



Available : <https://journal.isi-padangpanjang.ac.id/index.php/JTST>

Hal | 41

STRATEGI PENGEMBANGAN PARIWISATA DI KABUPATEN PASAMAN MENGGUNAKAN MODEL MANAJEMEN PERUBAHAN *LEWIN'S CHANGE*

Syafran¹, Meria Eliza², Harissman³

Institut Seni Indonesia Padangpanjang

Jl. Bahder Johan, Padang Panjang, 27128, Indonesia.

Email: Syafranlbs@gmail.com, meriaelizaisipp19@gmail.com, harismanomar@gmail.com

^{1, 2} Dosen Program Studi Pariwisata ISI Padangpanjang

³Dosen Program Studi Desain Komunikasi Visual ISI Padangpanjang

Abstract

Pasaman regency is one of 19 regencies in west Sumatera province. Based on the data that released by centre of statistic institution of west Sumatera, Pasaman regency stated as the second lowest of human development indeks (IPM). One of the three criterias of IPM indeks is economic and welfare of the society. One of the ways in growing the economic and welfare of the society in this regency is developing its tourism. Pasaman regency has a big potential to develop its tourism. It has a beautiful nature, waterfalls, geopark, sport tourism, culture, cullinery etc. unfortunately, all of its potentials has not impacted to the welfare of the society in this regency. Based on this situation it needs to do the organizational development by implementing the change management that proposed by kurt lewin in managing the tourism. This research used qualitative descriptive method where in collecting data used library research, studying the datas that published and also interviewing the related persons. the result of the research shown that the tourism of Pasaman regency should develop by 8 steps of change theory. They are; establish a sense of urgency, form a coalition, create new vision, communicate the vision, empower others by removing barriers, create and reward short-term "wins", consolidate, reassess, and adjust, reinforce the change.

Keywords: Strategy, Development, Tourism, Change management, Lewin's Change

Syafran, Meria Eliza, Harissman

JTSTI-Journal of Tourism Sciences, Technology and Industry

Vol 3, No 1, Juni 2024

E-ISSN: 2962-5378

A. Pendahuluan

Pariwisata Indonesia memiliki peranan yang sangat besar dalam meningkatkan perekonomian Negara Indonesia, Pariwisata Indonesia bahkan disebut sebagai Core of Economy Indonesia. Dalam berbagai data yang terpublish baik media massa maupun jurnal ilmiah menyatakan bahwa Pariwisata Indonesia sebagai penghasil devisa nomor dua sesudah minyak bumi dan gas. Indonesia diketahui memiliki kekayaan alam yang sangat luar biasa, keanekaragaman hayatinya, sejarah, budaya dan adat istiadatnya membuat wisatawan mancanegara dan wisatawan nusantara tidak henti – hentinya untuk datang dan menikmati pariwisatanya. Pembangunan pariwisata di Indonesia dan di setiap daerah terbukti membawa dampak positif terhadap perkembangan ekonomi, lingkungan dan budaya masyarakat setempat. Selain membawa dampak positif disadari juga membawa dampak negatif, tetapi bila pariwisata dikelola dan ditata dengan baik hal-hal negatif tersebut bisa diminimalisir. Dampak positif dari pariwisata meliputi peningkatan pendapatan dan kesempatan kerja, meningkatkan kesadaran lingkungan, dan mempromosikan budaya dan warisan lokal. Namun, pariwisata juga dapat menyebabkan dampak negatif seperti peningkatan polusi, kerusakan lingkungan, kerusakan budaya, dan ketimpangan sosial (Weaver, 2013; Sharpley, 2014; Page dan Connel, 2014; Hall, 2014; Gossling et al, 2013). Dampak pariwisata terhadap ekonomi dapat berupa dampak langsung (*direct impact*) dan dampak tidak langsung (*indirect impact*) serta *induced impact* (UNWTO, 2014; Sharpley dan Tefler, 2015; Jamal dan Robinson, 2009; Hall dan Page, 2014; Holden dan Fennel, 2018).

Dampak Langsung (*Direct Impact/effects*) dapat dilihat pada Pendapatan Domestik Bruto (PDB) atau Pendapatan Domestik Regional Brutor (PDRB) yang dihasilkan dari kegiatan ekonomi yang secara langsung terkait dengan kegiatan pariwisata seperti hotel, agen perjalanan, maskapai penerbangan dan operator tur, restoran dan kegiatan lainnya yang diperuntukkan untuk memfasilitasi wisatawan (pengunjung) dalam melaksanakan kegiatan wisata. Steck (2010) menyatakan terdapat 6 (enam) saluran yang dapat menciptakan dampak ekonomi langsung dari kegiatan pariwisata yakni sebagai berikut; (1) Lapangan pekerjaan: kegiatan pariwisata menghasilkan lapangan pekerjaan melalui berbagai saluran seperti

pegawai hotel, agen perjalanan, koki dan *cleaning service*. (2) Penyediaan barang dan jasa: perusahaan lokal atau nasional dapat menyediakan barang dan jasa untuk bisnis pariwisata, seperti makanan/minuman, atau furnitur. Namun, barang-barang tersebut juga dapat diimpor jika kondisi lokal tidak mampu memenuhi permintaan baik dalam hal biaya, kuantitas maupun kualitas. (3) Penjualan langsung barang dan jasa: pengecer (ritel) pada destinasi pariwisata dapat menjual produk dan layanan langsung ke wisatawan seperti souvenir atau makanan/minuman, langsung dapat mendapatkan keuntungan dari kegiatan wisata tersebut. (4) Pendirian bisnis pariwisata: tingkat kegiatan pariwisata yang tinggi atau meningkat dapat menggarap pada pembentukan bisnis pariwisata baru, dan menciptakan peluang kerja baru. (5) Sumber pajak dan pungutan: bisnis pariwisata berkontribusi terhadap pendapatan nasional melalui pajak, sementara pengunjung dapat dikenakan pajak secara langsung, seperti melalui visa atau pajak pertambahan nilai (PPN). (6) Investasi infrastruktur: Sektor Pariwisata dapat meningkatkan kebutuhan pada infrastruktur yang pada gilirannya mendorong investasi dalam infrastruktur baik oleh pelaku swasta maupun sektor publik.

Sedangkan dampak tidak langsung (*indirect impact/effects*) yang terjadi disebabkan kegiatan yang dilakukan pada Sektor Pariwisata menurut Lemma (2014) terdiri atas 3 (tiga) yakni; (1) Modal investasi pariwisata termasuk investasi modal dalam semua sektor yang terlibat langsung dalam industri pariwisata, serta pengeluaran oleh bisnis dan usaha di sektor-sektor lainnya seperti Sektor Transportasi dan Sektor Akomodasi. (2) Pengeluaran pemerintah untuk pariwisata: pengeluaran pemerintah untuk mendukung Sektor Pariwisata yang dapat mencakup belanja nasional dan lokal. Kegiatan ini meliputi promosi pariwisata, layanan pengunjung dan administrasi. (3) Efek rantai pasokan: mewakili pembelian barang dan jasa domestik, sebagai input untuk produksi output akhir mereka oleh bisnis dalam Sektor Pariwisata. Selanjutnya dampak induced (belanja dari pekerja langsung maupun tidak langsung) yaitu memberikan kontribusi pariwisata yang lebih luas melalui pengeluaran-pengeluaran yang secara langsung atau tidak langsung dipekerjakan pada sektor pariwisata, seperti pengeluaran atau belanja karyawan restoran, dan karyawan hotel.

Terakhir dampak terhadap keterkaitan dan keterlibatan antara masyarakat setempat dengan masyarakat yang lebih luas termasuk tingkat otonomi atau ketergantungannya terhadap interaksi masyarakat setempat dengan pengunjung yang datang, khususnya dari sisi perubahan moral/tata nilai. Contohnya yaitu dengan datangnya orang yang mempunyai perilaku berbeda ke tempat wisata dapat menyebabkan percampuran tata nilai di destinasi pariwisata. Dampak pariwisata pada tata nilai di destinasi pariwisata biasanya lebih besar disebabkan karena pengaruh pengunjung yang diduga karena sifat pengunjung yang terlalu bebas berperilaku di destinasi pariwisata. Pergeseran tata nilai ini dapat terjadi menjadi beberapa bentuk, seperti: efek peniruan, marginalisasi dan komodifikasi budaya. Pariwisata juga dapat memberikan dampak terhadap keterkaitan dan keterlibatan antara masyarakat setempat dengan masyarakat yang lebih luas, termasuk tingkat otonomi atau ketergantungannya. Beberapa dampak yang terjadi antara lain; (1). Peningkatan ketergantungan ekonomi. Pariwisata dapat memberikan pengaruh besar terhadap perekonomian masyarakat setempat. Hal ini dapat mempengaruhi tingkat ketergantungan masyarakat terhadap pariwisata, sehingga meningkatkan tingkat keterkaitan dengan masyarakat yang lebih luas. (2). Peningkatan keterkaitan dengan budaya dan tradisi lain. Pariwisata membawa banyak pelancong dari luar daerah dan bahkan dari luar negeri, sehingga masyarakat setempat akan terpapar dengan budaya dan tradisi yang berbeda. Hal ini dapat mempengaruhi tingkat keterkaitan dengan masyarakat yang lebih luas. (3). Peningkatan aksesibilitas. Dalam membangun pariwisata yang berkelanjutan, masyarakat setempat perlu meningkatkan aksesibilitasnya. Hal ini dapat memicu terjadinya keterkaitan yang lebih baik dan saling mendukung dengan masyarakat yang lebih luas (Butler dan Hinch, 2007; Jamal dan Getz, 2009; Nunkoo dan Ramkissoon, 2011; Gursoy et al, 2013; Telfer dan Sharpley, 2015).

Kabupaten Pasaman sebagai salah satu destinasi wisata di Propinsi Sumatera Barat, memiliki berbagai destinasi wisata yang sangat indah dan menarik. Kabupaten yang memiliki luas 3.947,63 km² dan berpenduduk sekitar 313.012 orang (BPS 2024). Daerah ini memiliki beragam destinasi Pariwisata yang sangat menarik dan unik yang tidak ada didaerah lain seperti equator, garis khatulistiwa, bukit barisan yang berjejer terdapat air terjun yang mengalir indah, sungai-sungai yang mengalir deras, cocok

untuk rafting, juga diperkaya dengan keanekaragaman tumbuh-tumbuhan dan hewan, adat istiadat, budaya, museum dan sejarah serta lainnya. Indahnnya alam Pasaman tersebut dibuktikan dengan diraihnya penghargaan 10 desa wisata terfavorit di Indonesia (4 diantara desa tersebut ada di Kabupaten Pasaman) yang diperoleh dari kementerian desa, pembangunan daerah tertinggal dan transmigrasi pada tahun 2022, penghargaan langsung diserahkan oleh Bapak Wakil Presiden, KH Ma'ruf Amin. Sayangnya berbagai potensi tersebut belum mendatangkan kesejahteraan bagi masyarakat berupa datangnya wisatawan yang banyak berkunjung, hidupnya usaha industri kecil menengah dan besar, terbukanya lapangan kerja dan lain-lain di daerah ini. Malahan dari data yang dikeluarkan oleh BPS Propinsi Sumatera Barat tahun 2024, Kabupaten Pasaman dinyatakan sebagai kabupaten dengan skor IPM (indek pembangunan manusia) terendah kedua Propinsi Sumatera Barat.

Bila dilihat data kunjungan wisatawan ke tempat destinasi berbayar di Kabupaten Pasaman tahun 2021 tercatat sebanyak 11.812 orang, kemudian di tahun 2022 sebanyak 20.175 orang selanjutnya di tahun 2023 sebanyak 13.875 orang. Bila dibandingkan dengan data kunjungan wisatawan ke tempat destinasi berbayar di Kabupaten/Kota lain di seluruh Propinsi Sumatera Barat terlihat jumlah wisatawan yang berkunjung ke Kabupaten Pasaman menempati posisi terendah kedua sesudah kabupaten kepulauan mentawai. Seperti terlihat di tabel berikut:

Tabel 1
Kunjungan Wisatawan Nusantara Sumatera Barat

Kabupaten/Kota	Kunjungan Wisatawan Pada Daya Tarik Wisata (DTW) Berbayar Menurut Kabupaten/Kota di Provinsi Sumatera Barat (orang)		
	2021	2022	2023
Kab. Kepulauan Mentawai	318	5	14
Kab. Pesisir Selatan	354.297	212.881	1.316.340
Kab. Solok	703.300	555.943	1.669.161
Kab. Sijunjung	60.533	121.613	241.236
Kab. Tanah Datar	340.363	642.717	1.108.151
Kab. Padang Pariaman	100.144	243.283	227.131
Kab. Agam	509.428	82.254	58.410
Kab. Lima Puluh Kota	624.155	749.034	630.226

Kab. Pasaman	11.812	20.175	13.875
Kab. Solok Selatan	61.199	151.909	93.521
Kab. Dharmasraya	54.908	126.596	178.499
Kab. Pasaman Barat	23.503	433.405	391.999
Kota Padang	376.534	286.093	1.199.833
Kota Solok	181.154	100.373	217.252
Kota Sawahlunto	91.027	140.986	254.396
Kota Padang Panjang	215.073	261.044	254.985
Kota Bukittinggi	748.074	1.231.306	1.161.812
Kota Payakumbuh	77.747	48.384	35.181
Kota Pariaman	252.317	209.003	2.182.157
Provinsi Sumatera Barat	4.785.886	5.617.004	11.234.179

(Sumber: <https://sumbar.bps.go.id/indicator/16/312/1/kunjungan-wisatawan-nusantara-menurut-kabupaten-kota-di-provinsi-sumatera-barat.html>)

Dari data diatas terlihat bagaimana kemajuan pariwisata di suatu daerah sangat berpengaruh signifikan terhadap kemajuan ekonominya. Berdasarkan hal ini sektor Pariwisata di kabupaten Pasaman membutuhkan strategi yang tepat dalam pengembangannya dan pengelolaannya.

KAJIAN TEORI

A. STRATEGI

Dalam membangun dan mengembangkan Pariwisata diperlukan strategi dan langkah-langkah yang tepat sehingga dapat mencapai tujuan yang diinginkan untuk meningkatkan ekonomi dan kesejahteraan masyarakat. Masing-masing strategi memiliki tujuan, antara lain; strategi untuk bangkit dari keterpurukan, strategi untuk bertahan dalam menghadapi kompetisi yang semakin ketat pada saat sekarang dan masa yang akan datang. Instansi pemerintah perlu menyusun strategi yang tepat untuk mencapai tujuannya. Menurut Jhonson dan Scholes dalam bukunya *Exploring Corporate Strategy* (Jhonson et al, 2002, p: 10) mendeskripsikan: *Strategy is the direction and scope of an organization over the long-term: which achieves advantage for the organization through its configuration of resources within a challenging environment, to meet the needs of market and to fulfill stakeholder expectations* (strategi sebagai arah dan lingkup organisasi dalam jangka panjang: untuk

mencapai keuntungan organisasi melalui konfigurasi sumber daya yang dimiliki untuk dapat mengatasi tantangan lingkungan sekaligus memenuhi kebutuhan lingkungan bisnis dan harapan pihak-pihak yang berkepentingan). Dengan kata lain, strategi menjelaskan mengenai; (a), Kemana arah bisnis dalam jangka panjang (*direction*) (b), Lingkungan bisnis (pariwisata) seperti apa yang akan dimasuki dan aktivitas-aktivitas apa saja yang terdapat dalam lingkungan bisnis tersebut (*scope*) (c), Bagaimana memperlihatkan performa bisnis yang lebih baik dibanding pesaing yang sudah ada dalam lingkungan bisnis tersebut (*advantage*) (d), Sumber-sumber daya (keterampilan, aset, keuangan, hubungan, kompetensi dan fasilitas) seperti apa yang diharapkan dapat mendukung persaingan bisnis (e), Faktor-faktor eksternal apa saja yang dapat mempengaruhi kemampuan berkompetisi dalam lingkungan bisnis (*environment*) (f), Apa saja harapan dan nilai lebih yang diinginkan oleh pihak-pihak yang berkepentingan dalam bisnis tersebut (*stakeholder*).

Wright (1992, p:3) menjelaskan bahwa strategi mengacu pada rencana manajemen puncak (*top management*) untuk mencapai hasil yang konsisten dengan visi dan misi organisasi. Dari kedua definisi di atas mengenai strategi dapat disimpulkan bahwa strategi adalah cara untuk mencapai visi organisasi. Strategi juga merupakan kerangka keputusan *top management* dalam menentukan arah, lingkup bisnis, dimana dan bagaimana harus bersaing yang sesuai dengan harapan orang-orang yang berkepentingan dalam bisnis tersebut.

B. Manajemen Perubahan

Perubahan merupakan sesuatu yang pasti dan akan terjadi, begitu juga dengan organisasi baik formal maupun informal pasti mengalami perubahan. Organisasi maupun lembaga dituntut untuk dapat berubah dan menyesuaikan dengan perubahan agar terus bertahan dan menjalankan bisnisnya, sehingga organisasi dan lembaga harus mempunyai strategi perubahan yang tepat dan pelaksanaannya terus berkelanjutan sepanjang waktu. Faktor-faktor yang menyebabkan perubahan menurut Curtis W. Cook dalam bukunya *Management dan Organizational Behavior* (Cook et al, 2001) menuliskan

terdapat beberapa faktor yang menyebabkan perubahan, di antaranya; (1). Perkembangan Teknologi, seperti teknologi yang dapat menggantikan /mempercepat pekerjaan (2). Kondisi – kondisi Ekonomi, fluktuasi suku bunga, tingkat tenaga kerja internasional dan regulasi pemerintah (3). Kompetisi global, semakin majunya ekonomi negara-negara asia, unifikasi Uni-Eropa (4). Perubahan-perubahan Sosial dan Demografik, perhatian yang meningkat terhadap persoalan-persoalan lingkungan, tingkat edukasi yang meningkat, serta kesenjangan taraf hidup, (5). Tantangan – tantangan internal, masalah – masalah perilaku perusahaan, seperti keluar masuknya karyawan, pemogokan, etika kerja dan politik organisasi.

Menurut Kurt Lewin/Lewin's *change model* dalam Thomas G Cummings, Christopher G Worley (2015:22) mengatakan ada 3 langkah dalam melakukan perubahan yaitu: 1. *Unfreezing* yaitu dengan mengurangi dan mencairkan faktor-faktor yang menghambat perubahan tersebut seperti penolakan dari karyawan, fasilitas, SDM dll 2. *Moving* sesudah tahap pertama diselesaikan selanjutnya dengan membuat struktur dan perilaku yang baru 3. *Refreezing* tahap ketiga adalah mempertahankan dan menguatkan aturan dan perilaku baru yang seimbang seperti budaya baru, norma-norma dan struktur baru.

Tabel 1. Perubahan Model Lewin dan Model Kotter

Kurt Lewin	John Kotter
Unfreeze	Establish a Sense of Urgency Create the Guiding Coalition Develop a Vision and Strategy Communicate the Change Vision
Move	Empower Broad-Based Action Generate Short Term Wins Consolidate Gains & Make More Change
Refreeze	Anchor New Approach in the Culture

Selanjutnya Kotter mengembangkan 3 unsur utama dalam melakukan perubahan ala Lewin's change menjadi *Eight Stage Change Process*. (Seperti gambar di atas). Teori model perubahan yang dikemukakan oleh John P. Kotter (Kotter, 1996) ini terdiri dari delapan tahapan proses perubahan, yaitu: 1) *Establishing A Sense of Urgency* (membangun rasa urgensi): Tahapan ini adalah

tahapan untuk membangun motivasi, dengan mengkaji realitas pasar dan kompetisi, mengidentifikasi dan membahas krisis, potensi krisis atau peluang besar, sehingga timbul alasan yang baik untuk melakukan sesuatu yang berbeda. 2) *Creating the Guiding Coalition* (menciptakan koalisi penuntun): Pada tahapan ini dibentuk sebuah koalisi untuk memulai perubahan sebagai sebuah tim yang terdiri dari orang-orang yang memiliki kekuasaan yang cukup untuk memimpin perubahan. Tim tersebut tidak harus mencakup dari semua orang yang memiliki kekuasaan atau yang menduduki kedudukan pada struktur organisasi, tetapi setidaknya orang-orang yang memiliki pengaruh dan kekuasaan, keahlian, kredibilitas dan jiwa pemimpin untuk memulai perubahan. 3) *Developing A Vision and Strategy* (merumuskan visi dan strategi): Pada tahapan ini perlunya dibuat sebuah visi untuk membantu mengarahkan upaya perubahan dan merumuskan strategi untuk mencapai visi. 4) *Communicating The Change Vision* (mengkomunikasikan visi perubahan): Pada tahapan ini perlunya mengkomunikasikan visi dan strategi perubahan pada seluruh elemen organisasi secara terus menerus dengan menggunakan setiap kesempatan yang ada, dan menjadikan koalisi penuntun sebagai model perilaku yang diharapkan dari pegawai. 5) *Empowering Broad-Based Action* (memberdayakan tindakan yang menyeluruh): Pada tahapan ini dilakukan kegiatan dengan melibatkan keseluruhan elemen organisasi untuk menyingkirkan rintangan, mengubah sistem atau struktur yang merusak visi perubahan, dan mendorong keberanian mengambil resiko serta ide, aktivitas dan tindakan nontradisional. 6) *Generating Short Term Wins* (menghasilkan kemenangan jangka pendek): Orang belum tentu akan mengikuti proses perubahan selamanya bila tidak melihat hasil nyata dari usahanya selama ini. Pada tahapan ini dilakukan perencanaan untuk meningkatkan kinerja sebagai hasil dari perubahan/kemenangan yang dapat dilihat, dan juga memberi pengakuan dan penghargaan yang dapat dilihat kepada orang-orang yang memungkinkan tercapainya kemenangan tersebut. 7) *Consolidating Gains and Producing More Change* (mengkonsolidasikan hasil dan mendorong perubahan yang lebih besar): Pada tahapan ini dilakukan kegiatan-kegiatan untuk membuat proses perubahan tersebut semakin besar dengan menggunakan kredibilitas yang semakin meningkat untuk mengubah semua sistem, struktur

dan kebijakan yang tidak cocok dan tidak sesuai dengan visi transformasi, mengangkat, mempromosikan dan mengembangkan orang-orang yang dapat mengimplementasikan visi perubahan dan meremajakan proses perubahan dengan proyek, tema dan agen perubahan yang baru. 8) *Anchoring New Approaches in the Culture* (menambatkan pendekatan baru dalam budaya): Dalam tahapan akhir ini, semua hasil perubahan yang telah dilakukan dijadikan budaya kerja yang baru dengan menciptakan kinerja yang lebih baik melalui perilaku yang berorientasi pada pelanggan dan produktivitas, kepemimpinan yang lebih baik, serta manajemen yang lebih efektif, mengartikulasikan hubungan antara perilaku baru dan kesuksesan organisasi serta mengembangkan berbagai cara untuk menjamin perkembangan kepemimpinan dan sukses.

METODE PENELITIAN

Dalam studi kasus ini jenis data yang dikumpulkan adalah data primer dan data sekunder yang bersifat kualitatif maupun kuantitatif. Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari responden yang didapat dari hasil: a. Wawancara mendalam dilakukan kepada beberapa pejabat yang ada di pemerintahan kabupaten pasaman, pejabat di dinas pariwisata, pejabat di DPRD kabupaten pasaman serta warga masyarakat. Wawancara ini bertujuan untuk mengetahui rencana dan kebijakan yang sudah berjalan dan akan dijalankan untuk peningkatan kesejahteraan masyarakat melalui bidang pariwisata. b. studi pustaka. Langkah ini dilakukan dengan membaca laporan sensus ekonomi oleh badan pusat statistik kabupaten pasaman serta dengan membaca berita yang terbit di media cetak dan elektronik. Sedangkan data sekunder adalah data yang diperoleh melalui data yang telah diteliti dan dikumpulkan oleh pihak lain yang berkaitan dengan permasalahan kasus. Dalam kasus ini data sekunder didapatkan dari internal maupun dari eksternal.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam mengelola perubahan, ada banyak pakar yang memberikan pandangannya mengenai fenomena perubahan ini, ada yang menyebutnya sebagai teori, model, dan ada yang mengupasnya sebagai tahapan diantaranya tahapan

perubahan menurut John P Kotter, “*Kotter Eight Stage Change Process*”. Teori model perubahan yang dikemukakan oleh John P. Kotter ini terdiri dari delapan tahapan proses perubahan, yaitu: a) *Establishing A Sense of Urgency*: tahapan ini adalah tahapan untuk membangun motivasi, dengan mengkaji realitas pasar dan kompetisi, mengidentifikasi dan membahas krisis, potensi krisis atau peluang besar, sehingga timbul alasan yang baik untuk melakukan sesuatu yang berbeda. Pada proses ini, top management pada Pemerintah Kabupaten Pasaman dapat memberikan pandangan dari sisi competitive advantages dinas pariwisata sehingga dapat terus beradaptasi dengan perubahan di lingkungan sekitar. Selain itu bisa dilakukan dengan tools SWOT Analisis, seperti dapat dijelaskan dengan matrix SWOT pada gambar dibawah ini:

Langkah - langkah perubahan Kotter yang dibangun berdasarkan SWOT analisis dan pendekatan teori UMR dari Kurt Lewin:

Tabel 2.
Analisis SWOT

Strengths	Weaknesses	Opportunities	Threats
1. Pasaman memiliki berbagai objek dan destinasi pariwisata yang sangat menarik yaitu; Equator di Bonjol, Cagar Wisata Rimbo Panti terluas di Propinsi Sumatera Barat dan memiliki keragaman hayati dan hewani, sungai batang masang dan batang sumpur, berbagai air terjun, Hutan tropis yang luas, lahan pertanian, persawahan yang luas, peternakan/kolam ikan yang luas, kebun bunga dll	1. Pengelolaan Pariwisata Kabupaten Pasaman belum professional	1. Besarnya dukungan Pemerintah Kabupaten Pasaman.	1. Pemerintah Daerah tetangga semakin mengencangkan pembangunan Pariwisata di daerahnya
2. Pasaman adalah kota kelahiran Pahlawan Nasional yaitu Tuanku Imam Bonjol.	2. Kurangnya kesadaran Masyarakat terhadap pengembangan Pariwisata	2. besarnya kebutuhan masyarakat terhadap produk pariwisata	2. adanya keinginan wisatawan untuk mengunjungi destinasi yang baru, unik dan menarik

3. Pasaman memiliki Museum, Candi Tanjung Medan, dan Candi di Rao	3. belum adanya standarisasi pelayanan di tempat wisata	3. objek wisata yang sangat banyak dan berpotensi untuk dikunjungi oleh wisatawan	
4. Pariwisata merupakan salah satu program prioritas dalam RPJMD Kabupaten Pasaman periode 2021-2025	4. aksesibilitas pariwisata yang buruk	4. berakhirnya pandemic covid 19 dan semakin baiknya ekonomi masyarakat di Regional, Nasional dan Internasional	
4. Perhatian yang besar dari pimpinan daerah/Bupati dan Pimpinan DPRD	5. Anggaran yang terbatas		

(Sumber: Syafran, 2024)

Tabel 3
Matriks Strategi Lewin-Kotter

No	Strategi	<i>Establishing the sense of urgency</i>	<i>Creating the form of a coalition</i>	<i>Creating new vision</i>	<i>communicating the vision</i>	<i>Empowering others by removing barriers</i>	<i>Create and reward short-term "wins"</i>	<i>Consolidate, reassess, and adjust</i>	<i>Reinforce the change</i>
		<i>Unfreezing</i>			<i>Moving</i>			<i>Refreezing</i>	
1	Mengadakan pertemuan dengan seluruh stake holder/pihak terkait di kabupaten Pasaman untuk diberikan informasi/sosialisasi tentang perlunya	*							

	pengembangan pariwisata dan manajemen perubahan								
2	Mengadakan pertemuan dengan seluruh stake holder/pihak terkait di kabupaten Pasaman untuk mendapatkan informasi tentang kekurangan, kelemahan, manajemen pengelolaan dan informasi lain tentang pariwisata di kabupaten pasaman	*							
3	Memperoleh/Mempertahankan komitmen dan dukungan pimpinan/kepala daerah	*							
4	Mendapatkan dukungan berupa UU/ PP/ PerBup								*
5	Menjalin kerjasama dengan berbagai pihak seperti Pemerintahan, Instansi, Kampus dll				*				
6	Melakukan studi tiru/studi banding pada pemerintah daerah lain yang telah sukses dalam mengembangkan pariwisatanya sehingga meningkatkan perekonomian					*			
7	Membentuk tim perubahan dan tim teknis		*						
8	Melaksanakan pelatihan SDM/Capacity building bagi Staf Pemerintahan, Masyarakat Pengelola/Pokdarwis, pembuatan website/medsos destinasi pariwisata				*				
9	Melakukan sosialisasi, edukasi dan kesadaran wisata pada masyarakat			*					
10	Membuat target/capaian keberhasilan/kemenangan jangka pendek seperti meningkatnya kunjungan					*			

	wisatawan, berdirinya planetarium di Bonjol dll								
11	Membuat SOP dan pedoman tentang pengelolaan pariwisata yang professional								*
12	Pemberian reward dan penghargaan lain bagi staf pemerintahan dan pengelola pariwisata lain						*		
13	Penerbitan SK/Perbup tentang pengelolaan Pariwisata dan penyediaan anggaran yang memadai.								*

(Sumber: Syafran, 2024)

1. Membangun rasa tentang pentingnya pengembangan pariwisata di Kabupaten Pasaman. Pemahaman dan kemudian menjadi *feel* bagi seluruh stake holder di Pemerintahan, OPD, DPRD dan Masyarakat merupakan bagian pertama dari pengembangan pariwisata. Kegiatan ini memerlukan waktu dan keseriusan dalam pelaksanaannya. Apabila *feel* ini tidak didapatkan atau tidak tersampaikan bahkan tidak difahami oleh seluruh *stakeholder* yang ada maka pengembangan organisasi dan pengelolaan program pariwisata diatas tidak akan berhasil bila tidak didukung oleh seluruh level jabatan struktural, terutama dari pejabat eselon I dan II yang disebut sebagai manajemen puncak. Dukungan para manajemen puncak ini berupa kemauan dan komitmen dalam pengambilan keputusan yang berhubungan dengan kegiatan dan program pariwisata. Disinilah peran manajemen terutama pimpinan (Bupati, Wakil Bupati, Ketua DPRD dan Anggota, Kepala Dinas, Kepala Badan, OPD terkait serta seluruh Masyarakat) untuk menjadi pihak yang mensponsori atau mensupport terjadinya proses perubahan (*change sponsor*) terhadap pengembangan pariwisatanya. Selain itu perlu dibentuk suatu tim yang terdiri dari orang-orang yang sanggup menjadi ujung tombak perubahan dalam instansi/dinas pariwisata (*agents of change*). *Agents of change* perlu memahami berbagai kendala yang muncul dari berbagai pihak yang memungkinkan terjadinya konflik, karena itu salah satu tugas dari *agents of change* adalah mencairkan keadaan konflik tersebut dan

Syafran, Meria Eliza, Harissman

JTSTI-Journal of Tourism Sciences, Technology and Industry

Vol 3, No 1, Juni 2024

E-ISSN: 2962-5378

menumbuhkan kesadaran untuk melakukan perubahan. Banyak cara yang dapat digunakan untuk menimbulkan kesadaran akan pentingnya perubahan, misalnya dengan mengadakan studi banding kepada instansi atau pemerintahan kota/daerah lain yang sudah terbukti berhasil meningkatkan kesejahteraan masyarakatnya melalui bidang pariwisata.

2. Perubahan tidak bisa dilakukan oleh perseorangan, perubahan harus dilakukan secara bersama-sama untuk itu satu sama lainnya harus menguatkan dalam tim. Tim yang baik adalah tim yang bergerak bersama-sama. Untuk memulainya diperlukan tim yang akan membimbing dan mengamankan jalannya proses perubahan agar dapat dilaksanakan dengan baik. Pembentukan tim tersebut harus dipayungi oleh surat keputusan yang dikeluarkan oleh Pejabat Eselon I minimal eselon II yang menjadikan dasar bagi tim untuk bekerja. Dalam keanggotaannya tim tersebut haruslah terdiri dari orang-orang yang mewakili masing-masing unit kerja Eselon I dan mempunyai kriteria-kriteria lain yaitu: a) Kemampuan menyelesaikan masalah; b) Keterampilan komunikasi; c) Pengetahuan akan migrasi: mulai membuat backup data, instalasi sampai penggunaan perangkat lunak tersebut; d) Kemampuan untuk mengambil tindakan yang berkaitan dengan masalah-masalah yang terjadi dengan manajemen perubahan. Melihat besarnya kegiatan yang dilaksanakan, sebaiknya terdapat beberapa tim, yaitu: Komite Pembimbing (*Steering Committee*), Tim Manajemen Perubahan (*Change Management Team*), serta beberapa tim khusus dengan tugas yang lebih spesifik.
3. *Steering Committee* (Komite Pembimbing). Komite ini terdiri dari orang-orang top manajemen yang bertugas untuk mengarahkan dan mengambil keputusan terhadap tindakan-tindakan yang dapat berkaitan dengan kebijakan pimpinan dan memantau kemajuan pelaksanaan manajemen bidang pariwisata dengan mengacu kepada struktur organisasi perangkat daerah, anggota komite ini adalah: Sekretaris daerah, Staf ahli Bupati bidang pariwisata, Kepala dinas pariwisata, Kepala dinas ekonomi kreatif dll.

4. *Change Management Team* (Tim Manajemen Perubahan). Tim ini merupakan tim inti dari proses manajemen perubahan. Tim inilah yang bertugas untuk mengendalikan dan mengkoordinasikan pelaksanaan implementasi peningkatan pariwisata Kabupaten Pasaman. Tim ini terdiri dari pejabat eselon II yang terkait dengan manajemen, dimana tugas dari tim tersebut adalah: a) Memelihara infrastruktur manajemen perubahan; b) Merencanakan manajemen perubahan, misalnya dengan mendefinisikan aplikasi yang dibutuhkan dan optimalisasi perangkat lunak yang disesuaikan dengan perangkat keras yang ada; c) Mengidentifikasi, mengelola dan mengkoordinasikan pemecahan masalah; d) Melaporkan kepada komite pembimbing tentang perkembangan kegiatan permasalahan yang dihadapi dalam manajemen perubahan; e) komunikasi dengan pegawai, manajemen dan konsultan jika diperlukan; f) Menarik pelajaran dari setiap proses migrasi sebagai acuan untuk proses berikutnya; g) Mengarahkan usaha manajemen perubahan; h) Membantu para karyawan secara langsung untuk mengimplementasikan perubahan.
5. Tim manajemen perubahan dan tim khusus (tim teknis) dibentuk untuk mengerjakan tugas yang lebih spesifik yang terkait dengan implementasi dan membantu tim perubahan. Keanggotaan tim ini saja merupakan kombinasi antara manajemen dengan pelaksana. Tim-tim tersebut antara lain: a) Tim yang bertugas untuk mempersiapkan, membuat dan menata ulang manajemen yang diperlukan termasuk penggunaan teknologi aplikasi yang digunakan dalam mempromosikan pariwisata; b) Tim yang bertugas untuk memastikan infrastruktur fisik telah siap seperti aplikasi/media sosial yang digunakan; c) Tim yang bertugas memberikan pelatihan kepada tenaga teknis; d) Tim pendamping (*help desk*) penggunaan teknologi dan media informasi. Tim ini harus siap setiap saat dan dalam keanggotaannya dari pihak *outsourcing*. Pada gambar berikut dapat dilihat struktur tim yang membimbing dan mengamankan jalannya proses migrasi.
6. Kepala Daerah melalui Kepala Dinas Pariwisata harus dapat membuat visi dan misi serta strategi dan sasaran yang jelas dalam pengembangan

Syafran, Meria Eliza, Harissman

JTSTI-Journal of Tourism Sciences, Technology and Industry

Vol 3, No 1, Juni 2024

E-ISSN: 2962-5378

pariwisata dan organisasi. Hal ini merupakan bagian utama dalam sebuah organisasi modern yang ingin meraih keberhasilan.

7. Penyampaian visi perubahan kepada seluruh stake holder terkait. Banyak staf/pegawai yang tidak mengetahui dan kadang tidak peduli terhadap program dan kegiatan pengembangan/peningkatan Pariwisata Kabupaten Pasaman ke depan, mereka perlu diberikan sosialisasi dan pemahaman tentang visi dan misi serta sasaran yang ingin diraih. Untuk mengkomunikasikan kegiatan ini dapat dilakukan dengan cara melaksanakan pertemuan secara berkala yang selama ini selama ini sudah berjalan dengan baik, dan tentunya tidak cukup dengan satu kali pertemuan saja mengingat jumlah pegawai dan unit kerja yang berbeda. Penambahan frekuensi dan mengoptimalkan setiap pertemuan adalah cara efektif untuk mensosialisasikan kegiatan ini terhadap seluruh jajaran organisasi.
8. Memperkuat SDM dengan cara menghindari hal – hal yang akan menghambat proses bekerjanya manajemen perubahan. Pelatihan dan upgrading SDM perlu dilaksanakan secara berkala. Hal ini perlu dilakukan agar sumber daya yang ada senantiasa update dengan perubahan dan juga untuk mendapatkan ilmu-ilmu yang baru.
9. Menghasilkan Kemenangan Jangka Pendek Setelah mempersiapkan langkah-langkah dan strategi yang ditetapkan, tim manajemen perlu menetapkan raih/capaian keberhasilan jangka pendek, misal 6 bulan, 1 tahun, 2 tahun, bahkan 5 tahun kedepan. Hal ini perlu ditetapkan agar tim bersemangat dalam melaksanakan apa yang telah ditetapkan.
10. Manfaatkan momentum dari setiap perubahan zaman dan teknologi. Siapkan strategi baru dalam menghadapi perubahan tersebut. Mengkonsolidasikan serta mendorong perubahan perlu dilakukan setiap saat agar keberadaan usaha/bisnis/program pariwisata senantiasa terjaga dan dikunjungi oleh wisatawan.
11. Perubahan yang dilakukan harus menjadi budaya kerja baru yang lebih bersemangat dan lebih baik tentunya. Kebiasaan dan budaya baik yang terbukti mendatangkan keberhasilan perlu dipertahankan dan ditetapkan.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisa dan pengelompokan strategi di atas, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut: 1) Implementasi pengembangan pariwisata kabupaten Pasaman merupakan perubahan yang akan melibatkan semua pihak dan berdampak pada semua aspek (organisasi, budaya, kompetensi, teknologi dan lain-lain). Selama proses change management pasti akan terdapat dua kekuatan yang saling bertentangan, yaitu kekuatan yang mendukung perubahan (*Driving Forces*) dan kekuatan yang menentang perubahan (*Restraining Forces*). Pada Pemerintahan Kabupaten Pasaman, jumlah kekuatan yang mendukung perubahan lebih dominan dibandingkan jumlah kekuatan yang menentang perubahan, sehingga perubahan akan lebih mudah dilakukan; 2) Manajemen perubahan (*change management*) digunakan untuk mengawal jalannya implementasi pengembangan pariwisata agar sesuai dengan yang direncanakan. Pada artikel ini digunakan model manajemen perubahan Lewin's Three Step Model dan Kotter's Eight Stage Change Process untuk mendefinisikan tahapan-tahapan strategi manajemen perubahan. Kedua model tersebut memiliki kesamaan tahapan dalam melaksanakan perubahan, hanya saja tahapan yang dikemukakan oleh Kotter lebih rinci dan lebih jelas, oleh karena itu pembahasan strategi pada penulisan artikel ini menggunakan teori yang dikemukakan oleh Kotter; 3) Secara garis besar, strategi manajemen perubahan untuk mempercepat pengembangan pariwisata di kabupaten Pasaman terdiri atas 3 yaitu tahap *unfreezing*, *moving* dan *refreezing*. Pada tahap *unfreezing* upaya yang dilakukan adalah pengambil kebijakan dalam hal ini Pimpinan atau pihak ketiga (OD Specialist/Konsultan) mensosialisasikan tentang keinginan perubahan yang akan dilakukan, data-data dan fakta yang ada di Pemerintah Kabupaten Pasaman. Dampak positif dari perubahan serta mencairkan hambatan dan kendala didalam melakukan perubahan, seperti perasaan *comfort zone*. Pada tahap ini semua bentuk resistensi akan perubahan diminimalisir. *Unfreezing* kadang dilakukan melalui proses *psychological disconfirmation*. Yaitu dengan mengenalkan informasi yang menunjukkan perbedaan antara perilaku yang diinginkan oleh anggota organisasi dan perilaku yang saat ini ditunjukkan, anggota diharapkan dapat termotivasi untuk

terlibat dalam mengubah aktivitas. Dalam mencairkan *obstacles* di dalam organisasi tersebut kadang membutuhkan waktu, karena semua pihak baik pendidik, tenaga kependidikan serta mahasiswa sebagai pihak yang paling berperan langsung terhadap perubahan yang akan dilaksanakan. Jangan sampai nanti di dalam perjalanan timbul upaya pemblokkan dari pihak tersebut diatas. Kemudian *Moving*, pada tahap ini dilakukan langkah-langkah pengembangan perilaku baru dalam perubahan struktur dan proses dalam organisasi. Pada tahap ini terjadi perubahan dari perilaku lama ke perilaku baru. Terakhir *refreezing* yaitu dengan mengusahakan terjadinya kondisi seimbang dan mengembangkan paradigma baru dalam budaya, norma, kebijakan dan struktur. Pada tahap ini, semua perubahan yang telah dibuat dan dikembangkan perlu untuk dipermanenkan, serta diperlukan penggunaan mekanisme pendukung yang menguatkan budaya organisasi baru, seperti budaya organisasi, penghargaan, dan struktur yang baru. Pelaksanaan proses ini harus menerapkan pola Continuous Quality Improvement (CQI), rutin dilakukan bukan hanya sekali saja. Untuk mewujudkan itu semua, diperlukan syarat-syarat normatif yang wajib dipenuhi oleh Instansi/Dinas Pariwisata. Syarat-syarat tersebut tertuang dalam beberapa asas, yaitu: a) komitmen, b) internally driven, c) tanggungjawab/pengawasan melekat, d) kepatuhan kepada rencana, e) evaluasi, f) peningkatan kualitas yang berkelanjutan.

Beberapa rekomendasi agar strategi manajemen perubahan yang telah dirumuskan dapat berjalan dengan baik. Selain itu juga disampaikan saran untuk kemungkinan adanya penelitian lanjutan. 1) Pelaksanaan perubahan harus benar-benar berurutan mengikuti tahapan-tahapan yang telah diuraikan dalam pembahasan strategi; 2) Evaluasi harus dilakukan secara periodik terhadap setiap tahapan yang telah dilakukan untuk memastikan bahwa tahapan tersebut telah berjalan sesuai dengan yang direncanakan yang dituangkan pada SOP; 3) Dalam melaksanakan perubahan, kenyamanan dan kinerja pegawai harus diperhatikan. Untuk itu diperlukan sosialisasi kepada seluruh karyawan atas adanya perubahan organisasi dan pengembangan pariwisata dapat diterima oleh semua pihak 4) Untuk mempertahankan perubahan sebagai budaya baru serta membuat bersemangat perlu diberikan apresiasi terhadap individu dan instansi yang berprestasi.

Daftar Pustaka

- Cummings, T.G. & Worley, C.G. (2005). *Organizational Development and Change* (8th Edition). Mason, OH: Thomson South-Western.
- Kotter J, Cohen D (2002). *The Heart of change: Soundview Executive Book Summaries*, PO Box 1053, Philadelphia, Pennsylvania 19.331 USA © 2002.
- Louis Cohen, Lawrence Manion dan Keith Morrison (2007) *research method in education, six edition*. London and New York: Routledge Taylor & Francis Group.
- Robert, D, Smither. John, M, Houston. Sandra, A, McIntire. (1996). *Organization development: Strategies for changing environment*. Harper Collins College Publishers, USA.
- Smither, R.D. Houston, J.M., & McIntire, S.A. (2006). *Organization Development: Strategies for Changing Environments*. New York: Harper Collins College Publishers.
- Thomas, G, Cumming. Christoper, G, Worley (2015). *Organization and development change*. USA : Cengage learning.
- Stephen, P, Robbins. Timothy, A, Judge. (2016). *Perilaku Organisasi*. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- Tanner, Robert.(2017). *Unfreeze, Change, Refreeze: Is This a Child's Game?* Taken from: <https://managementisajourney.com/unfreeze-change-refreeze-is-this-a-childs-game/> at October 26, 2017, 09.20 AM