produk atau jasa. Sebagai contoh, penjualan akan makin didukung dengan adanya penempatan yang strategis dimana tempat tersebut pasti banyak dikunjungi masyarakat. Jika berkaitan dengan tempat, PT Cantika Puspa Pesona ditengah pandemic mengupayakan adanya treatment yang terjual meskipun tidak di salon karena adanya larangan peraturan pemerintah saat itu. Maka dari itu, PT Cantika Puspa Pesona membuat Home-Care yang melayani pelanggan spa di rumah mereka masing-masing dengan berbagai protokol kesehatan yang lengkap, sampai adanya Pop-Up Salon & Spa di beberapa kantor hasil

kerjasama sehingga karyawan di kantor tersebut bisa merasakan layanan salon dan spa yang sederhasan dengan harga yang lebih terjangkau juga.

- *Promotion* (promosi) adalah unsur yang digunakan untuk memberi tahu serta membujuk pasar agar membeli produk atau menggunakan jasa yang ditawarkan perusahaan. Strategi dengan konsep 4P (*Product, Place, Price, Promotion*) ini dapat dilakukan lewat pemasangan iklan, promosi di permukaan, atau bentuk promosi lainnya yang dianggap sesuai dengan personaliti produk atau jasa. Sebelumnya selain lewat online, PT Cantika Puspa Pesona juga melakukan kegiatan offline seperti bazaar dan pameran. Tetapi karena hal itu tidak lagi diperbolehkan di masa pandemi, maka promosi secara fokus dilakukan di social media dan e-commerce lewat pemasangan katalog produk sampai live streaming bahkan dari group pesan juga secara gencar seluruh karyawan PT Cantika Puspa Pesona mempromosikan produk-produk yang dapat mereka jual saat itu. Selain itu, kolaborasi juga menjadi kunci untuk melakukan promosi apalagi jika kolaborasi dengan pihak yang sama-sama memiliki nama baik di tengah publiknya. Selain itu juga ada diskon / potongan harga bagi beberapa produk dan treatment di waktu-waktu tertentu (saat PPKM level rendah dimana outlet boleh beroperasi dengan pembatasan pengunjung).



Gambar 4.16 Martha Tilaar Spa Online kolaborasi dengan DAMN! I Love Indonesia
Sumber: @marthatilaar_spa



Gambar 4.17 Martha Tilaar Spa melakukan berbagai potongan harga treatment saat PPKM level rendah



Gambar 4.18 Promotion Mix The 4P

Dalam masa krisis, manajemen pemasaran erat kaitannya dengan komunikasi yang tepat dan terencana dengan berbagai strategi komunikasi yang tepat. Terdapat 6 tahapan dalam perencanaan krisis:

- Persiapan skenario, contohnya dalam suatu waktu outlet di Cikini sempat mengalami sidak oleh SATGAS COVID-19 karena dinilai tidak patuh untuk tetap membuka outlet, kedepannya manajemen menyiapkan skenario dengan menyuruh setiap terapis untuk memakai seragam training sehingga saat terkena sidak lagi, mereka bisa berdalih bahwa mereka sedang training. Wulan Tilaar (2022) termasuk sangat terbuka dengan adanya sedikit *white lies* terkait dengan izin beroperasi saat itu namun tidak secara terbuka dan

berkelanjutan, pada akhirnya seluruh outlet Martha Tilaar Spa juga pernah menutup secara total outlet tersebut.

- Jawaban tertulis untuk surat kabar, siaran pers atau *press release* biasanya dibuat Martha Tilaar Spa jika adanya pembukaan outlet. Pada saat pandemic, tidak ada satupun memo tertulis untuk media yang dikeluarkan oleh PT Cantika Puspa Pesona.
- Mengidentifikasi audiens Anda, saat terjadi krisis pandemic, PT Cantika Puspa Pesona dengan sigap melakukan banyak sekali pemetaan customer juga yang sekiranya dapat tetap treatment dan membeli produk mereka dengan cara menghubungi mereka satu persatu secara personal lewat database pelanggan di outlet. Apalagi untuk pelanggan VVIP, mereka akan menjadi target utama untuk dihubungi. Selain itu, dengan digencarkannya promosi lewat e-commerce dan social media membuat penjualan bisa semakin tepat sasaran karena semua orang sedang banyak menggunakan social media.
- Membentuk tim krisis, seperti yang telah dipaparkan sebelumnya bahwa dalam perusahaan telah terbentuk tim yang bertanggungjawab untuk memonitoring sampai menanggulangi COVID-19 yang terjadi di internal kantor. Mulai dari adanya pengecekan penyebaran virus, sampai pemberian tempat dan obat-obatan bagi mereka yang terkena COVID-19.
- Pelatihan staf, kelas-kelas online juga pada akhirnya diselenggarakan oleh PT Cantika Puspa Pesona yang terbuka secara gratis untuk internal namun berbayar untuk public. Disini juga perusahaan mendapatkan beberapa pemasukan tambahan. (Trevor & Goldsworthy, 2012).



Gambar 4.19 kelas online berbayar PT Cantika Puspa Pesona “Online Beauty Class
 Sumber: @marthatilaar_spa

4.2.1.3 Pembahasan Perencanaan Strategi Manajemen Krisis Divisi Operasional PT Cantika Puspa Pesona Terhadap COVID-19

Manajemen operasional merupakan sebuah upaya pengaturan inti bisnis supaya setiap prosesnya dapat berjalan dengan tepat, efektif, dan mendapatkan optimalisasi dalam segala langkah-langkah yang dilakukan perusahaan. Manajemen operasional ialah sebuah sekumpulan tindakan nyata yang membuahkan barang dan jasa yang bernilai layak jual pada intinya proses pengubahan input menjadi output. (Heizer & Rander, 2009, p.4).

Divisi operasional yang ada di PT Cantika Puspa Pesona mencakup fungsi manufaktur, pengajuan pembelian produk retail untuk spa, sampai pengaturan outlet yang baru buka mulai dari peralatan sampai training manajemen outlet bersama Lonny Listiani selaku Operasional Manager.

Konsep manajemen operasi merupakan kegiatan menciptakan barang dan jasa yang ditawarkan oleh perusahaan kepada konsumen, dan kegiatan ini menjadi fungsi utama perusahaan. Melalui konsep manajemen operasional, segala proses pengubahan input perusahaan diselaraskan untuk menghasilkan output (produk &

jasa) yang memiliki bernilai jual. Produk yang dihasilkan dapat berupa barang final, produk setengah jadi, maupun atau jasa. (Rusdiana, 2014).

Divisi operasional di PT Cantika Puspa Pesona merupakan divisi yang berperan vital juga dalam pergerakan bisnis dimana segala sesuatu harus terorganisir dengan baik dan tepat. Namun saat pandemic melanda, operasional juga sangat terdampak terkait dengan sejumlah outlet franchise dan masing-masing owner-nya tidak memadai dengan daya beli masyarakat yang sangat berkurang. Belum lagi daya beli outlet dan perusahaan induk juga mengalami penurunan bahkan nol (tidak ada daya beli) teradap supplier untuk barang-barang outlet.

Konsep manajemen operasional adalah kumpulan aksi dan giat yang cukup kompleks, cakupannya tidak hanya eksekusi fungsi manajemen dalam koordinasi berbagai proses guna pencapaian tujuan, tetapi juga fokus dalam cakupan tindakan teknis dalam produksi suatu output yang sesuai spesifikasi yang diharapkan, dengan proses pembuatan yang efisien dan efektif selalu memberi perhatian terhadap kemajuan teknologi dan kebutuhan pasar di masa sekarang dan mendatang. Bagi perusahaan jenis apa pun, baik yang bergerak dalam manufaktur maupun jasa, tentunya kelangsungan hidup perusahaan lebih penting daripada laba yang besar. Sekalipun sebuah perusahaan data terus beroperasi, perusahaan tetap membutuhkan keuntungan yang cukup atau bahkan lebih. Dalam upaya meraup keuntungan, produk atau jasa yang dipasarkan sekiranya harus menarik, dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen, bahkan memenuhi kepuasan konsumen dari segi harga, kualitas, dan pelayanan. (Rusdiana, 2014).

Proses produksi memiliki akhir yang cukup krusial dalam operasional, hal itu karena setiap output dari produksi yang berupa produk dan jasa sangat menjadi patokan perusahaan untuk bertahan. Setelah produksi, distribusi, dan perusahaan dapat berjalan dengan baik, upaya mempertahankan itulah yang menjadi tantangan karena lebih mudah membangun daripada mempertahankan. Dengan demikian, proses dan seluuh aksi dalam proses menghasilkan di dapur perusahaan perlu dipahami dari hulu ke hilirnya sehingga divisi produksi menjadi divisi yang mumpuni, solid, dan terpercaya sebagai kunci keberlangsungan perusahaan. Karakteristik dari sistem manajemen operasi adalah sebagai berikut.

- 1) Tujuan untuk menghasilkan sebuah produk atau jasa lewat proses pembuatan yang sesuai dengan perencanaan yang matang dan jangka panjang.
- 2) Mempunyai kegiatan proses transformasi, yaitu memproduksi atau mengatur produksi barang dan jasa dalam jumlah, kualitas, harga, waktu serta tempat tertentu sesuai dengan kebutuhan, divisi operasional PT Cantika Puspa Pesona dalam mengatur proses transformasi yang terjadi adalah dalam konteks pembukaan outlet baru. Walaupun tidak ada produk yang diproduksi, namun divisi operasional CPP erat kaitannya dengan supplier dan pembelian barang lewat pengajuan dana yang sudah digabungkan dalam franchise fee yang ditanggung kepada franchisee (owner).
- 3) Dalam operasional menghasilkan sebuah barang dengan nilai tambah membuat barang / produk dan jasa tersebut makin bernilai dan untuk dipasarkan. Walaupun sempat mengganti barang original walaupun hanya sementara dengan produk substitusi, namun produk tersebut juga diperhitungkan PT Cantika Puspa Pesona sebagai produk yang bernilai tambah. (Yamit, 2003).

Divisi operasional PT Cantika Puspa Pesona berkaitan dengan sejumlah pihak eksternal mulai dari supplier, perusahaan induk, franchise, dan pihak-pihak lainnya. Berbagai penyesuaian dilakukan dengan adanya pemberlakuan *Standard Operating Procedure (SOP)* yang tengah diperbaharui terkait pandemi seperti harus melakukan SWAB / Antigen bagi seluruh terapis maupun karyawan yang ada di outlet, dan setiap outlet harus melakukan disinfeksi, serta adanya protokol kesehatan yang ketat. CPP sebagai perusahaan induk juga menetapkan bagi semua outlet yang mau beroperasi, mereka wajib menggunakan APBD yang lengkap dan ini salah satu trik untuk tetap memiliki income karena secara tidak langsung franchise harus membeli peralatan APBD tersebut. Selanjutnya bagi franchise yang masih tertarik untuk melanjutkan outlet tapi mengalami kesulitan finansial, perusahaan memberikan offering dengan beberapa opsi. Contohnya dengan memberikan grade periode untuk kontrak, atau kemungkinan CPP akan memberikan keringanan misalnya nego untuk royalty fee-nya dimana franchisee

wajib membayarkan 5% dari omset, dimana normalnya adalah minimum atau yang tertinggi dari omset.

Pada saat itu bagi beberapa outlet franchise yang ingin tetap buka, CPP memberikan paket re-opening dengan sejumlah peralatan yang harus dibeli outlet franchise tersebut. Kemudian mereka juga harus melakukan treatment by reservasi, tamu juga hanya boleh di drop off, dan adanya ketentuan dengan aplikasi PeduliLindungi mereka harus at least vaksin 1 dan 2 lalu booster. Selanjutnya, dalam memperhitungkan *operational cost* sehari-hari, banyak owner yang akhirnya memutuskan untuk memulangkan beberapa terapis, misalnya dari total 9 terapis hanya tinggal 3-4 terapis saja dalam satu outlet. Namun setiap owner yang memulangkan terapis, harus tetap memberikan subsidi bagi terapis-terapis yang tidak bekerja. Mereka tetap disubsidi bahan pokok, mulai dari makanan entah itu dalam bentuk matang ataupun mereka oleh sendiri. Itu ternyata membuat terapis-terapis loyal terhadap owner dan mereka memilih bertahan stay di outlet yang tidak beroperasi sekalipun karena mereka mendapatkan treatment yang baik dari setiap owner.

Lonny Listiani (2022) selaku Operasional Manager PT Cantika Puspa Pesona, menyatakan, “Lalu terkait dari manufaktur, otomatis selama pandemi, customer kan berkurang drastis. Dari yang biasa traffiknya bagus tiba-tiba sangat anjlok. Sehingga berimbas kepada PO produk CPP berkurang drastis juga. Karena service dan retail traffiknya tidak ada, daya belinya juga tidak ada. Kemudian, yang kita ketahui ada beberapa produk yang tidak bisa kita produksi lagi karena imbas dari pandemic sehingga terdapat beberapa produk kosong, stok kosong, dan kita tidak bisa order juga. Maka dari itu kita menetapkan adanya produk pengganti atau produk substitute, sebuah solusi untuk menghadapi tidak bisanya beberapa treatment untuk dilakukan ke customer karena kekosongan produk. Akhirnya beberapa treatment pun kita ganti dengan menu treatment lain yang dianggap layak untuk ada sebagai substitusi, dengan harga yang *reasonable* tapi tidak menurunkan kualitas dan tetap diharapkan dengan kualitas yang terbaik. Kemudian salah satu cara lagi, kita menjual produk-produk starter pack untuk menggantikan produk-produk retail kita yang saat ini kosong.” Kemudian CPP juga memberikan kebijakan term pembayaran yang lebih panjang bagi franchisee yaitu berupa

angsuran. Normalnya mereka membayar full atau at least 3x angsuran, kali ini bisa lebih panjang waktunya angsurannya tentunya untuk membantu owner untuk mengatur cashflow outlet. Jadi memang ada beberapa kebijakan yang dibuat untuk membantu bukan hanya dari segi produk dan pemasaran, tapi juga dari sisi cara mengatur keuangan franchise di masa pandemi.”

4.2.1.4 Pembahasan Perencanaan Strategi Manajemen Krisis Divisi Keuangan PT Cantika Puspa Pesona Terhadap COVID-19

Manajemen keuangan erat kaitannya dengan pembelanjaan dapat dikategorisasikan sebagai semua tindakan perusahaan yang selalu berkaitan dengan upaya perusahaan mendapatkan pendanaan perusahaan dengan biaya yang lebih terjangkau dari yang semestinya juga usaha untuk penggunaan dan pengalokasian dana tersebut secara seksama. (Sutrisno, 2013, p.3).

Dalam kesehariannya, divisi keuangan PT Cantika Puspa Pesona mengatur keluar masuknya uang mulai dari casbon sampai pembayaran gaji dan invoice. Seluruh budget setiap divisi juga melalui approval divisi keuangan karena hal tersebut juga mempengaruhi cashflow.

Caroline Tan (2022) menyatakan, “Kemudian dengan adanya pandemi, cash flow sangat berkurang, kurang lebih sales kita turunnya bisa sampai 80% secara keseluruhan sudah retail dan service. Bahkan beberapa bulan awal PPKM yang wajib tutup terkhusus salon owned, benar-benar tidak mendapatkan dana sedikitpun, benar-benar nol. Jadi mau tidak mau kita menahan beberapa pembayaran, misalnya pembayaran ke supplier kita juga jadi mundur. Pembelian barang juga kita kurangi.”

Dalam kegiatan manajemen keuangan, banyak keputusan yang harus diambil oleh manajer keuanganan berbagai kegiatan yang harus dijalankannya terkhusus dalam masa pandemic COVID-19. Hal tersebut menjadi krusial saat seorang pengatur harus mengambil keputusan mengenai pendanaan dimana fungsi manajemen mengambil andil dalam keputusan tersebut:

- Keputusan Investasi (*Investment Decision*). Keputusan investasi adalah keputusan terhadap aktiva apa yang akan dipertahankan dan dikelola perusahaan. Keputusan investasi adalah keputusan yang terpenting diantara

ketiga lainnya karena dalam investasi tidak pernah dengan nominal yang sedikit. Selain itu, keputusan investasi sangat mempengaruhi rentabilitas investasi dan aliran dana kas institusi dalam jangka panjang. Rentabilitas investasi (return on investment atau biasa disingkat ROI) adalah kapasitas yang memungkinkan perusahaan untuk memperoleh profit dari investasi yang dilakukan.

- Keputusan Pendanaan (*Financing Decision*). Keputusan pendanaan menitikberatkan pada dua hal. Yang pertama, penetapan sumber pendanaan yang akan dialokasikan untuk investasi. Sumber pendanaan itu biasanya dapat berbentuk utang jangka pendek, utang jangka panjang, dan modal yang memang sudah dimiliki perusahaan. Yang kedua, penetapan struktur modal optimum dalam urusan pembelanjaan yang imbang dan sesuai dengan kapasitas modal. Penetapan tersebut akan menjadi keputusan perusahaan terkait penggunaan sumber pendanaan eksternal yang berasal dari utang dimana saldo perusahaan akan tetap stabil terkait dengan saham baru dimana beban biaya modal yang ditanggung perusahaan akan lebih sedikit. Dalam masa pandemic, PT Cantika Puspa Pesona tidak banyak mengambil keputusan untuk pendanaan karena memang minimnya anggaran dan harus adanya efisiensi atau pemangkasan dana.
- Keputusan Pengelolaan Asset (*Asset Management Decision*). Pengatur keuangan atau manajer berkoordinasi satu sama lain dan bertanggung jawab penggunaan aset-aset yang ada dalam kesehariannya. Hal ini selaras dengan keadaan yang terjadi saat pandemic. Aset-aset diberdayakan dengan semaksimal mungkin untuk menciptakan banyak produk dan jasa tanpa membeli aset atau peralatan baru. Wulan Tilaar (2022) melihat ini sebagai bentuk dari mapping ke dalam dan inventarisasi. Pengelolaan aktiva lancar diprioritaskan daripada aktiva tetap untuk dikelola sehingga aset dapat berguna sebagaimana seharusnya. (Martono & Harjito, 2010, p.4).

Dalam manajemen keuangan, tujuan akhir dari setiap aktivitas keuangan mulai dari perencanaan sampai pada pengaturannya adalah untuk tetap memaksimalkan kekayaan pemangku kepentingan supaya setiap aspek perusahaan

dapat terus didukung dan menghasilkan simbiosis mutualisme terhadap setiap pemangku kepentingan internal maupun eksternal. Hal yang terjadi pada PT Cantika Puspa Pesona terkhusus pada divisi keuangan merupakan kondisi minus atau dapat dikatakan kondisi keuangannya sangat buruk sehingga segala sesuatu yang bentuknya pengeluaran harus diminimalisir sedemikian rupa. Anggaran yang ada harus dipangkas dengan berkordinasi dengan setiap divisi yang ada terkait dengan kebutuhan setiap divisi. Seperti yang diamati oleh European Commission dalam perbincangan tahun 2009, manajemen bencana dapat dipahami sebagai sebuah siklus dengan empat komponen: (Meijers & Moonen, 2021).

- Pencegahan: mengambil langkah-langkah yang diperlukan untuk mencegah terjadinya bencana. Ini termasuk langkah-langkah seperti kampanye vaksinasi skala besar untuk memberantas penyakit yang diketahui, atau membangun tanggul dan pintu air di daerah rawan banjir;
- Kesiapsiagaan: merancang skenario tanggapan jika terjadi bencana, dan mengujinya secara teratur untuk memastikan semua orang tahu apa yang harus dilakukan. Kesiapsiagaan mencakup segala sesuatu mulai dari latihan kebakaran dan evakuasi, hingga latihan kompleks seperti yang dikoordinasikan oleh Mekanisme Perlindungan Sipil UE seperti EU Sequana (banjir Seine dan Marne);
- Tanggap: saat bencana terjadi, minimalkan dampaknya. Tahap ini terdiri dari tindakan seperti operasi penyelamatan dan pendistribusian makanan dan air minum; atau, dalam kasus COVID-19, intervensi non-farmasi (lockdown);
- Pemulihan: mengembalikan masyarakat yang terkena dampak menjadi normal, membangun kembali.

Dalam manajemen bencana dalam keuangan di PT Cantika Puspa Pesona, hal yang lebih prioritas dilakukan adalah komponen ‘tanggap’ dan ‘pemulihan’. banyak sekali bentuk pengeluaran yang secara regular dilakukan oleh PT Cantika Puspa Pesona. Namun pada masa pandemic, ada beberapa pengeluaran tambahan yang wajib seperti SWAB/Antigen dalam beberapa kondisi, pembelian APBD yang lengkap, hand sanitizer untuk outlet-outlet, disinfektasi outlet, dan beberapa biaya tidak terduga lainnya terkait pandemic. Belum lagi beberapa pembayaran seperti

gaji, supplier, pajak dan transportasi pun harus tetap dibayarkan. Sebelumnya, Martha Tilaar Spa banyak melakukan kompetisi antar outlet franchisee yang memerlukan budget dari sisi properti sampai ke hadiah yang harus di stop dulu saat pandemi. Pengadaan pameran juga di stop, banyak acara juga jadinya lewat ZOOM dimana biaya lebih minim.

Pernyataan lainnya dari Caroline Tan (2022) selaku Finance Manager PT Cantika Puspa Pesona, “Ada kendala juga dari supplier utama kita, dimana supplier banyak kekurangan bahan dimana issuenya ada pindahan pabrik, dan imbasnya jalur produksi mereka putus selama beberapa saat dan imbasnya juga ke kita jadi tidak ada produk. Dan disitu kita banyak mencari dan membeli produk substitusi, dan peran ibu Rita sangat penting untuk mencari barang-barang substitusi tersebut. Dan waktu untuk mencari barang substitusi kan tidak bisa sebentar apalagi perlu dites dulu, belum lagi kuota barang yang perlu membeli secukupnya, sudah tidak bisa lagi seperti dulu dengan minimum kuantitas yang telah ditetapkan. Kalau sekarang lebih mementingkan kuantatiti yang sedikit tidak apa walaupun dengan harga yang sedikit lebih mahal. Karena jika membeli banyak produk, imbasnya bisa ke cashflow.”

1. Komponen *Tanggap*, segala trik dilakukan divisi keuangan untuk perusahaan terus berjalan mulai dari adanya,
 - Pemotongan gaji, potongan yang cukup besar terkadang diisi valuenya dengan produk-produk yang diberikan kepada karyawan
 - Menunda pembayaran segala pajak dan supplier dengan memanfaatkan tenggat waktu dan juga beberapa kebijakan pemerintah yang membantu setiap perusahaan untuk kemudahan pembayaran ditengah masa yang sulit. Caroline Tan (2022) menyampaikan, “Kemudian kita juga memanfaatkan peraturan-peraturan yang memberikan kita keringanan, misalnya iurannya boleh mundur, ya kita manfaatkan. Karena lumayan saat kondisi cashflow minus ya sangat baik bagi kita, kalau minusnya sebulan saja sih tidak apa apa, tapi kalau berbulan-bulan, mau tidak mau kita harus menyisihkan keuangan dengan tepat. Kemudian terus terang

untuk pajak kita juga pembayarannya minimal terlebih dahulu. Terus memanfaatkan peraturan amnesti pajak, yang bisa kita minta yang kita ambil dan implementasikan.”

- Tidak melakukan pinjaman ke pihak bank maupun unit bisnis lainnya dan tetap berpatokan kepada tabungan yang ada. Jadi PT Cantika Puspa Pesona memang memiliki tabungan yang ada tapi banyak yang tidak terpakai juga akhirnya karena perusahaan sangat menahan diri untuk berbagai pengeluaran. Caroline Tan banyak melakukan adaptasi secara cepat mengenai proses perencanaan keuangan untuk menghadapi dan mengantisipasi banyak hal yang berbayar.
2. Komponen *Pemulihan*, Caroline juga menyampaikan pentingnya ketegasan dan keberanian untuk menjadi *decision maker* di tengah ketidakpastian saat itu. Saat ditanya mengenai keadaan keuangan sata ini, Caroline Tan (2022) menjawab, “Ya belum sih, masih proses ya kita secara Laporan Keuangan kita masih banyak hutangnya, tetapi kita bayar cicilah pelan-pelan. Setidaknya sampai sekarang kita tidak dikejar-kejar Suplier, waktu kemarin COVID-19 saya mendahulukan pembayaran gaji. Ya pihak lain ya mohon maaf gitu, pura-pura mati dulu.”. Saat ini keuangan Martha Tilaar Spa berangsur-angsur membaik dengan diperbolehkannya bisnis spa untuk beroperasi kembali secara terbuka dan tidak ada pembatasan apapun. Sekalipun belum kembali seperti semula, tetapi setidaknya terdapat pergerakan yang meningkat dari sisi pendapatan sampai detik ini.

Berikut merupakan keseluruhan mengenai hasil & pembahasan penelitian **Strategi Manajemen Krisis Saat Pandemi COVID-19 (Studi Kasus Terhadap Bisnis Wellness di Martha Tilaar Spa, PT Cantika Puspa Pesona - Martha Tilaar Group):**

Pertumbuhan dan perkembangan *wellness industry* sangat tinggi. Pertumbuhannya 12,8% dari tahun 2015 – 2017 dan wisatawan Indonesia saat ini sudah berjumlah 1,19 triliun dalam satu dekade terakhir.

PT Cantika Puspapesona – Martha Tilaar Group (CPP) sebuah perusahaan yang bergerak di industry spa (wisata kebugaran) yang merupakan **pionir & pemain utama** industri spa dengan lebih dari 85 outlet sudah dibuka di Indonesia

Pada tahun 2020, terjadilah pandemic dan bisnis spa harus tutup total dan sangat terdampak dengan adanya pandemic.

Berdasarkan Philip Lesly, **sumber krisis yang dialami PT Cantika Puspa Pesona dapat dikatakan terjadi karena bencana**, wabah pandemic COVID-19 merupakan sebuah bencana alam yang tidak diduga-duga yang berpengaruh kepada orang-orang perusahaan terlebih masyarakat luas.

Manajemen krisis yang dilakukan CPP mengedepankan nilai kekeluargaan dan memprioritaskan **internal environment** sambil terus membaca kebutuhan pasar di masa pandemi.

INTERNAL ENVIRONMENT SAAT PANDEMI

TAHAPAN KRISIS

Tahap Prodormal: COVID-19 muncul di Indonesia, PP untuk PPKM & PSBB ditetapkan tempat wisata (bisnis spa) diharuskan tutup

Tahap Akut: pendapatan MTSpa menurun 80% sampai ke 0. Pengeluaran perusahaan untuk alat-alat kesehatan mempengaruhi gaji dan kestabilan perusahaan.

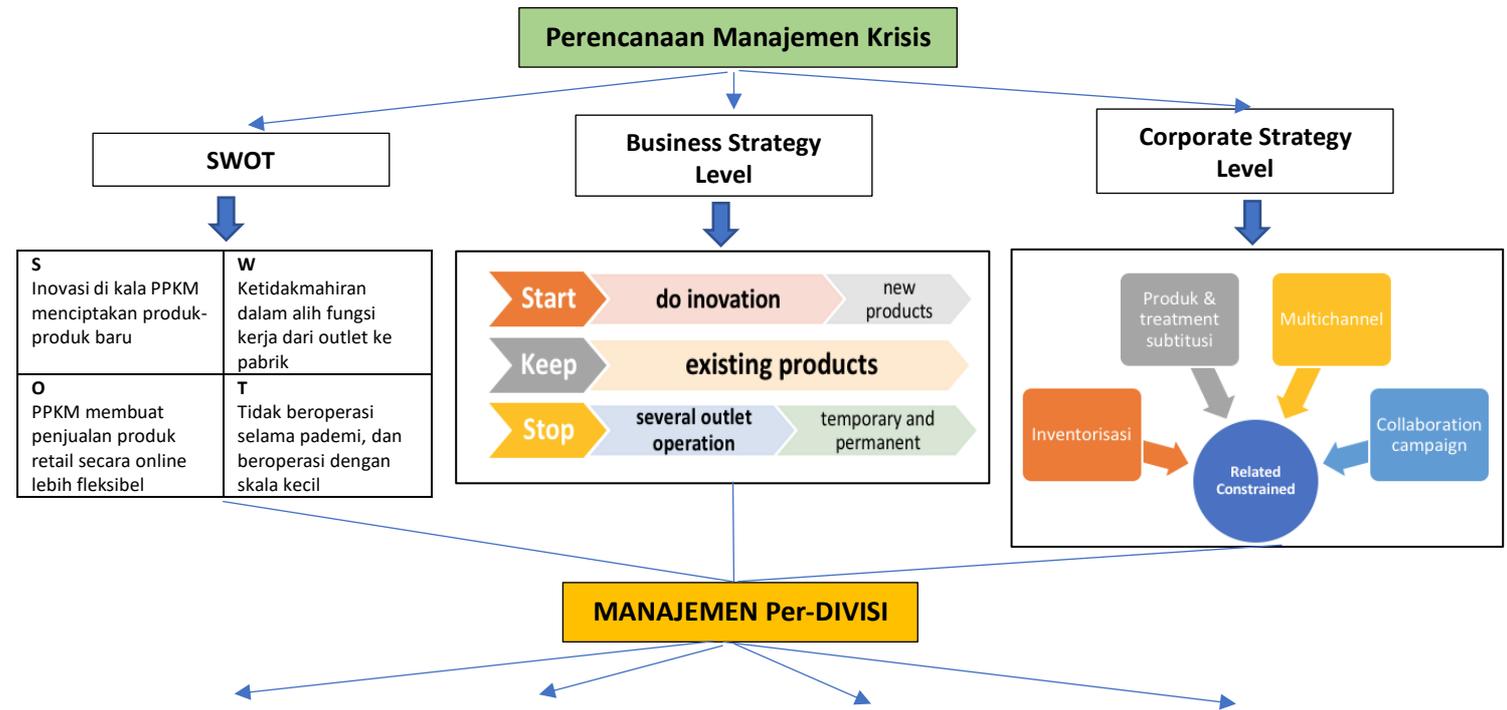
Tahap Kronik: Saat PP melonggar, outlet telah kembali beroperasi sedikit demi sedikit. Namun tetap harus ada prokes yang diterapkan.

Tahap Resolusi: Pendapatan kian bertambah sekalipun belum sepenuhnya normal seperti semula. Operasional outlet sudah seperti sediakala.

Financial Resources	Perubahan skema gaji dan THR, penundaan beberapa pembayaran pajak seperti PBB, memanfaatkan peraturan pemerintah yang meringankan bisnis untuk pembayaran, pembelian produk secukupnya, menahan pengeluaran sebisa mungkin.
Organizational Resources	Pemotongan karyawan, berhenti workshop rekrutmen ke kota-kota, alih fungsi kerja beberapa karyawan ke pabrik untuk produksi produk baru.
Physical Resources	Martha Tilaar Group memiliki pabrik sendiri untuk memproduksi setiap produk dan juga lewat PT SAI sebagai distributor secara mandiri mendistribusikan produk-produk baru tersebut.
Technological Resources	Martha Tilaar Group memiliki teknologi manufaktur dan pabrik yang mumpuni beserta sumber daya yang ahli dalam mengurus paten & <i>copyright</i> semua produk baru di masa pandemic
Human Resources	Tim HRGA menjadi tim SATGAS yang memonitoring dan melacak penyebaran virus di kantor serta tetap berupaya menjaga stamina dan performa karyawan walaupun banyak perubahan yang terjadi
Innovation Resources	Setiap tahunnya CPP terus menerus meluncurkan produk baru, namun saat pandemic ada beberapa produk yang diluncurkan yaitu handsanitizer, inhalation, imunKu, minyak dan kayu putih. Selain itu penjualan dilakuakn secara bundling dengan <i>existing</i> produk.
Reputational Resources	Supaya citra tidak meredup, CPP melakukan berbagai kolaborasi, training class, dan manajemen uga secara aktif memberikan pengetahuan di berbagai acara. Selain itu juga tetap on di social media.

Pembahasan Penelitian dengan lima teori pendekatan Manajemen Krisis:





Seluruh strategi yang dilakukan PT Cantika Pusa Pesona untuk survive membuahkan hasil dengan adanya kenaikan pendapatan mulai dari 2020 awal pandemi sampai saat ini, walaupun belum



Pemaparan melalui bagan di atas dapat dikatakan merupakan hal inti yang dibahas oleh peneliti untuk mempermudah pengertian sebagai referensi penelitian studi kasus deskriptif, namun untuk pembahasan lebih rinci telah dipaparkan sebelumnya. Hasil dari penelitian berdasarkan bagan tersebut dimulai dari perjalanan *wellness industry* secara global terkhusus di Indonesia sudah sangat menunjukkan peningkatan dari segi peminat dan juga baik untuk pemasukan negara. Di Indonesia sendiri, Martha Tilaar Spa merupakan pionir dan juga pemain utama di bisnis spa dengan total lebih dari 85 outlet yang sudah dibuka sejak berdiri di tahun 1970, oleh Dr. (H.C.) Martha Tilaar sebagai pendiri. Selain itu, Martha Tilaar Salon Day Spa yang saat ini lebih dikenal dengan Martha Tilaar Spa (MTSpa) juga dikenal sebagai *Market Leader* di bisnis Spa Indonesia.

Pada tahun 2020 awal, virus COVID-19 sudah memasuki Indonesia dan semakin hari semakin bertambah jumlah pasien yang terkena virus. Dengan menyebarkan wabah tersebut dan saat itu pun sudah ditetapkan sebagai pandemic, maka peraturan pemerintah melarang bisnis spa untuk beroperasi. Dari mulai tutup total sampai akhirnya diperbolehkan kembali membuka dengan pembatasan pengunjung. Namun bila angka penyebaran virus mulai naik lagi, seketika peraturan pemerintah dapat dikeluarkan untuk melarang bisnis spa (dan bisnis pariwisata lainnya) untuk beroperasi secara total.

PT Cantika Puspa Pesona mengalami krisis saat pandemic, menurut Philip Lesly, sumber krisis yang dialami PT Cantika Puspa Pesona dapat dikatakan terjadi karena **bencana**, wabah pandemic COVID-19 merupakan sebuah bencana alam yang tidak diduga-duga yang berpengaruh kepada orang-orang perusahaan terlebih masyarakat luas. Tahapan krisis berdasarkan Rhenald Kasali 2003 yang dialami oleh PT Cantika Puspa Pesona adalah sebagai berikut:

1. Tahap Prodormal: COVID-19 muncul di Indonesia, PP untuk PPKM & PSBB ditetapkan tempat wisata (bisnis spa) diharuskan tutup
2. Tahap Akut: pendapatan MTSpa menurun 80% sampai ke 0. Pengeluaran perusahaan untuk alat-alat kesehatan mempengaruhi gaji dan kestabilan perusahaan.
3. Tahap Kronik: Saat PP melonggar, outlet telah kembali beroperasi sedikit demi sedikit. Namun tetap harus ada prokes yang diterapkan.

4. Tahap Resolusi: Pendapatan kian bertambah sekalipun belum sepenuhnya normal seperti semula. Operasional outlet sudah seperti sediakala.

Berdasarkan data primer dan sekunder, manajemen krisis yang dilakukan PT Cantika Puspa Pesona – Martha Tilaar Spa mengedepankan nilai kekeluargaan dan memprioritaskan *internal environment* menurut Hoskisson, sambil terus membaca kebutuhan pasar di masa pandemic. Lingkungan internal yang diperhatikan oleh PT Cantika Puspa Pesona adalah sebagai berikut:

1. Financial Resources, perubahan skema gaji dan THR, penundaan beberapa pembayaran pajak seperti PBB, memanfaatkan peraturan pemerintah yang meringankan bisnis untuk pembayaran, pembelian produk secukupnya, menahan pengeluaran sebisa mungkin.
2. Organizational Resources, melakukan pemotongan karyawan, berhenti workshop rekrutmen ke kota-kota, alih fungsi kerja beberapa karyawan ke pabrik untuk produksi produk baru.
3. Physical Resources, Martha Tilaar Group memiliki pabrik sendiri untuk memproduksi setiap produk dan juga lewat PT SAI sebagai distributor secara mandiri mendistribusikan produk-produk baru tersebut.
4. Technological Resources, Martha Tilaar Group memiliki teknologi manufaktur dan pabrik yang mumpuni beserta sumber daya yang ahli dalam mengurus paten & *copyright* semua produk baru di masa pandemi.
5. Human Resources, Tim HRGA menjadi tim SATGAS yang memonitoring dan melacak penyebaran virus di kantor serta tetap berupaya menjaga stamina dan performa karyawan walaupun banyak perubahan yang terjadi.
6. Innovation Resources, setiap tahunnya CPP terus menerus meluncurkan produk baru, namun saat pandemic ada beberapa produk yang diluncurkan yaitu handsanitizer, inhalation, imunKu, minyak dan kayu putih. Selain itu penjualan dilakuakn secara bundling dengan *existing* produk.
7. Reputational Resources, supaya citra tidak meredup, CPP melakukan berbagai kolaborasi, training class, dan manajemen uga secara aktif memberikan pengetahuan di berbagai acara. Selain itu juga tetap aktif di social media.

Secara teoritis, pembahasan perencanaan manajemen krisis yang dilakukan oleh Martha Tilaar Spa – PT Cantika Puspa Pesona menggunakan lima teori manajemen krisis yaitu,

1. Pendekatan Manajemen Krisis Sahin et al (2015), Martha Tilaar Spa menggunakan pendekatan secara reaktif (*reactive approach*), dimana perusahaan langsung mengambil banyak langkah jangka pendek dengan cara melakukan pemetaan kedalam (inventorisasi) sambil terus melihat kesempatan yang dapat diambil diluar sana jika terkait dengan kebutuhan pasar terutama saat pandemi.
2. Teori Manajemen Krisis Rhenald Kasali (2003), proses Martha Tilaar Spa mulai dari identifikasi & analisis krisis, sampai melakukan strategi pemulihan & pengendalian.
3. Teori Adapting the Disaster Management Cycle - Marion Killhofer (2021), Proses penjelasan Martha Tilaar Spa dalam masa kesiapsiagaan, menanggapi, sampai ke pemulihan dari krisis
4. Issues and Crisis Management Realtional Model Spillan (2000), Martha Tilaar Spa menggunakan respon yang *Reactive (crisis response & planning)*. dimana segala tindakan merupakan upaya untuk menanggulangi dan membuat banyak hal yang bersifat memperkecil dampak dari krisis tersebut.
5. Tahapan Manajemen Krisis Carsten Lund Pedersen, Thomas Rittermm C., Anthony Di Benedettoc (2020), proses apa yang dilakukan Martha Tilaar Spa mulai dari tahap pre-crisis, kemunculan & terjadinya, dan pasca krisis.

Pembahasan perencanaan manajemen krisis menggunakan SWOT sebagai dasar penelitian dimana peneliti jadi mengetahui posisi dan kondisi yang dihadapi oleh Martha Tilaar Spa, PT Cantika Puspa Pesona. Selain itu juga pemaparan mengenai Business Level Strategy dan Corporate Level Startegy menjadi inti dari strategi perencanaan yang diimplementasikan oleh PT Cantika Puspa Pesona.

Setelah itu pemaparan setiap strategi dan langkah-langkah manajemen krisis yang dilakukan oleh setiap divisi juga berdasarkan teori-teori yang relevan yaitu:

1. Divisi HRGA, membahas *performance management* berdasarkan Human Capital Framework. Langkah yang dilakukan: Perubahan skema gaji, pengurangan karyawan kontrak, pemberlakuan WFH, Tim SATGAS COVID, alih fungsi kerja.
2. Divisi Pemasaran, membahas konsep 4P (Price, Product, Place, Promotion) berdasarkan Kotler & Armstrong, 2016. Price: harga *bundling & discount*, Place: HomeCare & PopUp Spa, Product: diferensiasi produk, Promotion: *multichannel*
3. Divisi Operasional, membahas karakteristik dari sistem manajemen operasi berdasarkan Yamit, 2003. Langkah yang dilakukan: manajemen outlet franchise, pemberian keringanan angsuran, penetapan SOP franchise. PO produk berkurang karena daya beli perusahaan berkurang.
4. Divisi Keuangan, membahas tiga fungsi manajemen keuangan yang baik bagi kelangsungan perusahaan berdasarkan Martono & Harjito, 2010. Langkah yang dilakukan: penundaan pembayaran, pemotongan gaji, pemanfaatan PP keringanan pembayaran pajak-pajak, membeli keperluan & produk secukupnya.

Strategi yang diterapkan oleh PT Cantika Puspa Pesona – Martha Tilaar Spa dapat disimpulkan lebih mengarah kepada *product differentiation* dan *customer experiences through excellent services*.

BAB V

KESIMPULAN, KETERBATASAN, DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dari bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Krisis yang dialami oleh PT Cantika Puspa Pesona dapat dikategorikan sebagai krisis yang tidak dapat diperhitungkan (Jefkins 2003:335) yaitu krisis karena wabah COVID-19. Wulan Tilaar (2022) memaparkan terkait ketidakpastian yang dihadapi PT Cantika Puspa Pesona sangatlah jauh dari adanya referensi.
2. Tahapan Krisis dan Perkembangannya,
 - Tahap Prodromal, pandemic terjadi pada awalnya masih tergolong samar-samar dimana kasus pertama di Indonesia terjadi pada tanggal 2 Maret 2020.
 - Tahap akut, bisnis spa dan massage, dan hiburan sudah dihentikan total sejak PSBB April 2020 lalu di DKI Jakarta. Martha Tilaar Spa tidak memiliki pemasukan sama sekali pada saat itu dimana pemasukan berkurang sebanyak 80%. Penurunan terjadi di perusahaan induk dari tahun 2020 laba bersih sebanyak Rp 203.215.000 menurun menjadi Rp 147.767.000 di tahun 2021.
 - Tahap Kronik, Martha Tilaar Spa sudah dapat beroperasi dengan normal dan sudah mulai adanya pemulihan untuk pendapatan.
 - Tahap Resolusi (penyembuhan), merupakan pengembalian kondisi perusahaan. PT Cantika Puspa Pesona mulai melakukan banyak perbaikan dari sisi penggajian.
3. Selama pandemic terdapat beberapa klasifikasi strategi manajemen yang dilakukan oleh PT Cantika Puspa Pesona, yaitu:
 - Analisis SWOT, dimana pandemi dinilai menjadi ancaman yang serius bagi kelangsungan bisnis spa sehingga posisi Martha Tilaar Spa – PT

Cantika Puspa Pesona saat itu sangat membutuhkan strategi untuk bertahan.

- *Corporate Level Strategy* saat pandemic, strategi diversifikasi bisnis spa Martha Tilaar beralih menjadi *related constrained* dimana seluruh unit bisnis melakukan share produk, teknologi, dan juga distribusi yang saling bahu membahu sehingga Martha Tilaar Group bisa bertahan dalam pandemic COVID-19.
 - *Business Level Strategy* yang dilakukan perusahaan saat pandemic COVID-19 yang tetap menganut nilai perusahaan namun lebih fokus ke internal dan mengedepankan nilai kekeluargaan adalah dengan melakukan beberapa hal ini:
 - a) Inventorisasi untuk produksi produk baru
 - b) Produk dan treatment substitusi
 - c) Penjualan online secara multi-chanel
 - d) *Collaboration Campaign*
4. *Competitive Advantage (CA)* yang dipertahankan oleh Martha Tilaar Spa sekalipun saat sedang mengalami pandemi adalah kemampuan perusahaan untuk tetap konsisten memproduksi produk yang menyokong kesehatan dan penyegaran masyarakat yang saat itu sedang ketar-ketir karena masa pandemi. Dengan adanya inovasi treatment sampai dengan teknik pemasaran yang tepat, maka dapat dikatakan bahwa Martha Tilaar telah mendapat *advantages market position* di pelanggan dan juga calon franchisee.
5. Strategi Manajemen Krisis yang dilakukan PT Cantika Puspa Pesona saat Pandemi COVID-19 dilihat dari beberapa pendekatan manajemen krisis adalah sebagai berikut:
- a) **Pendekatan Manajemen Krisis Sahin et al (2015)**

Dalam melakukan pergerakan yang dihadapi terkait dengan krisis yang dialami PT Cantika Puspa Pesona, pendekatan yang dilakukan adalah dengan *Reactive Approach* dimana perusahaan langsung mengambil banyak langkah jangka pendek dengan cara melakukan pemetaan kedalam dari restrukturalisasi sampai inventorisasi sambil terus melihat

kesempatan yang dapat diambil diluar sana jika terkait dengan kebutuhan pasar terutama saat pandemic, melakukan inovasi, dan pemasaran secara multi-channel secara lebih gencar.

b) Teori Manajemen Krisis Rhenald Kasali (2003)

- a. Identifikasi Krisis melalui SWOT
- b. Analisis Krisis,
 - i. Apa penyebab terjadinya krisis – *What*, penyebab krisis yang melanda PT Cantika Puspa Pesona adalah wabah COVID-19 yang berujung pandemic.
 - ii. Kenapa krisis bisa terjadi – *Why*, Pemberlakuan PPKM menyebabkan bisnis spa sempat mati total dan tidak ada pemasukan sedikitpun.
 - iii. Di mana dan kapan krisis tersebut terjadi – *Where and When*, tidak hanya melanda Indonesia namun juga seluruh dunia.
 - iv. Sejauh mana krisis tersebut berkembang – *How far*, krisis membuat pendapatan PT Cantika Puspa Pesona beserta perusahaan induk Martha Tilaar Group anjlok 80%. Saat outlet tidak bisa beroperasi sama sekali, maka saat itu jug apemasukan perusahaan 0, sehingga banyak menyebabkan hutang dan pembayaran yang tertunda.
 - v. Bagaimana krisis itu terjadi – *How*, sejumlah bisnis di Indonesia terkhusus di kota-kota besar mengalami banyak depresiasi dan penurunan pendapatan dalam skala besar karena kurangnya dan bahkan tidak adanya daya beli dari masyarakat. Hal tersebut juga diindikasikan dengan adanya peningkatan jumlah orang yang terjangkit COVID-19.
- c. Siapa-siapa yang mampu mengatasi krisis tersebut, perlu dibentuk suatu tim penanggulangan krisis – *Who*, dalam penanggulangannya PT Cantika Puspa Pesona membuat tim khusus yang biasanya disebut SATGAS COVID-19 untuk

membantu pemerintah memonitoring penyebaran COVID-19 dalam satu kantor.

- d. Isolasi Krisis, pencegahan penyebaran virus yang dilakukan PT Cantika Puspa Pesona merupakan memberlakukan pengurangan kuota orang yang bekerja di kantor setiap harinya dengan perubahan jadwal masuk kerja sebagian yang disebut *Work From Home* (WFH). Selain itu, isolasi krisis dilakukan juga mengikuti peraturan dari pemerintah.
 - e. Strategi Pemulihan Krisis yang dilakukan oleh PT Cantika Puspa Pesona merupakan kombinasi dari *adaptive strategy* dan *dynamic strategy*. *Adaptive* strategi yang dilakukan adalah: mengubah kebijakan dan modifikasi operasional. Sedangkan dalam *dynamic* strategi PT Cantika Puspa Pesona meluncurkan program baru dan menarik produk lama karena memang saat itu produk treatment tidak dapat dijual terkait dengan peraturan yang ada.
 - f. Program Pengendalian, PT Cantika Puspa Pesona dalam mengendalikan setiap penerapan strategi terus melakukan koordinasi mengenai perkembangan penyebaran virus secara internal maupun dengan unit bisnis serta pihak eksternal lainnya sehingga langkah yang dilakukan akan sigap dan cepat.
- c) **Tahapan Manajemen Krisis Carsten Lund Pedersen, Thomas Rittermm C., Anthony Di Benedettoc (2020)**
- i. Pra-krisis (*Pre-Crisis*), badai pandemic dinilai tidak terprediksi saat itu terjadi, namun saat kemunculan satu kasus di Wuhan, Cina, maka prediksi yang dapat dilakukan adalah kapan waktu penyebaran virus itu akan memuncak.
 - ii. Kemunculan krisis (*Crisis Emergence*), Bisnis spa diharuskan tutup secara total. Martha Tilaar Spa juga diharuskan pemerintah untuk menutup setiap outlet

(owned dan franchise) sehingga tidak ada pemasukan saat itu.

- iii. Terjadinya krisis (*Crisis Occurance*), pemberlakuan berbagai kebijakan baru di Martha Tilaar Spa seperti, wajib melakukan SWAB / antingen, Protokol Kesehatan yang ketat, tamu dibatasi dan harus adanya reservasi terlebih dahulu, terkadang membuka outlet padahal tidak diizinkan, adanya layanan Home-Care & Pop-Up Salon dan Spa
- iv. Pasca krisis (*Crisis Aftermath, Post-Crisis*), saat peraturan pemerintah sudah mulai kendor, bisnis spa perlahan-lahan hidup kembali. Martha Tilaar Spa sudah dapat membuka outlet kembali dan adanya beberapa pembukaan outlet franchise walaupun tidak banyak. Martha Tilaar Spa terus mengupayakan adanya kenaikan dalam segi pendapatan tanpa melupakan adanya inovasi yang terus dilakukan secara kreatif.

d) Teori Adapting the Disaster Management Cycle - Marion Killhofer (2021)

- i. Kesiapsiagaan (*Preparedness*), PT Cantika Puspa Pesona di awal terjadi pandemic COVID-19 secara korporat dari pusat juga langsung berkoordinasi tindakan apa yang dapat membantu semua unit ini supaya bisa bertahan.
- ii. Tanggapan (*Response*),
 - Keefektifan langkah-langkah yang dilakukan untuk mengurangi gangguan; langkah-langkah yang dilakukan oleh PT Cantika Puspa Pesona merupakan hasil diskusi dan pemetaan yang matang.
 - Perlindungan staf dan tugas dalam segala tindakan, PT Cantika Puspa Pesona sangat mengedepankan kekeluargaan

dari mulai motivasi sampai bantuan bagi keluarga karyawan yang mengalami kesulitan saat pandemic

- iii. Pemulihan (*Recovery*), dalam tahap pemulihan pada akhirnya seluruh outlet PT Cantika Puspa Pesona sudah dapat beroperasi dengan normal dan pendapatan berangsur-angsur terjadi kenaikan
 - e) **Issues and Crisis Management Realtional Model Spillan (2000)**, dalam menanggapi pandemic COVID-19, PT Cantika Puspa Pesona mengambil langkah dengan pendekatan reaktif, dimana segala tindakan merupakan upaya untuk menanggulangi dan membuat banyak hal yang bersifat memperkecil dampak dari krisis tersebut.
6. Strategi yang diterapkan oleh PT Cantika Puspa Pesona – Martha Tilaar Spa dapat disimpulkan lebih mengarah kepada *product differentiation* dan *customer experiences through excellent services*.
 7. Pembahasan Strategi dan penjabaran langkah-langkah manajemen crisis berdasarkan konseptual masing-masing divisi adalah sebagai berikut:
 - **Divisi HRGA,**

PT Cantika Puspa Pesona sudah memiliki nilai dan value yang tertanam sejak dulu dan dianut dengan baik. Di masa pandemic berikut merupakan apa yang dilakukan HRGA dengan poinpoin dari HR Framework:

 - i. *Organization Development Management*, semenjak beberapa peraturan dari pemerintah, system *Work From Home* (WFH) diberlakukan membuat banyak perubahan tata cara dan hal tersebut harus dipertimbangkan dengan sangat matang sehingga karyawan tetap tidak kehilangan semangat bekerja. Selain itu karena omset menurun, HRGA harus tetap survive dengan berbagai strategi dengan mengedepankan nilai *agile* dalam masa pandemic tersebut.
 - ii. *Recruitment management*, proses ini di masa pandemic dihentikan karena tidak ada daya untuk penggajian, malahan

di tengah krisis itu perusahaan melakukan pemotongan karyawan yang berstatus kontrak saat itu.

- iii. *People Development Management*, pada dasarnya divisi HRGA PT Cantika Puspa Pesona melakukan banyak kegiatan guna memperkaya ilmu softskill dan hardskil dri setiap karyawan. Namun kegiatan-kegiatan tersebut harus dihentikan sementara karena keadaan yang tidak memadai selama krisis pandemic. Perusahaan akhirnya melakukan mapping karyawan untuk dipindahtugaskan ke area pabrik unit bisnis Martha Tilaar Group lainnya supaya mereka tetap produktif karena beberapa terapis tidak ada pekerjaan saat outlet tutup.
- iv. *Performance management*, proses ini di kala pandemic cukup menentukan karyawan yang akhirnya dipertahankan dan tidak dipangkas. Namun penilaian karyawan tidak begitu dilakukan mengingat karyawan yang tersisa merupakan ujung tombak perusahaan dan bagaimanapun juga perusahaan tengah mengedepankan internal untuk diselamatkan.
- v. *Termination Management*, proses ini cukup terhambat di tengah COVID-19 apalagi segala bentuk administrasi yang biasanya membutuhkan anggaran seperti transportasi dan service mesin printer dan lain-lain. Berkaitan dengan legal compliance juga banyak perjanjian yang akhirnya di-*hold* terlebih dahulu karena berbagai kerjasama maupun pembelian harus ditunda ataupun dibatalkan.
- vi. *Reward and Industrial Management*, erat kaitannya dengan menjaga motivasi dari setiap karyawan supaya tetap bersemangat walaupun adanya pengurangan karyawan maupun pengurangan gaji saat itu. Karyawan yang tadinya berjumlah 140 orang, dipangkas sampai 50% sehingga tinggal 70 karyawan kurang lebih. Namun pada intinya

adalah CPP selalu mengedepankan transparansi mengenai semua informasi yang perlu karyawan ketahui lewat memo-memo internal yang dikirimkan via email maupun group Whatsapp. Selain itu setiap kebijakan yang diputuskan oleh manajemen harus selalu mengedepankan *win-win solution* bagi perusahaan dan juga karyawan. Selain itu adanya berbagai meeting setiap hari maupun mingguan untuk memotvasi atau bahkan hanya sekedar bertukar pikiran bagi setiap karyawan.

- vii. *Culture management*, di PT Cantika Puspa Pesona tentunya nilai kebudayaan yang sangat kekeluargaan sangat kental. Pandemi tidak mengubah budaya tersebut sama sekali, malahan sangat membuat budaya kekeluargaan tersebut semakin nyata. Hal itu tergambar dari kepedulian perusahaan di masa yang sulit terhadap karyawan dan keluarga karyawan.

- **Divisi Pemasaran**

Menurut Latief (2018), berikut merupakan definisi dari *The 4P* dalam *Promotion Mix* (Bauran Pemasaran):

- i. *Product*, PT Cantika Puspa Pesona melakukan banyak inovasi terkait produk seperti mulai memproduksi hand-sanitizer dan inhalation dari aroma-aroma treatment spa andalan seperti Bakera dari Sulawesi Utara dan Tangas dari Betawi. Setelah itu produk akan dijual dengan berbagai bentuk mulai dari eceran sampai bundling dengan produk-produk unit bisnis lainnya.
- ii. *Price*, dalam penentuan harga penjualan produk-produk PT Cantika Puspa Pesona saat pandemic, perusahaan membuat adanya potongan harga atau diskon, harga lebih murah dengan adanya bundling beberapa produk, sampai ke potongan harga untuk produk A jika membeli produk B. Terdapat juga welcoming drink yang biasa dihidangkan bagi

setiap pelanggan spa yaitu Lemon Grass & Ginger, pada waktu pandemic dijual secara bundling dengan harga yang lebih terjangkau.

- iii. *Place*, PT Cantika Puspa Pesona membuat Home-Care yang melayani pelanggan spa di rumah mereka masing-masing dengan berbagai protokol kesehatan yang lengkap, sampai adanya Pop-Up Salon & Spa di beberapa kantor hasil kerjasama sehingga karyawan di kantor tersebut bisa merasakan layanan salon dan spa yang sederhana dengan harga yang lebih terjangkau juga.
- iv. *Promotion*, PT Cantika Puspa Pesona juga melakukan kegiatan offline seperti bazaar dan pameran. Tetapi karena hal itu tidak lagi diperbolehkan di masa pandemi, maka promosi secara fokus dilakukan di social media dan e-commerce bahkan dari group pesan juga secara gencar seluruh karyawan PT Cantika Puspa Pesona mempromosikan produk-produk yang dapat mereka jual saat itu. Selain itu, kolaborasi juga menjadi kunci untuk melakukan promosi apalagi jika kolaborasi dengan pihak yang sama-sama memiliki nama baik di tengah publiknya.

- **Divisi Operasional**

Divisi operasional di PT Cantika Puspa Pesona merupakan divisi yang berperan vital juga dalam pergerakan bisnis dimana segala sesuatu harus terorganisir dengan baik dan tepat. Namun saat pandemic melanda, operasional juga sangat terdampak terkait dengan sejumlah outlet franchise dengan daya beli masyarakat yang sangat berkurang. Belum lagi daya beli outlet dan perusahaan induk juga mengalami penurunan bahkan nol (tidak ada daya beli) teradap supplier untuk barang-barang outlet.

Berbagai penyesuaian dilakukan dengan pemberlakuan *Standard Operating Procedure* (SOP) yang tengah diperbaharui terkait pandemic seperti harus melakukan SWAB / Antigen bagi seluruh

terapis maupun karyawan yang ada di outlet, setiap outlet harus melakukan disinfektasi dan adanya protokol kesehatan yang ketat. Selanjutnya bagi franchise yang masih tertarik untuk melanjutkan outlet tapi mengalami kesulitan finansial, perusahaan memberikan offering dengan beberapa opsi. Contohnya dengan memberikan grade periode untuk kontrak, atau kemungkinan CPP akan memberikan keringanan misalnya nego untuk royalty fee-nya dimana franchisee wajib membayarkan 5% dari omset, dimana normalnya adalah minimum atau yang tertinggi dari omset. Kemudian CPP juga memberikan kebijakan term pembayaran yang lebih panjang bagi franchisee yaitu berupa angsuran. Normalnya mereka membayar full atau at least 3x angsuran, kali ini bisa lebih panjang waktunya angsurannya tentunya untuk membantu owner untuk mengatur cashflow outlet

- **Divisi Keuangan**

Terdapat tiga fungsi utama dalam manajemen keuangan yaitu keputusan investasi, keputusan pendanaan, keputusan pengelolaan asset. Dalam masa pandemic, PT Cantika Puspa Pesona tidak banyak mengambil keputusan untuk pendanaan karena memang minimnya anggaran dan harus adanya efisiensi atau pemangkasan dana. Dalam proses perencanaan keuangan di PT Cantika Puspa Pesona, hal yang lebih prioritas dilakukan adalah komponen 'tanggap' dan 'pemulihan'. banyak sekali bentuk pengeluaran yang secara regular dilakukan oleh PT Cantika Puspa Pesona.

- a. Komponen *Tanggap*, segala trik dilakukan divisi keuangan untuk perusahaan terus berjalan mulai dari adanya,
 - Pemotongan gaji.
 - Menunda pembayaran segala pajak dan supplier dengan memanfaatkan tenggat waktu dan juga beberapa kebijakan pemerintah.
 - Tidak melakukan pinjaman ke pihak bank maupun unit bisnis lainnya dan tetap berpatokan kepada

tabungan yang ada. Jadi PT Cantika Puspa Pesona memang memiliki tabungan yang ada tapi banyak yang tidak terpakai juga akhirnya karena perusahaan sangat menahan diri untuk berbagai pengeluaran.

- b. Komponen *Pemulihan*, Caroline juga menyampaikan pentingnya ketegasan dan keberanian untuk menjadi decision maker di tengah ketidakpastian saat itu. Saat ini keuangan Martha Tilaar Spa berangsur-angsur membaik dengan diperbolehkannya bisnis spa untuk beroperasi kembali secara terbuka dan tidak ada pembatasan apapun. Sekalipun belum kembali seperti semula, tetapi setidaknya terdapat pergerakan yang meningkat dari sisi pendapatan sampai detik ini.

5.2 Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian mengenai manajemen krisis di PT Cantika Puspa Pesona dapat dikatakan telah menempuh banyak usaha untuk memperoleh dan mengolah data tersebut sehingga dapat menghasilkan informasi yang valid dan berguna. Namun terdapat juga beberapa keterbatasan dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Keterbatasan data, hal ini berkaitan dengan regulasi perusahaan dan lainnya. Data yang diperoleh peneliti merupakan data yang bersifat public atau tidak *confidential* sedangkan beberapa data yang tidak bisa diperoleh merupakan data rahasia atau *confidential*.
2. Keterbatasan fleksibilitas narasumber sebagai penunjang data primer dalam penelitian dikarenakan narasumber yang diwawancarai merupakan narasumber dalam posisi dengan jabatan penting sehingga kesibukan narasumber membuat wawancara tidak dapat terjadi di waktu yang lama.

5.3 Saran

Dari hasil pembahasan penelitian dan kesimpulan di atas, peneliti memberikan saran-saran sebagai berikut:

5.3.1 Saran Bagi PT Cantika Puspa Pesona – Martha Tilaar Spa

1. Perencanaan manajemen krisis yang dilakukan PT Cantika Puspa Pesona yang berfokus untuk mengedepankan keselamatan perusahaan dan juga kesejahteraan karyawan dengan nilai kekeluargaan tergolong sangat riskan untuk diterima semua golongan dan perlu dipikirkan sedemikian rupa, walaupun dengan catatan hal tersebut memang harus dilakukan karena kapasitas perusahaan yang tidak mumpuni saat pandemic COVID-19. Harus karyawan yang sudah loyal dan paham betul perusahaan yang dapat menerima kebijakan pemotongan gaji yang besar dan tidak adanya THR sementara tersebut.
2. Bagi seluruh karyawan yang dialihfungsikan ke area pabrik dan mayoritas adalah terapis wanita, perusahaan disarankan memberikan solusi bagi mereka yang sempat mengalami cedera dan kerugian seperti tangan kasar padahal pekerjaan utamanya adalah bersentuhan dengan kulit pelanggan salon dan spa.
3. Perlu adanya restrukturalisasi setelah memasuki masa pemulihan, karena berbagai kegiatan perusahaan dinilai sangat diminimalisir salah satunya karena tidak adanya sumber daya manusia yang mencukupi dan mumpuni.
4. Treatment massage ternyata saat ini juga sangat digemari oleh kalangan masyarakat yang suka melakukan relaksasi dan sudah banyak tempat yang menyediakan jasa pijat dan refleksi saja. Refleksi dan massage juga bisa dijadikan substitusi dari spa, dimana hal itu harus diantisipasi dengan baik oleh Martha Tilaar Spa.

5.3.2 Saran Bagi Peneliti Selanjutnya

1. Peneliti selanjutnya dapat mengembangkan penelitian serupa secara khusus dalam pembahasan manajemen krisis walaupun terkait dengan industri yang berbeda

2. Untuk penelitian selanjutnya, peneliti dapat memakai metode kuantitatif pada pengukuran validitas data dari ekeftifitas manajemen krisis dan dikorelasikan dengan variable lain yang dianggap mempengaruhi permasalahan inti dari penelitian yang hamper serupa.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustina, I.** (2022, February 4). Wellness Tourism, Harapan Baru Sektor Pariwisata di Masa Pandemi. Agustus 1, 2022. <https://surakartadaily.com/2022/02/wellness-tourism-harapan-baru-sektor-pariwisata-di-masa-pandemi>
- Andiani, P., Anggraini A., Listiani L., & Tan, C.** (2022, July, 11). Wawancara Eksklusif.
- Ardianto, E.** (2010). Metode Penelitian Untuk Public Relatios Kuantitatif Dan Kualitatif. Bandung: Simbiosis Rekatama Media.
- Ardianto, E. dan Soemirat, S.** (2004). Dasar-Dasar Public Relations;. Bandung. PT. Remaja Rosdakarya.
- Austin, E.W. & Pinkleton, B.** (2015). Strategic Public Relations Management (3rd ed.). New York: <https://doi.org/10.4324/9781315754833>.
- Bacal, R.** (1999). Performance management. New York: McGraw-Hill.
- Bongoh Kyea, S-J.H.** (2020). ‘Social Trust in The Midst of Pandemic Crisis: Implications from COVID-19 of South Korea Bongoh.’ Research in Social Stratification and Mobility Journal <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/32572302/>.
- Brown, R.M.** (2017). “The Tourists Still Come, but They Don't Buy as Much as Before”: Vulnerability and Resilience in Two Bay Island Communities in the Wake of the Global Financial Crisis, The Qualitative Report 2017, 22(4), 1112-1136.
- Boer, K.M.** (2019). Manajemen Krisis di Balik Iklan-Iklan Kontroversial Milik Benetton. Interaksi: Jurnal Ilmu Komunikasi, 2(1), 94-103.
- Bungin, B.** (2007). Penelitian Kualitatif. Kencana Prenada Media Group : Jakarta.
- Budiman, J.** (2019, July 24). Wellness Ecosystem untuk Indonesia Sehat. 5 Oktober 2022. <https://www.womensobsession.com/detail/712/wellness-ecosystem-untuk-indonesia-sehat>
- Blanding, M.** (2021). Cruising in Crisis: How Carnival Is Riding Out the COVID-19 Storm. Harvard Business School Working Knowledge Baker Library.
- Creswell, J.W.,** (2008), Research Design, Thousand Oaks, California.
- Creswell, J.W.** (2014), Penelitian Kualitatif & Desain Riset (115 -116). Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Cheema-Fox, A., LaPerla, B., Serafeim, G., & Wang, H.** (2020). Corporate Resilience and Response During COVID-19. Harvard Business School.
- Denzin & Lincoln.** (2009). Handbook of Qualitative Research. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.

Dornyei, Z. (2007). *Research Methods in Applied Linguistics. Quantitative, Qualitative, and Mixed Methodologies*. Oxford: Oxford University Press.

Elliott, D. (2014), *The Handbook of Security*. Palgrave Macmillan, a division of Nature America Inc, America.

Faulkner, B. (2001). Towards a framework for tourism disaster management. *Tourism Management*, 135–147. Elsevier Ltd.

Fleming, R. S., & Zhu, F. X. (2017). The Role of Corporate Management in an Effective Crisis Management Program. *Archives of Business Research*, 5(6).

Ghony, D. & Almansyur, F. (2013). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media.

Groat, L. N., & Wang, D. (2013). *Architectural Research Methods* (2nd ed.). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Ghanbari, N. & Nowroozi, S. (2022). Iranian EFL Teachers' Challenges and Coping Strategies During COVID-19 Pandemic: A Case Study. *The Qualitative Report 2022*, 27(3), 605-625.

Groysberg, B., & Baden, K. C. (2020). *The COVID Two-Step for Leaders: Protect and Pivot*. Harvard Business School Working Knowledge Baker Library.

Global Wellness Institute. (2022, July 19). *Wisata Kesehatan, Indonesia Diharapkan Menjadi Salah Satu Destinasi Unggulan di Dunia*. 8 Oktober 2022. https://www.sinarpagibaru.id/berita/detail/Wisata_Kesehatan_Indonesia_Diharapkan_Menjadi_Salah_Satu_Destinas_i_Unggulan_di_Dunia

Harjito, A. & Martono. (2010). *Manajemen Keuangan*. Yogyakarta : Ekonisia.

Heizer, J. & Render, B. (2009). *Manajemen Operasi Buku 1 Edisi 9*. Jakarta: Salemba Empat.

Hitt, M., Ireland, R., & Hoskisson, R. (2020). *Strategic Management Competitiveness and Globalization: Concepts and Cases* (13th ed.). Cengage.

Hutagalung, H., Purwana, D., Suhud, U., Mukminin, A., Hamidah, & Rahayu, N. (2022). Community Self-Reliance of Rural Tourism in Indonesia: An Interpretative Phenomenological Analysis. *The Qualitative Report 2022*, 27(7), 1151-1168.

IWTCF 2022. (2022, September 5). *International Wellness Tourism Conference & Festival (IWTCF) 2022 Jadikan Indonesia Sebagai Destinasi Wellness Tourism Dunia*. <https://pedulicovid19.kemenparekraf.go.id/international-wellness-tourism-conference-festival-iwtcf-2022-jadikan-indonesia-sebagai-destinasi-wellness-tourism-dunia/>

Jefkins, F. (2003). *Public Relations* (5th ed.), Jakarta: PT Gelora Aksara Pratama.

Jennifer, M., Tilaar, I., Jennifer, M., & Tilaar, I. (2020). The Tourism Industry in a Developing Destination in Time of Crisis The Impact of COVID-19 Pandemic on The Tourism Industry in North Sulawesi, Indonesia Time of Crisis. Examensarbete: UPPSALA UNIVERSITET.

Kasali, R. (2003). Manajemen Public Relations: Konsep dan Aplikasinya di Indonesia. Jakarta: PT. Pusaka Utama Grafiti.

Kilhoffer, M. (2021). The ECA auditing other EU institutions' administrative response to disaster: the COVID-19 experience. European Court of Auditors., 3.

Kotler, P. & Armstrong, G. (2016). Principles of Marketing Global Edition (16th ed.). England: Pearson Education Limited.

Latief, R. (2018). Word of Mouth Communication : Penjualan Produk. Surabaya: Media Sahabat Cendekia.

Martha Tilaar Spa. (2021, July 21). Company Profile. 3 Oktober 2022. <http://www.marthatilaarspa.com/about/profile>

Medina, P. (2015, 15 August). Pasar Kosmetik Indonesia yang Memikat. 7 Desember 2022. <https://www.neraca.co.id/article/88750/pasar-kosmetik-indonesia-yang-memikat>

Moleong, L. (1990). Metodologi Penelitian Kualitatif. Bandung: Remaja. Rosdakarya.

Moleong, L. (2017). Metode Penelitian Kualitatif. Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset.

Mulyana, D. (2010). Metodologi Penelitian Kualitatif (7th Ed.). Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset.

Millet, J. D. (1954). Management in the public service: The quest for effective performance. New York: McGraw-Hill.

Meijers, D., & Moonen, G. (2021). Disasters and crisis management: Crisis management: disaster response is saving lives, but preparedness and prevention are key. European Court of Auditors, 3.

Murray, A. (2001). Public relations. London: Transet Limited

Nova, F. (2011). Crisis Public Relations: Strategi PR Menghadapi Krisis, Mengelola Isu, Membangun Citra dan Reputasi Perusahaan. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Nova, F. (2017). Crisis Public Relations. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Ott, L. (2013). Reputation in danger: Selected case studies of reputational crises created by social networking sites. Auckland University of Technology, 13-15.

Pedersen, C. L., Ritter, T., & Di Benedetto, C. A. (2020). Managing Through a Crisis: Managerial Implications for Business-to-business Firms. Industrial Marketing Management, 88, 314-322. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.034>

Priansa, D. J. (2017). Komunikasi Pemasaran Terpadu Pada Era Media Sosial. Bandung: CV Pustaka Setia.

Pauchant, T., Mitroff I., & Bass, J. (1992). Transforming the crisis-prone organization. San Francisco, CA.

Putri, M. S. (2021). Manajemen Krisis PT. Kereta Api Indonesia Dalam Menangani Keluhan Pelanggan Di Masa Pandemi COVID 19. *jurnal.usahid* 3(1).

PT Martina Berto Tbk. (2021). Laporan Tahunan PT Martina Berto, Tbk. https://www.martinaberto.co.id/download/ARSR_MBTO_2021_Submit_OJK_Rev.pdf

Priansa, D. J. (2017). Komunikasi Pemasaran Terpadu Pada Era Media. Sosial. Bandung: CV Pustaka Setia

Rusdiana, Dr. H. A. (2014). Manajemen Operasi. Bandung: CV PUSTAKA SETIA

Sembada, A. Y., & Kalantari, H.D. (2020). 'Biting The Travel Bullet: A Motivated Reasoning Perspective on Traveling During a Pandemic.' *Annals of Tourism Research*, (4), 1-4.

Sugiyono. (2008). Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D. Bandung : ALFABETA.

Sugiyono. (2016). Metode Penelitian Kualitatif. Bandung: Alfabeta.

Sugiyono. (2017). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.

Sunyoto, D. (2014). Dasar-Dasar Manajemen Pemasaran (Konsep, Strategi, dan Kasus). Cetakan ke-1. Yogyakarta: CAPS (Center for AcademicPublishing Service).

Sutrisno. (2013). Manajemen Keuangan : Teori, Konsep & Aplikasi. Jakarta : Ekonisia.

Suwardana, H., & Nuruddin, A. W. (2021). Manajemen Krisis Di Sektor Industri Menghadapi Era Pandemi. *Equilibrium: Jurnal Ekonomi-Manajemen-Akuntansi*, 17(1).

Suryani, H. (2022, August 25). Hancur Lebur, Bisnis Spa-Massage Cs DKI Bergelimpangan Mati!. <https://www.cnbcindonesia.com/news/20210825123438-4-271100/hancur-lebur-bisnis-spa-massage-cs-dki-bergelimpangan-mati>.

Siljanovska, L. (2022). The Influences Of Public Relations And Crisis Management In The Business Sector: A Case Study In The Republic Of North Macedonia. *Prizren Social Science Journal*, 6(2).

Terry, G. R. (2005). Principles of Management. Alexander Hamilton: Institute, New York

Tilaar, W. (2022, July 5). Wawancara Eksklusif.

Tilaar, W. (2015, September 23). Keistimewaan Spa Indonesia Dibandingkan Spa di Negara Lain. 3 September 2022. <https://www.cnnindonesia.com/gaya-hidup/20150923100641-277-80507/keistimewaan-spa-indonesia-dibandingkan-spa-di-negara-lain>

Trevor, M., & Goldsworthy, S. (2012). PR Today, The authoratative guide to public relations. Palgrave Macmillan.

Uno, S. (2021, September 15) Sandiaga Uno harap Global Tourism Forum bangkitkan sektor MICE Indonesia. 24 September 2022. <https://riau.antaraneews.com/berita/236789/sandiaga-uno-harap-global-tourism-forum-bangkitkan-sektor-mice-indonesia>

Utamiwaiti, I. (2020, Juni 29). Nasib bisnis kecantikan: Laju pertumbuhan tertahan pandemic. 4 November 2022. <https://www.alinea.id/bisnis/nasib-bisnis-kecantikan-laju-pertumbuhan-tertahan-pandemi-b1ZOR9vuT>

Utamiwati, I. (2022, June 24). Wawancara Eksklusif.

Uno, S. (2021, September 1). Sandiaga Uno: Wellness Tourism Punya Potensi Menjanjikan. 15 November 2022. <https://kumparan.com/kumparantravel/sandiaga-uno-wellness-tourism-punya-potensi-menjanjikan-1wRZNIS5vYX/4>

Uno, S. (2022, September 3). Sandiaga: Potensi Wisata Kebugaran di Indonesia Tinggi. 30 Agustus 2022. <https://republika.co.id/berita/nasional/umum/qyujjc330/network>

Utama, I. G. B.R. U. (2012). Jurnal Trend Health and Wellness Tourism in Indonesia. PPS Doktor Pariwisata Universitas Udayana Bali.

Vašíčková, V. (2019). Crisis Management Process: A Litrature Review and A Conceptual Integration. Acta Oeconomica Pragensia, 2019, 27(3–4), 61–77.

Watson, N.M. (2022). A Multiple Case Study on Small and Mid-Size Enterprise Managers' Lived Experiences on the Impact of Job Losses on Outsourcing Practices. The Qualitative Report 2022, 27(8), 1746-1764.

Wardani, W. N. R. (2020). Religious Cultural Reputation Effects on Sustainable Tourism Destinations. Journal of Southwest Jiaotong University, 55(4).

Wisudani, N.A. (2009). Manajemen Krisis Public Relations PT Pertamina (PERSERO) Unit Pengolahan IV Cilacap. Universitas Airlangga Surabaya.

Yamit, Z. (2003) Manajemen Produksi dan Operasi (2nd ed.) Yogyakarta: Ekonisia.

Yin, K.R. (2000). *Studi Kasus (Desain dan Metode)*. Jakarta: Rajawali Press.

Yucaoglu, G. D., Abrahams, R., & Groysberg, B. (2021). Inside CEOs' Pandemic Worries: Uncertainty, Employees, and Kids. Harvard Business School Working Knowledge Baker Library.

Zhou, Y., Draghici, A., Abbas, J., Mubeen, R., Boatca, M. E., & Salam, M. A. (2022). Social Media Efficacy in Crisis Management: Effectiveness of Non-pharmaceutical Interventions to Manage COVID-19 Challenges. *Frontiers in Psychiatry*, 12(626134).

Lampiran 1

Wawancara dengan Ibu Wulan Tilaar – Direktur Utama PT Cantika Puspa Pesona 5 Juli 2022 via ZOOM



Pengumpulan Data – Wawancara Via Zoom

Nathania: “Halo, selamat siang Ibu Wulan, terima kasih sudah menyempatkan diri untuk wawancara thesis saya Bu”

Wulan: “Halo Sarah, terima kasih juga sudah mau membahas Cantika Puspa Pesona untuk jadi fokus thesis kamu ya, thank you thank you”

Nathania: “Oke baik siap ya Bu untuk wawancara hari ini hehe”

Wulan: “Jujur nih, aku lagi cari bahan aku untuk kamu hehehe langsung aja yuk”

Nathania: “Pertanyaan pertama, nah Ibu kan memiliki tanggung jawab terbesar nih di seluruh bisnis Cantika Puspa Pesona, sebenarnya waktu kasus COVID itu kan juga tiba-tiba dan pemerintah juga langsung mengeluarkan peraturan PSBB untuk menutup usaha salah satunya bisnis spa. Bagaimana sih tanggapan Ibu mengenai hal tersebut?”

Wulan: “Jadi ya, semua orang mengalami ya, pandemic ini merupakan bentuk dimana adanya uncertainty khususnya di dunia bisnis. Mungkin 100 tahun lalu flu Spanyol udah ada, tapi ya kita kan waktu itu belum ada ya. Makanya pandemic COVID-19 ini benar-benar yang pertama yang pernah ada dan kita alami bersama. Pastinya ada rasa bingung dan khawatir, apalagi sudah ada PPKM dimana kita harus menutup bisnis. Bisnis kita, spa ini merupakan bisnis yang bersentuhan langsung dengan tubuh manusia dimana prokes dan standarnya saja saat itu belum ditetapkan. Jadi kita pasti saling meraba dan kira-kira apa yang bisa dilakukan untuk tetap menjalankan bisnis yang merupakan treatment-treatment tanpa harus mengorbankan kesehatan pekerja maupun pelanggan.

Dengan rasa khawatir yang besar itu ini diuji bagaimana kita sebagai pemimpin bisa bereaksi dengan tenang, walaupun nggak tenang, mesti objektif dan clear minded gitu untuk bisa short term dulu antisipasinya. Karena tidak bisa berpikir long term juga karena keadaannya juga sudah keos dengan segala uncertainty-nya keadaan pandemic ini. Tidak ada guideline dan kepastian. Yang kita lakukan pertama-tama adalah pemetaan ke dalam. Biasanya jika dalam keadaan panik kan banyak sekali yang langsung meminta pertolongan ke pihak luar, tapi Martha Tilaar Spa maupun Martha Tilaar Group langsung melakukan pemetaan ke dalam.

Menginventorisi ke dalam, kira-kira apa sih yang kita punya saat ini yang kira-kira relevan dengan situasi yang genting.

Pertama kali group mengalihkan produksi kosmetik ke handsanitizer. Selain melihat inventori di dalam, kita juga melihat opportunity diluar itu sedang butuh apa. Opportunity yang ada diluar saat itu orang sulit membeli handsanitizer. Nah saat itu group Martha Tilaar yang juga merupakan perusahaan manufaktur, tentunya kita memiliki infrastruktur yang lengkap untuk memproduksi handsanitizer. Nah darisitu memang terjadi gotong royong massive, karena spa harus tutup dan terapis gak ada kerjaan. Akhirnya hamper semua unit bisnis membantu dalam pembuatan handsanitizer, bukan dari sisi produksi tapi membantu di proses labeling dan packing.

Jadi selain adaptif, harus melihat opportunity, agile yang harus lincah dan cepat. Contohnya kalau saat ini berbicara tentang face-shield, handsanitizer, dll itu bisa dibilang sudah tidak relevan, tapi pada waktu itu orang berlomba-lomba untuk membuat alat-alat tersebut. Jadi harus agile, adaptif, dan inovatif. Untuk bisa melakukan tiga hal itu, intinya seperti tadi, yang pertama melihat ke dalam, inventorisasi diri, setelah itu melihat keluar untuk opportunity yang ada. Jadi memang suatu hal yang totally beda banget, kita belum pernah melakukan ini. Dan yang saya sangat syukuri, tim CPP dari mulai manajemen sampai karyawan dasarnya itu siap, saya gak tau mengeluh di belakang apa tidak, tapi pada waktu mereka diinstruksikan dan dimintai tolong untuk membantu pabrik, mereka semua melakukannya dengan siap dan kita bisa lihat secara sukacita. Walaupun jika kita lihat ternyata menempel sticker di botol itu tidak semudah itu, harus lurus, tidak boleh bergelembung, karena kalau tidak rapi bisa mengalami reject. Bayangkan itu semua bukan kompetensi kita, tapi kita harus melakukan itu secara cepat karena kita akan dinilai perbotolnya. Berapa botol seharusnya, akan menjadi upah kita. Yang menarik juga saat mereka diminta packing, kondisi fisik mereka kan berbeda dari yang pekerjaan fisik halus treatment spa ke pekerjaan fisik kasar dimana ada beberapa dari mereka yang ada lecet-lecet sedikit tangannya, lalu tangan kapalan. Dimana terapis itu tidak boleh kapalan, karena kalau menyentuh tubuh manusia itu harus halus. Nah dari kejadian-kejadian itu kita sebagai pimpinan yang di atas harus juga tetap memberikan motivasi atau dukungan berupa sesi-sesi dimana kita memberikan semangat melalui ZOOM. Kita intinya melakukan hal-hal kecil yang sederhana tapi penting untuk mereka supaya mereka merasa didukung dan diapresiasi. Karena kita semua tidak terkecuali juga melakukan hal yang sama.

Menurut saya, pandemi ini walaupun menyulitkan, tetapi juga mendewasakan kita sebagai pribadi juga sebagai seorang pemimpin di sebuah organisasi. Kita makin menyadari segala sesuatunya kita tidak bisa dilakukan sendiri. Setiap kesuksesan itu pasti diwujudkan bersama-sama asalkan kita juga sebagai pemimpin memberikan contoh, jadi gak hanya instruksi dan menyuruh, tetapi kita juga harus turun, mengayomi, untuk memahami apa yang mereka rasakan juga.

Itu mungkin satu contoh perubahan yang drastic dari segi operasional. Terus kemudian berbicara tentang empati, kita di CPP semuanya banyak yang perempuan jadi bisa dibilang banyak Woman Leaders disini. Memang empati itu penting apalagi di masa-masa yang penuh tantangan dan prihatin. Misalnya ada instruksi tentang WFH, pemotongan gaji, kemudian THR tidak bisa dibayarkan full. Tapi Puji Tuhan, by the end of the Year, pasti dibayarkan full. Intinya kita minta pengertian teman-teman untuk bersama-sama menanggung ini semua. Saya tidak

ada kata lain selain berterimakasih kepada segenap tim CPP yang mau melakukan semua perubahan ini dengan segenap hati.

Nah pemotongan gaji juga kita ganti dalam bentuk produk yang kita harapkan mereka bisa jual sehingga ke sanak saudara sehingga ada penambahan pemasukan. Tapi kan kalau produk kecantikan kan orang tidak beli bedak setiap hari dan bulan. Lama-lama saya pikir kasian juga kalau kita berikan kail yang berbentuk kosmetik. Nah kita terus berpikir kira-kira apalagi ya yang bisa kita lakukan. Nah akhirnya kita berkolaborasi dengan unit bisnis Martha Tilaar Group yang lain yaitu SAI. PT SAI kan merupakan perusahaan distribusi, mereka juga punya beberapa principal lainnya misalnya Nestle contohnya Milo, Bear Brand, lalu ada banyak lagi misalnya sabun shampoo dan lain-lain. Nah disini saya pikir ada barang lain yang mereka bisa jual juga atau at least mereka bisa pakai. Sabun kan pasti mereka butuh setiap bulan, dan ternyata itu lumayan sekali. Setelah mulai kehabisan ide lagi, ternyata teman-teman mengusulkan adanya sembako yang lebih dibutuhkan. Intinya selalu percaya saja bahwa selalu ada jalan keluar di setiap permasalahan asalkan kita mau berusaha. Sekecil apapun usaha kita Tuhan pasti kasih jalan keluar.

Ada hari-hari dimana saya sama Bu Carol dan Bu Ita duduk bersama dan diskusi tentang gaji yang hanya cukup untuk dua bulan lagi, atau bahkan bulan depan udah tidak tahu. Rasanya sangat berat karena masih banyak orang yang bergantung pada perusahaan ini. Tapi percaya deh sekecil apapun usaha itu, atau mungkin sampai orang-orang berkata "Ah usaha lo receh", atau upaya kita bukan sesuatu yang visioner atau besar-besaran. Tapi bisa dilihat bahwa, *that's the things that keep us going*. Misalnya dengan memotong gaji bisa memanjangkan hidup CPP terus ada juga, kalau Sarah perhatikan, kita tuh semuanya dijual, apapun juga bisa saja kita jual. Ada suatu masa dimana empon-empon itu berjaya di masa pandemic. Misalnya "Ya, kita punya ajahe, punya lemon grass", mulau dari saya sampai ke bawah menjual itu juga. Dan ternyata itu bisa menambah pemasukan kita, bisa menambah gaji juga loh. Dari saya pribadi juga sebenarnya ada rasa gengsi dan malu gitu mungkin pikiran orang, "Ih Wulan kok jualan kayak gitu", karena aku selama ini gak pernah berjualan seperti itu seumur hidup apalagi di WA-WA group. Tapi saya melihat semua orang melakukan itu. Ada yang jual telur asin lah, semua orang juga menjual apapun yang bisa mereka jual saat itu. Kenapa harus malu coba? Apalagi aku melakukan itu bukan untuk diriku sendiri tapi untuk perusahaan dan barang yang dijual kan bagus dan bermanfaat. Ya intinya mengalahkan diri sendiri dari segala ego, aku harus overcome it. Ya ternyata juga responnya bagus banget juga, karena orang kan juga banyak beralih ke herbal dan minuman yang meningkatkan imunitas lah, walaupun konteksnya tidak menyembuhkan tapi yang pasti baik bagi kesehatan.

Apalagi ya, oiya kita membuat paket-paket dan juga hampers. Lalu setiap orang di kantor saya minta untuk jualan flash sale di market place dengan live streaming, dari Winda, Regine, Bu Agnes, semuanya ikutan. Mungkin kalau kamu masih join disini, kamu akan jualan juga hahaha. Ya semacam live streaming gitu. Hal-hal itu walaupun kecil pasti ada hasilnya asalkan kamu melakukannya dengan intensi yang baik dan sepenuh hati. Pasti Tuhan gak akan meninggalkan kita begitu saja. Selama pandemic tidak ada hal-hal yang extra ordinary, tapi dimana kita disini semua melakukan *small things with great* lah.

Nathania: “Wah, Ibu thank you, ini sudah mencakup pertanyaan nomor 1 dan 2. Ada beberapa nilai juga yang sudah Ibu beritahu ada inovatif, adaptif, dan agile. Perubahannya memang signifikan. Karena spa berarti tidak gerak sama sekali ya Bu saat itu?”

Wulan: “Yes, betul, sama sekali. Oiya, terus ada home-care juga akhirnya, karena spa sama sekali tidak buka. Tapi sebenarnya kita buka, Sar, tapi by appointment jadi ya secara eksklusif ya. Jadi kita menghubungi beberapa klien-klien secara personal, banyak juga beberapa klien yang masih takut gitu. Jadi makanya it was moving very slow. Ada kala itu kita sempat disidak, ya yang salon owned yang di Cikini. Yaitu perlu juga tim ujung tombak para terapis di outlet yang perlu di support dan kita berikan dukungan bahwa kamu tidak pernah sendiri. Jadi, kala itu tim terapis tidak memakai seragam, tapi pakai seragam trainee. Jadi kalau misalkan ada sidak lagi, kita bisa beralih bahwa ini sedang dalam training. Dan benar-benar saat pertama kali disidak, itu seperti orang gila yang ketakutan. Tapi Puji Tuhan, Mbak Yati, yang in charge di Cikini, tuh bisa handle situasi itu dengan sangat baik dan memang sudah kita briefing dengan skenario yang ada. Juga ada semacam dalih bersih-bersih dimana memang mengharuskan ada orang yang stand by di outlet karena jika tidak dibersihkan, maka akan membuat beberapa alat akan jamur. Intinya aktivitas dan white lies itu sangat dibutuhkan pada awal apalagi PPKM level 4. Setelah itu sudah pernah disidak lagi karena kita menyikapinya dengan baik. Nah disitukan uncertainty nya pandemi yang membuat kita akhirnya harus sosialisasi lagi ke cabang-cabang lain.

Mungkin terkait dengan franchisee, ya bisa dibilang cukup aktif ya. Saya diminta untuk sharing mengenai proses ke beberapa outlet. Martha Tilaar kan merupakan bisnis spa yang leading ya dan merupakan pioneer di Indonesia, jadi melalui organisasi seperti ASPI, CIDESCO, dan juga Kementerian Pariwisata, kita diminta untuk sharing kira-kira persiapan seperti apa yang spa kita lakukan dalam masa pandemic dan persiapan-persiapannya. Disini juga kita melibatkan beberapa franchisee, juga ada sosialisasi internal dimana mereka kita pandu. Kita juga memberika kebebasan kepada franchisee yang ingin menutup outlet, bahkan ada yang berkeinginan untuk memulangkan terapis. Nah jadi yaudah kalau seperti itu kita memberikan kebijakan menutup dan memulangkan terapis. Seiring berjalannya waktu, intinya terus jalin komunikasi dengan outlet-outlet mengenai info-info dan guidance apa saja yang harus dilakukan outlet. Persiapan terapis juga kalau mereka memutuskan beroperasi seperti kita. Pokoknya Puji Tuhan banget deh franchiseenya juga gak neko-neko, mereka sadar dan paham banget keadaan ini bukan dari kemauan kita dan kita gak bisa memaksakan banyak hal yang terjadi.

Lalu terkait, sebuah sertifikasi spa yang memang belum pasti ya, Namanya CHSE, Cleanliness (kebersihan), Health (kesehatan), Safety (keamanan), dan Environment Sustainability (kelestarian lingkungan), yaitu sertifikat kepada usaha pariwisata, usaha/fasilitas lain terkait pariwisata, serta destinasi pariwisata yang memenuhi standar SNI 9042:2021 yang telah ditetapkan dalam penilaian Sertifikasi SNI CHSE. Nah itu juga akan diberlakukan untuk spa kan namun sampai saat ini ya belum, untuk guidance perumusannya juga kita Martha Tilaar Spa diminta untuk membantu. Cuma untuk penerapannya, atau eksekusi bagaimana harus diverifikasi lagi. Harus ada survei lapangan dan lain-lain. Sampai saat ini sebenarnya spa belum bisa buka, tapi semua orang udah beraktifitas seperti biasa dengan proses. Sekarang kita sudah bisa buka secara leluasa.”

Nathania: “Kalau bisa saya rangkum berarti memang strategi Bu Wulan ini lebih ke internal dulu ya. Jadi bisa dibilang 70:30 lah mungkin ya Bu presentase internal eksternalnya.”

Wulan: “Iya betul, kalau ke eksternal contohnya franchise nih, intinya bersilaturahmi dan menjalin komunikasi dengan baik aja ya. Tapi kalau my heart and soul ya intinya harus menyelamatkan kapal induk ya, itu merupakan tanggung jawab penuh saya sebagai pimpinan CPP. Ya bener sih bisa dibilang 70:30 lah ya dalam proporsi saya membagi waktu dan pikiran untuk internal dan eksternal. Tapi ya, aku juga bisa bilang ini miracle dan merupakan kemurahan Tuhan. Intinya kita harus berusaha terus. Dan at the end of the day of course Yang Di Atas yang menentukan.”

Nathania: “Kan konsepnya sudah oke semuanya, nah menurut Ibu, ini tuh hasilnya seperti apa sih Bu dari semua strategi dan nanti kedepannya apakah ada perubahan yang signifikan kalau sudah normal lagi atau kembali seperti dulu lagi?”

Wulan: “Mungkin sebelum aku jawab, saya mau nambahin mau nambahin dua hal lagi. Kita juga ada POP-UP Salon & Spa berkolaborasi dengan kantor-kantor ya. Waktu itu ada di SAI dan di Marthina Berto. Simpenya melihat opportunity dimana saat itu orang mau ke salon itu tidak bisa. Jadi POP-UP Salon & Spa ini dari mulai potong rambut, sampai cat uban, ya ada relaksasinya. Ya lumayan ya hasil dari cermat membaca market saat itu.

Lalu sempet juga kita menawarkan jasa disinfektasi, walaupun itu tidak jalan ke eksternal, cuma kita sempat buat persiapan. Ya intinya dari setiap perencanaan ada yang oke ada juga yang tidak oke. Ada yang berjalan dengan baik, ada juga yang tidak berjalan dengan baik ya. Tapi apapun sih, lebih ke palugada deh, apa lu mau gue ada hehehe. Kita juga tawarkan ke franchisee juga, kan kita sudah punya alatnya dan chemical-nya juga. Jadi berpikir lagi kenapa tidak kita tawarkan ya.

Oke, untuk sekarang kan kita sudah beroperasi dengan normal. Secara operasional pastinya berangsur tidak bisa seperti dulu. Tapi secara pelanggan dan omset, itu semua cukup menunjukkan grafik yang cukup menggembirakan ya. Orang sudah mulai berani dan kembali ke kebutuhan mereka dahulu, spa juga bukan kebutuhan premier lebih ke kesenangan. Kedepannya yang menjadi challenge kita tetap sih bagaimana kita mengimplementasikan proses itu ke tamu-tamu kita. Tahu sendiri, jika tidak dimonitoring dengan baik, pasti ada saja peraturan yang kendor, contohnya PeduliLindungi aja sekarang kendor ya kadang ya di beberapa titik. Ya intinya kita tetap harus kencang, bukan hanya untuk tamu, tapi juga untuk terapis kita. Oiya, kita juga membantu semua terapis untuk mendapatkan vaksinasi 1 dan 2. CPP yang organisasikan supaya mereka mendapatkan vaksin semuanya.

Lalu untuk mempercepat dan mengakselerate proses bisnis kala ini tentunya dengan kolaborasi, banyak banget setelah mulai PPKM kendor ya, banyak opportunity untuk berkolaborasi entah itu joint operation dan franchise. Di masa kelam pandemic kemarin juga ya tetap ada juga sih yang ajakin kolaborasi seperti pembukaan franchisee pun tetap ada walaupun tidak banyak ya. Ya kalau bukan keajaiban ya apa Namanya, bayangin orang makan aja susah, nah da bisa beli franchise hehehe. Nah kita sekarang ada kolaborasi banyak anget nih. Pertama ada di hotel, lalu hospital di woman care and children hospital. Yang lebih banyak itu kolaborasi sih selain memang seperti biasa yaitu franchise dan owned spa.

Lalu ada opportunity membuat hampers-hampers kesehatan perempuan. Nah kalau tadi di rumah sakit ibu dan anak, kita akan hubungkan spa tersebut ke ibu dan anak. Karena kalau Sarah masih ingat kan kita spa nya lebih ke woman life cycle, jadi sekarang bukan hanya servicesnya aja, jadi kolaborasi bisa menjangkau retail juga. Karena sebenarnya di Spa sendiri, income itu 80% bisa datang dari retail loh. Jadi retail itu mungkin yang kita tidak banyak pay attention, itu bisa menambah income kita lagi. Produk-produknya juga produk-produk MTG semuanya, sampai ke inhale dari rempah-rempah. Kita kan punya Bakera dan rempah lainnya untuk jadi inhalelation. Intinya dengan bahan utama yang sama yang kita sudah punya, kita bisa re-packaging ke bentuk produk lain yang bahkan lebih appealing ke masyarakat saat itu. Kita jug abikin hampers Tangas untuk hampers Natal, kolaborasi dengan pihak-pihak seperti Kamalika Prince, ditambah produk-produk home-spa yang bisa berguna dengan desain-desain totebag yang ramah lingkungan dari desainnya Kamalika. Getting back on track nya bisa lebih cepat dengan kolaborasi.”

Nathania: “MTG mengurus anak perusahaan itu berarti sangat kekeluargaan banget ya Bu yaaa. Bener-bener melihat ke dalam terlebih dahulu dalam implementasinya. Ini sudah menjawab semuanya. I think penelitian aku juga bisa jadi branding untuk MTSpa ya Bu, karena tidak banyak yang mau terbuka uga dalam manajemen krisis ini.”

Wulan: “Thank you Thank you btw. Oiya, lalu berbicara tentang kekeluargaan ya, di kita sendiri kalau orang COVID kan perlu juga ya support system internal. Jadi ya say appreciate dari HR Ibu Agnes dan team. Kita punya team Satgas COVID, menurut saya CPP itu run extra-mile. Contohnya setiap orang yang tiba-tiba terinfeksi COVID, kita pun akan sangat taking care of them dalam artian memastikan mereka mendapatkan obat, kalau tidak ada obat, kita yang cari supaya obat-obat itu mereka dapet. Ada form juga yang setiap hari harus diisi untuk monitor day by day. Kita juga punya petty cash khusus (dana kemanusiaan) yang akan digunakan untuk siapa saja yang terdampak COVID, isinya uang hasil sumbangan semua. Ya lumayanlah ya walaupun hasil dari urunan gaji-gaji yang dipotong, ini kita juga encourage untuk rasa kebersamaan untuk empati. Seperti suami Mbak Sari yang akhirnya meninggal saat COVID itu, akhirnya kita bantu juga dari dana tersebut. Kita juga adakan tahlilan dan doa bersama untuk mereka, dan I think it’s mean a lot untuk yang kehilangan dan yang merasakan bersama-sama. Jadi tidak selalu tentang bisnis, tapi bagaimana kita selalu memelihara orang-orangnya. Memelihara hatinya, seangatnya, dan motivasinya supaya tantangan dapat mereka lalui supaya bisa moving forward bersama-sama. Ada tempat isoman sendiri juga sampai supply makanan, suplemen, obat, dan lain-lain.”

Nathania: “Jadi ditengah kekurangan tetap ada upaya untuk membantu internal dan berbagi secara kekeluargaannya ya. Nah, aku coba kaitkan ke keuangan ya Bu, daritadi memang mengatur secara micro di dalam dulu ya. Karena memang banyak yang akhirnya memutuskan untuk pinjaman lah, akuisisi dan merger, berarti untuk CPP itu bebas dari itu semua ya Bu.”

Wulan: “Yes betul, tidak bisa dikatakan survive sendiri juga, tapi bisa dikatakan pertolongan Tuhan dan secara mandiri dan independent kita pun akhirnya bisa survive dari badai pandemic ini. Kita tidak dapat pinjaman dari group, kita pun punya tabungan yang tadinya akan kita gunakan untuk aset. Tapi akhirnya tabungan itu habis untuk keperluan pandemic,

karena memang uang tuh bisa dicari, Sar. Cuma pengalaman ini yang bisa jadi hal yang berharga, nanti berkat bisa datang sendiri. Ya memang mengharukan ya...”

Nathania: “Wah keren sekali Ibu”

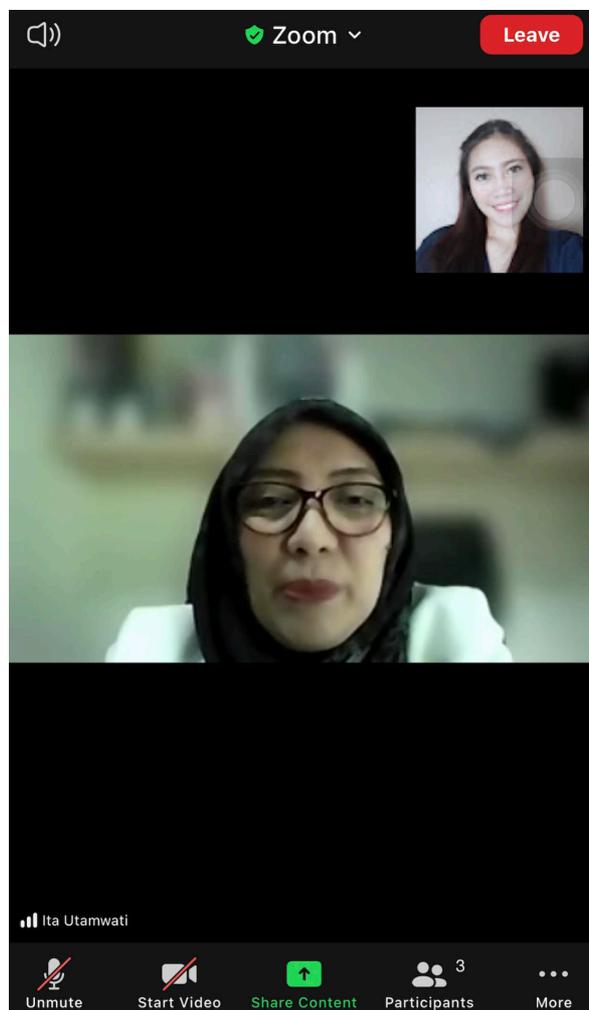
Wulan: “Ya bagaimana tidak terima kasih ya, mereka disuruh apa aja mau loh. Belum lagi makasih Bu Carol yang cerewet.”

Nathania: “Baiklah Ibu makasih banyak untuk waktunya”

Wulan: “Makasih banyak sekali lagi, sudah dapat ya informasinya”

Lampiran 2

**Wawancara dengan Ibu Ita Utamiwati – General Manager PT Cantika Puspa Pesona
24 Juni 2022 via ZOOM**



Pengumpulan Data – Wawancara Via ZOOM

Nathania: “Bagaimana tanggapan Ibu waktu pandemic menimpa Martha Tilaar Spa?”

Ita: “Pasti tidak ada yang mengira bahwa pandemic akan sepanjang ini, di awal-awal sih kita masih positif karena sebenarnya pandemic itu di awal Maret itu udah mulai ya, terus Maret kita masih buka, lalu akhir Maret ada PSBB waktu itu istilahnya langsung tutup gitu masih shock juga kaget ya. Karena otomatis perusahaan supaya bisa bertahan harus ada tindakan-tindakan yang dilakukan entah itu dari menambah penghasilan dari tempat lain ataupun malah mengurangi cost. Kita kira itu yang tidak sampai panjangnya 2 tahun gini, kita kira hanya yang 6 bulan atau 3 bulan malahan ternyata sampai 2 tahun.”

Nathania: “Saya sempat lihat ada satu berita yang waktu itu kontennya mewawancarai Bu Ita juga, dan disitu Bu Ita menyatakan “Pendapatan nol”, nanti saya kutip ya Bu ya. Lalu untuk pertanyaan kedua, saya singkat aja, untuk handle setiap divisi dari mulai HR, Operation, Finance, Business Development, itu bagaimana setelah ada pandemic model manajemen yang Ibu Ita terapkan dalam mengidentifikasi sumber kerusakan paling besar itu dimana? Disitu apa yang Ibu lakukan, respon cepat tanggapnya itu seperti apa?”

Ita: “Jadi dilakukan secara perusahaan itu kebetulan kita kan dibawahnya Martha Tilaar Group (MTG) ya, jadi secara korporat dari pusat juga langsung berkordinasi tindakan apa yang dapat membantu semua unit ini supaya bisa bertahan. Waktu itu ketika spa benar-benar tutup kita bahkan dialihkan ke pabrik kan, kita bantu karena ketersediaan hand-sanitizer langka, dan kebetulan pabrik mendapat order hand-sanitizer dalam jumlah yang besar. Akhirnya semua tim kita libatkan kesana dan Puji Tuhan Alhamdulillahnya itu cukup membantu flow perusahaan. Kita sih mengutamakan karyawan kita ya, maksudnya supaya setiap karyawan tetap bisa digaji dan itu harus memutar otak dengan berbagai macam tawaran atau solusi yang kita keluarkan mulai dari diberlakukannya *Work From Home*, otomatis ada pengurangan besaran gaji, WFH Cuma hanya boleh 25% yang masuk kantor, berarti dalam satu minggu hanya sekitar 1-2 hari masuk kantor. Nah disitu ada potongan gaji yang pasti sesuai dengan masuk kantornya. Yang jelas semua hal kita komunikasikan ke karyawan tentang seluruh kondisi perusahaan. Lalu yang pasti adanya pengurangan karyawan, supaya beban perusahaan tidak terlalu berat. Ibaratnya, kita ada karyawan tetap dan karyawan kontrak, jadi untuk sementara yang karyawan kontrak tidak kita perpanjang dulu. Yang penting adanya transparansi dan semua informasi diteruskan kepada semua karyawan.”

Nathania: “Bagaimana dengan terapis-terapis?”

Ita: “Kalau terapis-terapis, mereka juga ada yang karyawan tetap dan ada yang permanen. Jadi perlakuan perusahaan terhadap mereka juga sama. Yang kontrak otomatis kita stop dulu, kemudian yang permanen kita alihkan ke pabrik. Kalaupun karyawan kontrak mau ikut dialihkan ke pabrik (alih fungsi), juga kita berikan kesempatan. Karena pada masa pandemic itu susah sekali mencari pekerjaan ya, maka dari itu jika ada kesempatan disana, kita alihkan para pekerja kesana juga.”

Nathania: “Baik, kalau itu kan dilihat dari perspektif HRD ya, kalau dari sisi operation bagaimana Bu? Apakah tidak ada pergerakan sama sekali atau bagaimana?”

Ita: “Pada saat itu di Indonesia juga sudah tidak bisa buka sama sekali bisnis spanya, ini spesifik pada awal pandemic. Walaupun kita tutup customer tetap mencari kita, setelah 3 bulan tutup, outlet tetap dijaga kebersihannya yang owned terutama, yang franchisee juga kita sarankan seperti itu dijaga outletnya tetap harus ada yang in charge. Jadi karyawan digaji berdasarkan hari kerjanya. Jadi waktu kerjanya pun diatur, ada yang masuk ke outlet ada yang

masuk ke pabrik, ke kantor, semuanya diatur sedemikian rupa. Karena di beberapa daerah yang ketat banget kan Jakarta harus tutup total. Di beberapa daerah di luar Jawa itu masih ada diperbolehkan, atau waktu itu ketika salon sudah diperbolehkan juga salon sudah dibuka perlahan dengan Protokol Kesehatan yang ketat sudah ditetapkan, karyawan tetap masuk kantor karena banyak yang tetap harus dilakukan seperti produk harus ada yang dikirim, jadi tetap harus ada monitoring.”

Nathania: “Lalu kalau bicara franchising itu bagaimana, kita tetap nyari seperti apa? Bagaimana hubungan-hubungan eksternalnya?”

Ita: “Ya franchising kita tetap nyari, kebetulan di tahun 2020 di akhir tahun itu malah ada opening outlet di Subang, tahun 2021 tidak ada opening. Tahun 2022 ini awal tahun kita opening di Banjarmasin. Jadi secara franchise kita tetap cari, kita yakin jika pandemic ini selesai pelayanan Salon malah itu dapat meningkatkan imun cepat tinggi karena relaksasi ini sangat dibutuhkan juga. Hal itu terbukti tamu-tamu kita kuantitas sudah meningkat, itu yang dicari para tamu, begitu dibuka ada pertumbuhan dalam pendapatan.”

Nathania: “Beberapa pertanyaan sudah ibu jelasin, berarti ibu tetap ada meeting2 terus ya bu, sama manager-manager lainnya. Lalu kalau boleh diceritain ibu, karakteristik general manager Ibu Ita seperti apa? Apakah harus cepat seperti Set..Set..Set, atau tetap santai tetapi harus mencapai target, yang ibu adaptasi seperti apa?”

Ita: “Pandemi ini memang tidak ada yang bisa mengira ya. Yang paling berat pada waktu itu adalah kita harus melepaskan beberapa karyawan kita, yaitu pengurangan karyawan. Berat juga, tetapi kita harus cepat mengambil keputusan agar tidak membahayakan perusahaan juga, kita harus ambil keputusan yang tepat pada momen yang tepat, seperti itu. Karena jika ada kesempatan yang kita lewatkan dapat merugikan kita juga dan membahayakan perusahaan juga. Adaptif dan siap untuk perubahan merupakan kunci sekalipun kami karyawan satu sama lain itu sebenarnya cukup dekat ya. Sikap tersebut sangat erat kaitannya dengan pengambilan keputusan yang tepat di saat yang tepat juga.”

Nathania: “Terima kasih banget untuk kesempatan atas jawaban ibu.”

Ita: “Kapan selesainya thesisnya?”

Nathania: “Tahun ini bu, mohon doanya.”

Lampiran 3

Wawancara dengan Ibu Agnes Anggraini – HRGA Manager PT Cantika Puspa Pesona 11 Juli 2022 via ZOOM



Pengumpulan Data - Wawancara via ZOOM

Nathania: “Untuk Divisi HRD kepada ibu Agnes, pendapat ibu bagaimana wabah COVID terhadap bisnis Spa CPP, dan langkah2 apa aja yang ibu ambil pada masa Covid-19 tersebut.”

Agnes: “Ketika pandemi itu tahun 2020 sekitar bulan April, yang sudah kita lakukan di awal pandemic tersebut pastinya jadwal kerja karyawan pun berubah, awal pandemi itu banyak salon yang tutup itu hampir semuanya malah sekitar 90% salon tutup seketika, sehingga otomatis omset turun drastis, kemudian dilakukanlah efisiensi besar-besaran di tahun 2020 itu terutama dari segi penggajian artinya ada pemotongan gaji. Ada pengurangan kemudian ada skema gaji yang diubah. Namun yang kita lakukan dari departemen HR sendiri, yaitu melakukan mapping terlebih dahulu untuk karyawan yang statusnya adalah kontrak. Karena untuk karyawan yang statusnya kontrak, itu adalah yang paling mudah bagi kita untuk tidak melanjutkan kontrak tersebut. Jadi, sampai akhir tahun 2020, saya melakukan pengurangan hampir 50% dari jumlah karyawan saat itu. Yang tadinya 140an karyawan bisa berkurang sampai di angka 70an di tahun 2020 itu dari sisi manpowernya.

Kemudian dari penggajiannya sendiri dari April tersebut, manajemen melakukan skema penurunan presentase dari upah yang diterima dan itu semua kenapa CPP bisa bertahan, karena manajemen selalu melakukan transparansi. Transparansi dalam hal setiap ada perubahan apapun, kita lakukan lewat memo internal yang diteruskan kepada karyawan. Sehingga karyawan tahu kondisi perusahaan seperti apa.”

Nathania: “Cukup bu, itu sudah menjawab pertanyaan 1 dan 2. Lanjut ke pertanyaan ketiga bagaimana cara HR tetap memotivasi karyawan sehingga mempengaruhi performa?”

Agnes: “Pengurangan karyawan dari 140 menjadi 70, pengurangan 50% karyawan. Memotivasi karyawan dengan pengurangan karyawan yang cukup banyak, kita menghimbau semua karyawan diminta untuk agile. Agile dalam arti setiap departemen tidak akan hanya mengerjakan tugas yang biasa dikerjakan sebelum pandemi, tapi juga harus mampu setelah pandemic mengerjakan job job tambahan yang manajemen minta untuk dikerjakan. Contohnya di tempatnya Bu Lonny, di divisi operation, yang tadinya punya tim sebanyak tiga orang, akhirnya cuma ada satu orang. Dengan dia harus handle kerjaan franchise yang memang juga berkurang tapi tetap harus ada yang handle dan stand by.

Kemudian adanya pengaturan WFH sebenarnya cukup mendukung kebijakan ini, karena walaupun adanya pengurangan gaji, tapi mereka bisa bekerja dari rumah. Itu win win solution dari manajemen. Kemudian selama pandemic, kita gencar banget melakukan promosi-promosi karena kan salon tutup. Kita berpikir keras bagaimana cara supaya bisa tetap masuk profit, akhirnya kita gencar banget di online ya. Di online mulai dari kelas kelas online untuk treatment dan juga retail, dan di 2020an memang akhirnya kita banyak buat kelas online dan ternyata cukup banyak ya peminatnya. Karena waktu itu Training Center orangnya dipulangi, gak ada anaknya. Kita juga akhirnya berjualan di media social seperti Instagram lalu juga di e-commerce seperti shopee sampai kita menurunkan tim-tim lintas divisi untuk bisa jadi host yang membantu. Semua ikut berkontribusi untuk berjualan virtual kita maksimalkan disitu. Banyak sebenarnya dilakukan oleh manajemen, ke franchise dengan pihak eksternal. Terakhir dengan Astra, kita mengisi untuk gatheringnya via virtual langsung oleh Bu Wulan sekitar satu jam. Akhirnya tim kita harus bisa percaya diri untuk memperpanjang umur perusahaan, CPP, dan bisa membuat CPP survive saat itu. Survive dalam arti pasti karyawan dapat dampak yang luar biasa karena gaji turun sangat drastis, tapi bagaimana cara kita semua memotivasi satu sama lain juga untuk tetap bertahan di masa yang sukar itu.”

Lampiran 4

Wawancara dengan Ibu Perry Andiani – Business Development Manager PT Cantika Puspa Pesona - 11 Juli 2022 via telfon

Nathania: “Halo Bu Perry apa kabar Bu? Semoga baik-baik aja ya, kita langsung mulai aja ya Bu wawancaranya.”

Perry: “Iya Sarah, boleh langsung aja”

Nathania: “Jadi seperti yang kita tahu, pandemic kan sangat berdampak ya ke bisnis spa. Terkhusus di divisi Marketing dan Business Development itu bagaimana Bu cara menanggapi?”

Perry: “Di divisi aku sih kebanyakan sudah diceritakan Bu Wulan ya pastinya. Kita banyak berinovasi dan banyak perubahan juga. Tapi aku harap sih hanya sebatas saat pandemic aja ya perubahan ini, setelah memasuki endemic semoga bisa kembali menjadi normal. Untuk franchise, pastinya banyak yang mundur, namun pencarian juga tetap kita langsung walaupun lebih sulit pasinya. Karena di masa pandemi tidak banyak orang yang mau mengambil resiko untuk membeli bisnis spa yang pada saat itu saja harus tutup. Mana ada yang mau beli ya hahaha. Nah, akhirnya puji Tuhan ada pembukaan 1-2 di tahun 2020 sih. Cuma kita tidak bisa terus bersandar ke outlet, akhirnya sejumlah inovasi kita lakukan mulai dari,

- Penjualan produk-produk baru seperti alat-alat kesehatan yang sangat dibutuhkan saat itu, ada hand sanitizer, masker, face shield, bahkan empon-empon inhalation, dan banyak lagi produk-produk MTG yang kita bantu jualkan dengan sharing profit
- Live streaming untuk penjualan retail
- Home-spa dan POP-UP salon and spa untuk beberapa pelanggan pilihan dan juga kolaborasi B2B dimana MTSpa bisa memberikan beberapa treatment dengan harga yang terjangkau dengan booth-booth kecil
- Berjualan lewat secara multi-channel dengan sangat aktif dengan memanfaatkan manpower yang ada.

Dengan adanya pengurangan karyawan dan alih pekerjaan ke area pabrik, segala sesuatu kita anggap merupakan proses pedewasaan buat CPP dan segala proses yang ada. Apalagi di divisi marketing tuh aku sekarang sendiri kan gak ada anak lagi. Makanya sekarang dibantuin Regine palingan, sama beberapa orang cabutan lainnya.

Kalau budget pastinya kita udah langsung tahu, perusahaan lagi gak bisa mengeluarkan banyak biaya. Jadinya promosi semaksimal mungkin budgetnya, kalau bisa bahkan nol budget. Selama tahun 2020 kita tidak ada budget untuk promosi. Kita efisiensi aja langsung. Event-event seperti bazaar, photoshoot, dll akan sudah stop dulu sementara waku sampai keadaan membaik. Cuma yang pasti sedikit saja usaha pastinya akan sangat berpengaruh juga. Waktu itu yang menjadi tantangan terbesar aku pribadi adalah pemasukan yang sangat berkurang drastic yang biasanya jadi patokan penggajian anak-anak CPP semua. Tapi saat itu harus puter otak (brainstorm) dan berdiskusi terus antar manajemen.

Nathania: “Bagaimana penetapan target penjualan dalam 2 tahun kedepan khususnya di tahun 2023 dan 2024? Kita tahu juga sudah terjadi pemulihan di area bisnis spa pastinya.”

Perry: “Pastinya harus mengejar segala kekurangan yang kita hadapi selama pandemic ya. Puji Tuhan saat ini spa sudah bisa buka dengan normal, sudah banyak peraturan yang kendor. Tapi sampai saat ini pun Martha Tilaar Spa masih tetap memberlakukan protokol kesehatan untuk kepentingan pengunjung dan pastinya para terapis ya. Manpower yang ada itu sangat sangat penting untuk kita. Target satu tahun kedepan pastinya harus menanjak, dua tahun kedepan sudah bisa berjalan normal menanjak tapi lebih stabil ya dinamika kenaikan dan penurunannya. Untuk angka sih aku gak bisa kasih tau ya, karena kita lagi fokus untuk menaikkan pemasukan aja dulu sih. Seperti grafik yang diberikan Bu Carol juga bahwa adanya kenaikan sampai akhir tahun 2022 tapi belum bisa banyak mengembalikan kekurangan kita. Banyak juga kegiatan-kegiatan yang bisa kita kembali adakan, pastinya kolaborasi menjadi kunci kita untuk mempercepat pemulihan khususnya bagi Martha Tilaar Spa dan banyak joint venture nya.

Lampiran 5

Wawancara dengan Ibu Lonny Listiani – Operation Manager PT Cantika Puspa Pesona 11 Juli 2022 via ZOOM



Pengumpulan Data - Wawancara via ZOOM

Nathania: “Halo Bu Lonny, sama seperti sebelumnya, ada empat pertanyaan terkait tanggapan dan langkah-langkah. Tanggapan Ibu bagaimana terjadinya pandemic khususnya divisi operation.”

Lonny: “Oke Sarah, aku akan coba share di sisi bisnis spa ini saat pandemi. Tentu saja sangat terdampak ya terkait peraturan pemda kita sata itu memang tidak mengizinkan untuk bisnis spa beroperasi. Itu berarti dari tahun 2020 sampai sekarang ini hamper 3 tahun outlet kita belum ada izinnnya untuk buka. Tapi di tahun lalu, ketika PPKM mulai menurun, para owner yang memang harus tetap mengeluarkan budget operasional dan lain-lain, mereka minta izin ke kita untuk membuka kembali outlet spanya. Pun tidak semua, dari kita punya sekitar 40an sebelumnya, yang terdampak ada 10 outlet kita tutup. Jadi saat ini ada sekitar 30an outlet yang existing sampai sekarang dan itu pun tidak semua outlet franchisee kita yang buka secara terang-terangan. Mereka memiliki strategi khusus sesuai dengan peraturan pemda masing-masing. Di beberapa lokasi karena masih ketat dengan swiping, maka mereka buka sesuai dengan peraturan yang dari pusat kita tetapkan sesuai pandemi, yaitu beberapa SOP yang mereka harus jalani.

Mungkin aku cerita sekilas dulu ya, apa yang mereka lakukan saat pandemic. Yang terjadi di outlet, semua outlet yang mau beroperasi, mereka wajib menggunakan APD yang lengkap dan ini salah satu trik kita juga untuk tetap memiliki income, dari sisi service dan retail kita drop karena banyak sekali outlet kita yang tutup. Jadi kita juga mencoba peruntungan untuk

menjual APD juga. Jadi pada saat itu untuk outlet yang baru akan buka lagi, kita sebutnya paket re-opening. Jadi untuk mereka saat itu dari mulai hand sanitizer, APD, dan perlengkapan lainnya mereka wajib untuk membelinya dari CPP. Kemudian mereka juga harus melakukan treatment by reservasi, tamu juga hanya boleh di drop off, dan adanya ketentuan dengan aplikasi PeduliLindungi mereka harus at least vaksin 1 dan 2 lalu booster. Ini salah satu cara yang kita lakukan untuk franchisee mau buka. Dan ternyata memang banyak juga owner yang mempertimbangkan operational tetap jalan tapi traffic tidak ada, akhirnya memperhitungkan operational cost mereka. Maka beberapa dari terapis kami dipulangkan. Dari yang tadinya ada 8 sampai 9 terapis, mungkin akhirnya mereka putuskan hanya 3 sampai 4 terapis saja. Dan itu berlaku beberapa bulan setelah mereka bisa buka, itu salah satu cara untuk mereka efisiensi cost dengan berkoordinasi dengan tim CPP. Namun setiap owner yang memulangkan terapis, harus tetap memberikan subsidi bagi terapis-terapis yang tidak bekerja itu. Mereka tetap disubsidi bahan pokok, mulai dari makanan entah itu dalam bentuk matang ataupun mereka olah sendiri. Itu ternyata membuat terapis-terapis kita loyal terhadap owner dan mereka memilih bertahan stay di outlet yang tidak beroperasi sekalipun karena mereka mendapatkan treatment yang baik dari setiap owner kita.

Kemudian ada juga beberapa dari mereka, para terapis kita, yang terkena positif COVID saat itu. Dan itu beberapa owner pun memberikan atensi kepada terapis-terapis kita dengan sangat care, bahkan ada beberapa owner yang memberikan tempat tinggal mereka atau apartemen mereka untuk tempat isoman para terapis dengan segala kebutuhan dari mulai makanan dan suplemen semua dicover oleh owner. Hal tersebut dapat mendukung adanya pengabdian yang tulus karena diperlakukan dengan baik juga. Hal ini juga merupakan point plus karena kemungkinan mereka tidak akan menemukan hal ini jika mereka bekerja di tempat lain.

Lalu terkait dari manufaktur, otomatis selama pandemi, customer kan berkurang drastic. Dari yang biasa traffiknya bagus tiba-tiba sangat anjlok. Sehingga berimbas kepada PO produk CPP berkurang drastis juga. Karena service dan retail traffiknya tidak ada, daya belinya juga tidak ada. Kemudian, yang kita ketahui ada beberapa produk yang tidak bisa kita produksi lagi karena imbas dari pandemic sehingga terdapat beberapa produk kosong, stok kosong, dan kita tidak bisa order juga. Maka dari itu kita menetapkan adanya produk pengganti atau produk substitute, sebuah solusi untuk menghadapi tidak bisanya beberapa treatment untuk dilakukan ke customer karena kekosongan produk. Akhirnya beberapa treatment pun kita ganti dengan menu treatment lain yang dianggap layak untuk ada sebagai substitusi, dengan harga yang reasonable tapi tidak menurunkan kualitas dan tetap diharapkan dengan kualitas yang terbaik. Kemudian salah satu cara lagi, kita menjual produk-produk starter pack untuk menggantikan produk-produk retail kita yang saat ini kosong.

Kita juga menyarankan kepada franchisee karena mereka tidak ada tamu, otomatis perputaran treatmentnya sedikit sekali. Jadi kita minta untuk mereka aktif untuk membuat

promo-promo untuk strategi marketingnya dengan membuat menu-menu yang dengan diskon tertentu dilihat dari produk yang kurang. Misalnya dengan special price atau dengan menu paket bundling.”

Nathania: “Apakah ada project yang krusial yang sampai terhenti seperti contoh di Srilanka?”

Lonny: “Selama pandemi ini ada beberapa outlet yang harus mengeluarkan biaya untuk renewal kontrak kan, jadi ada beberapa dari 40 outlet yang sekarang 30an outlet itu ada yang mereka yang sudah kita approve untuk melanjutkan kontrak, tapi ada juga dari mereka yang sudah menetapkan mereka final tidak melanjutkan kontraknya. Nah bagi mereka yang masih tertarik untuk melanjutkan outlet tapi mengalami kesulitan finansial, kita offering mereka ada beberapa opsi. Contohnya kita memberikan grade periode untuk pertanyaan kontrak, atau kemungkinan kita berikan keringanan misalnya nego untuk royalty fee-nya. Itu pun kita sudah memberikan kebijakan tersebut dimana franchisee wajib membayarkan 5% dari omset, dimana normalnya adalah minimum atau yang tertinggi dari omset. Kemudian kita juga memberikan kebijakan term pembayaran yang lebih panjang bagi franchisee yaitu berupa angsuran. Normalnya mereka membayar full atau at least 3x angsuran, kali ini bisa lebih panjang waktunya angsurannya tentunya untuk membantu owner untuk mengatur cashflow mereka.

Jadi memang ada beberapa kebijakan yang kita bantu bukan hanya dari segi produk dan marketing, tapi juga dari sisi cara mengatur keuangan mereka di masa pandemi.”

Nathania: “I see, terimakasih Ibu jawabannya. Kalau yang joint operation juga penanganannya sama ya?”

Lonny: “iya, lebih kurang sih di nego ya mungkin dari sisi profit share atau dari pihak masing-masing outlet yang memiliki kebutuhan secara occasional yang harus dicover sesegera mungkin. Tapi CPP selalu terbuka untuk memberikan keringanan kepada franchisee, karena kita tahu pada saat ini mencari franchisee baru pun sulit dan mereka pun tidak memiliki dana sebanyak seperti sebelum pandemic. Jadi kita sama-sama lebih banyak diskusi.”

Nathania: “Tapi bagusnya masih sempat buka ya Bu di Subang ya”

Lonny: “Iya betul masih buka tentunya, di Subang jalan, tapi tetap ada kendala dimana banyak juga kan owner-owner itu sudah paham betul bisnis spa, tapi ada juga yang belum. Hal tersebut berimbas kepada omset setiap outlet, ada yang bagus, ada juga yang tidak. Tidak semua passion owner di bisnis spa ini makanya ada yang sampai drop banget malah sampai salah jalan untuk pengoperasiannya, tidak banyak yang memiliki manager atau supervisor khusus untuk handle bisnis spa, jadi lebih banyak turunnya daripada naiknya perkembangan bisnis outlet spa.”

Lampiran 6

Wawancara dengan Ibu Caroline Tan – Finance Manager PT Cantika Puspa Pesona 11 Juli 2022 via ZOOM



Pengumpulan Data - Wawancara via ZOOM

Nathania: “Lanjut ke bu Carol, untuk sisi keuangannya. Ibu mungkin bisa ke financial planning process, misalnya dari segi presentase pemotongan gaji, kenaikan gaji, dan sempat termention juga adanya dana untuk pembelian APD dan perlengkapan lainnya di masa pandemi. Bagaimana cara mengatur keuangan CPP pada saat tersebut?”

Caroline: “Selama COVID yang paling signifikan itu biaya seperti antigen dan PCR itu sih karena harus rutin dan hal tersebut menambah budget secara tiba-tiba. Misalnya yang perjalanan dinas kan harus di PCR selalu. Tapi selama pandemic dari bagian operation jarang keluar kota, workshop di stop dulu sementara. Tapi yang wajib dan rutin itu yang di salon. Dulu juga banyak sekali kompetisi antar outlet franchisee yang memerlukan budget dari sisi properti sampai ke hadiah, itu juga harus di stop dulu begitu pandemi. Seperti bu Perry yang biasa mengadakan pameran juga di stop, banyak acara juga jadinya lewat ZOOM dimana biaya lebih minim. Kemudian dengan pandemic, cash flow sangat berkurang, kurang lebih sales kita turunnya bisa sampai 80% secara keseluruhan sudah retail dan service. Bahkan beberapa bulan awal PPKM yang wajib tutup terkhusus salon owned, benar-benar tidak mendapatkan dana sedikitpun, benar-benar nol. Jadi mau tidak mau kita menahan beberapa pembayaran, misalnya pembayaran ke supplier kita juga jadi mundur. Pembelian barang juga kita kurangi.

Ada kendala juga dari supplier utama kita, dia banyak kekurangan bahan dimana issuenya ada pindahan pabrik, dan imbasnya jalur produksi mereka putus selama beberapa saat dan itu kita jadi tidak ada produk. Dan disitu kita banyak mencari dan membeli produk substitusi, dan peran ibu Rita sangat penting untuk mencari barang-barang substitusi tersebut. Dan waktu untuk mencari barang substitusi kan tidak bisa sebentar apalagi perlu dites dulu, belum lagi

kuota barang yang perlu membeli secukupnya, sudah tidak bisa lagi seperti dulu dengan minimum kuantitas yang telah ditetapkan. Kalau sekarang lebih mementingkan kuantitas yang sedikit tidak apa walaupun dengan harga yang sedikit lebih mahal. Karena jika membeli banyak produk, imbasnya bisa ke cashflow. Terkadang saya ajak bercanda teman-teman CPP, “Kalau beli banyak produk kemungkinan gajinya bisa pakai produk juga, apa mau? Heheh” seperti itulah kira-kira gambarannya mengapa kita lebih memilih membeli produk yang sedikit. Walaupun beberapa kali juga penggajian jadinya bagi-bagi produk juga. Intinya mengurangi pembelian dan mengganti produk-produk yang biasa kita gunakan dengan produk substitusi namun tetap mengutamakan kualitas.

Kemudian kita juga memanfaatkan peraturan-peraturan yang memberikan kita keringanan, misalnya iurannya boleh mundur ya kita manfaatkan. Karena lumayan saat kondisi cashflow minus ya sangat baik bagi kita, kalau minusnya sebulan saja sih gapapa, tapi kalau berbulan-bulan, mau tidak mau kita harus spare keuangan dengan tepat. Kemudian terus terang untuk pajak kita juga pembayarannya minimal dulu. Terus memanfaatkan peraturan amnesti pajak, yang bisa kita minta yang kita minta.”

Nathania: “Waktu itu Ibu Ita dan Ibu Wulan sempat berbicara tentang tabungan Bu, bagaimana sih planningnya saat itu dengan tabungan tersebut? Kalo dari sisi keuangan kan solusinya sebenarnya banyak ya Bu saat krisis, misalnya merger, akuisisi, atau mungkin pinjaman bank. Nah ternyata CPP tidak melakukan itu sama sekali, benar-benar memaksimalkan kas yang dipunya.”

Caroline: “Nah untuk pinjaman bank sebenarnya sempat beberapa kali sempat terpikir, bahkan kita sempat sudah bersiap-siap meminjam ke unit yang lain. Tapi bisa dibilang di kondisi saat ini juga semua unit Martha Tilaar kan juga terpengaruh pandemic. Jadi tabungan ada tapi banyak yang tidak terpakai juga akhirnya karena kita perusahaan sangat menahan diri juga saat itu. Seperti yang sudah saya bilang lebih ke kebijakan-kebijakan pajak dan lainnya yang bisa kita siasati dalam waktu pembayaran itu sudah sangat membantu. Ada kok saya beberapa kali sampai mengundur beberapa pembayaran cuma masih sesuai dengan termin setiap bulan pasti bayar, tapi ya gimana ya dengan kondisi keuangan yang dananya tidak lengkap, hal itu membuat kita bayar misalnya sebisanya dulu atau tidak full. Yang penting kita ada melakukan pembayaran pajak. Lalu juga ada pembayaran PBB, awalnya kita undur kita gak bayarin, waktu dengar ada kebijakan adanya diskon pembayaran, nah langsung kita ambillah kesempatan tersebut. Jadi lumayan dari segi biaya bisa berkurang.”

Nathania: “Terakhir, finance ini kan memang agak sensitive ya, dari pandemic menuju endemic kan outlet udah b paling aku memang ngulik dari sisi presentase ada kenaikan gak pemasukannya?”

Caroline: “Ada, tahun ini, tahun 2022, sih udah ada banyak perbaikan. Jadi ya kita juga bisa kita kembalikan misalnya dari sisi gaji, ini secara bertahap sudah mulai normalisasi nominal gaji. Bagaimanapun juga gaji yang memotivasi kita dalam bekerja ya. Jika kelihatan sudah mampu untuk menambah nominal gaji, akan langsung kita ajukan.”

Nathania: “Jadi apa sudah lunas semua Bu biaya yang keundur itu?”

Caroline: “Ya belum sih, masih proses ya kita secara Laporan Keuangan kita masih banyak hutangnya, tetapi kita bayar cicilah pelan-pelan. Setidaknya sampai sekarang kita tidak dikejar-kejar Suplier, waktu kemarin Covid ya kalau bisa kita ada yang matiin Handphone tuh, ya bagaimana ya karena waktu itu tidak ada Cash Flow ya saya mendahulukan pembayaran Gaji. Ya pihak lain ya mohon maaf gitu, pura-pura mati dulu.”

Nathania: “Jadi kesejahteraan internal dulu ya bu, baru yang externalnya.”

Caroline: “Tapi tetap ada biaya-biaya yang secara rutin harus dibayar tetap kita bayarkan. Misalnya biaya transport harus dibayar ya kita bayar. Tapi kalau ada yang belum perlu banget ya bisa menunggu.”

Nathania: “Untuk operasional sehari-hari sudah normal, atau masih menanjak bu? Presentase kenaikannya?”

Caroline: “Pendapatan dari Salon lumayan, Salon Franchise mulai tercovery ya, tetapi masih kekurangan therapis, tetapi belum benar-benar balik, ada kenaikan recovery , namun secara Laporan Keuangan kita masih minus. Tapi secara laporan keuangan kita sih masih minus sih. Saat meledak Omicron, Salon sempat tutup. Semoga tahun ini recoverynya baik walau gaji belum full, karena salon spa itu lambat recoverynya, sampai sekarang aja Salon Spa itu masih belum bebas buka. Martha Tilar itu di Spa, jadi masih belum bebas.”

Nathania: “Apa saya boleh minta statistic dari tahun 2020 – 2022?”

Caroline: “Boleh nanti saya kasih grafiknya tetapi tanpa angka ya.”

Nathania: “Boleh, Terima kasih bu”

Caroline: “Martha Tilar bertahan sampai sekarang masih buka ada 30 Franchise, Salon masih ada 3, itu menurut saya berarti apa yang kita jalankan ini masih cukup efektif dan walaupun ke karyawan itu ada efeknya tapi kita sama-sama berbagi . Intinya susah senang sama-sama dirasakan. Susah senang kita lalui bersama intinya. Semoga tahun 2023 sudah bisa normal lagi.”

Nathania: “Terima kasih, bu Carol.”

Lampiran 7 - Member Check
5 Pelanggan Setia Martha Tilaar Spa dari Database Outlet Cikini (owned)

	Nama	Umur	Hobi / interest	Apakah kamu menyukai treatment salon & spa di Martha Tilaar Spa?	Treatment apa saja yang Anda sukai?	Di outlet Martha Tilaar Spa mana Anda biasanya melakukan treatment?	Sejauh mana Anda tahu tentang Martha Tilaar Spa?	Kenapa Anda menyukai treatment di Martha Tilaar Spa?	Berapa kali dalam satu bulan Anda biasanya melakukan treatment di Martha Tilaar Spa?	Bagaimana tanggapan Anda waktu Martha Tilaar Spa tutup saat pandemi?	Apa yang menjadi kesan Anda untuk Martha Tilaar Spa?	Apakah selama pandemi saat Martha Tilaar Spa tutup anda tetap stay tune dengan promo penjualan produk dan layanan HomeCare-nya, dan apakah anda tertarik untuk membeli?	Jika ya, promo apa yang paling anda sukai dan pernah anda beli?
1/2023 20:06	Ribka	23	Bernyanyi berenang	Ya	Dewi sri body bliss treatment	Jatiwaringin	Martha tilaar spa tdk hanya menawarkan treatment untuk badan, tapi juga rambut dan wajah. Cukup terjangkau dan harganya sesuai dgn hasil yg di dapat.	Pijatannya enak , suasana sangat nyaman . Bathub bersih. Pelayanan ramah	4	Sebenarnya saya sangat menyayangkan hal tersebut karena at least dalam satu minggu saya pergi ke MTSpa, tidak selalu untuk lulur saya juga suka hanya nyalon rambt misalnya seperti keramas, blow secara daily dan juga merawat kuku.	Ramah, bersih, nyaman	Sempat menggunakann ya satu kali, pelayanannya tetap bersih dan sesuai dengan prokes, saya merasa aman dan nyaman	hair do seperti blow catok sampai ke massage home care
1/2023 20:52	Ayu Kartika	31 tahun	Nonton film	Ya	Massage, scrub, spa	Kelapa Gading	Saya tahu tentang martha tilaar spa sejak tahun 2014	Karena pelayanannya baik, stafnya ramah	4-5	Bagus sesuai protokol, waktu itu beberapa kali saya menanyakan apakah ada layanan Home-Care dan yes akhirnya ada walaupun hanya satu bulan jalannya setelah itu sudah tidak ada lagi	Produknya memiliki harum yang menenangkan benar-benar tempat yang paling cocok untuk relaksasi	Iya, saya beberapa kali membeli lemon grass dan ginger dan saya bagikan ke teman dan saudara	lemon grass dan ginger, serta beberapa produk kesehatan yang di bundling lainnya
2023-01-12	Sefti Fachriani	45 tahun	Bermain tennis	Ya	massage, salon	Cikini	Saya tahu MTSpa dari beberapa tahun lalu lewat talkshow yang dibawakan oleh Ibu Wulan Tilaar. MTSpa sudah tersebar di seluruh Indonesia	budaya traditional yang kental dan syahdu membuat saya ketagihan	5	sangat sedih karena dekat rumah dan langganannya satu keluarga, bahkan treatment sederhana saja saya pasti jalan kaki ke MTSpa bersama dengan ibu saya	pelayanannya ramah dan pijatannya sangat enak untuk badan yang kelelahan	ya, untuk homecare dan pop up spa di kantor saya Marthina Berto sangat saya tunggu-tunggu	saat pandemi saya sangat suka creambath
1/2023 17:32	Laura Oktavia	29	Futsal dan bowling	Ya	treatment spa dan creambath	Kelapa Gading	Dari teman	pelayanannya nyaman dan ramah	setiap minggu	rutinitas saya untuk ke salon hanya untuk refreshing terhenti	stafnya sangat baik, service yang saya dapatkan sangat maksimal sehingga sy memang langganan	tentu saja untuk produk kesehatan	inhalation, lemon grass, ginger, dan free treatment
1/2023 10:32	Sarah Tarina	36 tahun	Gaming	Ya	spa, massage, manicure pedicure	Ciawi	Dari keluarga	nyaman, tempat bersih, stafnya ramah, memiliki layanan bathup	1 bulan 2x	bisa dibbilang tidak apa-apa karena saat itu memang sedang pandemi	suasana nya yang sangat nyaman dan layanannya yang lengkap	Iya tetap stay tune di e-commerce kalau ada live	produk-produk kesehatannya