

**TRANSFORMASI MANAJEMEN
KASUS : RESTRUKTURISASI ORGANISASI DIPLOMA III
PROGRAM STUDI USAHA WISATA MENJADI S1 PARIWISATA**

Suharyono¹ dan Rebin Sumardi²

^{1,2} Dosen Tetap Prodi Manajemen FE Universitas Nasional
suharyono_unas@yahoo.co.id rebin_67@yahoo.com,

Abstract

The development of the tourism industry should be supported by skilled human resources, these resources can be printed from the high schools of tourism that prepare educators with the provision of science in accordance with industry demands. Improving the quality of education is something that must be done so that we are able to compete with foreign graduates by producing competent and professional learners. Improvement of quality improvement of high school especially high school of tourism can be done by organizational reform. This research explores. Organizational changes at the National Academy of Tourism academy institutions so that the library still exists and maintains the quality of its education so that its graduates meet the industry's qualification standards.

Keywords: *organization, restructuring, tourism industry,*

Pendahuluan

1. Latar Belakang

Perubahan yang cukup signifikan terhadap sektor pendidikan terutama persaingan mutu pendidikan di tingkat dunia semakin nyata dan sudah tidak bisa dihindari. Pendidikan dan aktivitas industri saat ini menggunakan berbagai teknologi mutakhir sehingga sudah tidak ada jarak dan lokasi yang menjadi penghalang. Kemajuan teknologi banyak mengubah cara pandang dalam setiap interaksi khususnya bisnis. Persaingan pendidikan bukan hanya bentuk layanan produk nyata tapi juga merambah pada pelayanan jasa pendidikan.

Pergantian sebuah sistem akan menuntut kesiapan setiap pelaksana manajemen dalam menyikapi kemajuan teknologi yang serba sistemik. Munculnya *e-banking, e-paper, e-budgeting* dalam pendidikan menuntut setiap anak didik yang akan menjadi karyawan memiliki kompetensi tertentu dan kesiapan mental. Sosialisasi dan pelatihan karyawan untuk menggunakan teknologi baru secara efektif dapat dikembangkan sesuai dengan perkembangan kemajuan teknologi sebagai sarana bisnis yang kompetitif. Perubahan teknologi ini biasanya memakan anggaran yang cukup besar

sehingga kemampuan pendanaan menjadi faktor berhasil tidaknya program yang dirancang. Kondisi ini jelas mengakibatkan perlunya cara-cara baru dalam menyikapi semua yang terjadi sehingga dapat tetap mengembangkan produknya.

Semakin pentingnya kualitas sumber daya manusia (SDM) yang inovatif dan kreatif merupakan salah satu respons dalam menyikapi perubahan, yang memerlukan upaya-upaya untuk meningkatkan dan mengembangkan SDM, sehingga hanya SDM yang kreatif saja yang dapat memenangkan kompetisi yang semakin ketat.

Bisnis pendidikan adalah salah satu jenis pendidikan yang memberikan layanan jasa dimana dalam setiap layanan dituntut oleh konsumen agar dapat melakukan pelayanan prima. Dengan banyaknya tuntutan dari konsumen tersebut, perusahaan mulai melakukan beberapa perubahan sesuai dengan tuntutan dari konsumen, diantaranya perbaikan fasilitas pendidikan berupa sarana dan prasarana yang menunjang proses belajar mengajar, kenyamanan belajar di kelas termasuk kondisi diluar kampus yang mendukung, adanya dosen yang berkualitas dan memiliki kompetensi yang baik, adanya tenaga administrasi yang handal dapat menunjang kegiatan proses belajar mengajar, adanya sistem akademik yang ditunjang dengan IT yang handal sehingga dapat menunjang proses kelancaran dan kecepatan pelayanan akademik dan bermutu sesuai tuntutan jaman, dan masih banyak lagi tuntutan dari para konsumen khususnya para mahasiswa dan *stakeholder*.

Menyadari besarnya tuntutan perubahan dan melihat *semakin menurunnya jumlah mahasiswa yang masuk ke Akademi Pariwisata Nasional* khususnya program studi Usaha Pariwisata, maka Pihak Manajemen, Yayasan Memajukan Ilmu dan Kebudayaan melakukan upaya reformasi organisasi dengan merestrukturisasi Prodi DIII Usaha Perjalanan Wisata menjadi Prodi S1 Pariwisata Nasional di bawah Fakultas Ekonomi dalam rangka menyelamatkan keberadaan jurusan ini agar tetap eksis dan bertahan, mengingat jurusan ini sudah dirintis dan didirikan sejak tahun 1974.

B. Identifikasi Masalah

1. Semakin menurunnya jumlah mahasiswa yang mendaftar di AKPARNAS khususnya program studi Usaha Perjalanan Wisata,
2. Terbatasnya sumber daya manusia yang memiliki latar belakang pendidikan di bidang Pariwisata;
3. Masih belum optimal usaha mempromosikan untuk meningkatkan jumlah mahasiswa baru pada prodi Usaha Perjalanan Wisata.
4. Bagaimana Rancangan Proses Restrukturisasi dilakukan oleh program studi usaha wisata Akademi Pariwisata Nasional (Akparnas) untuk

merger dengan Fakultas Ekonomi menjadi Prodi (S1) Pariwisata di bawah Fakultas Ekonomi Universitas Nasional.

5. Apa hambatan dalam menangani proses restrukturisasi perubahan jurusan usaha wisata dari diploma DIII Pariwisata ke S1 Pariwisata FE Universitas Nasional?
6. Apa harapan dari restrukturisasi prodi S1 Pariwisata FE Universitas Nasional?

C. Batasan Masalah

Masalah yang akan dipaparkan hanya terkait untuk masalah yang dirumuskan di rumusan tersebut di atas.

D. Rumusan Masalah

Adapun masalah yang akan dibahas dalam artikel ini adalah:

1. Bagaimana Rancangan Proses Restrukturisasi dilakukan oleh program studi usaha wisata Akademi Pariwisata Nasional (Akparnas) untuk merger dengan Fakultas Ekonomi menjadi Prodi (S1) Pariwisata dibawah Fakultas Ekonomi Universitas Nasional.
2. Apa hambatannya dalam menangani proses restrukturisasi perubahan jurusan usaha wisata dari diploma DIII Pariwisata ke S1 Pariwisata FE Universitas Nasional?
3. Apa harapan dari restrukturisasi prodi S1 Pariwisata FE Universitas Nasional?

E. Tujuan

Adapun tujuan dibuatnya makalah ini adalah :

1. Mengetahui proses Restrukturisasi manajemen yang dilakukan oleh Yayasan Memajukan Ilmu dan Kebudayaan pada Akademi Pariwisata Nasional (Akparnas) ke dalam Jenjang S1 Pariwisata Fakultas Ekonomi Universitas Nasional.
2. Mengetahui hambatan-hambatan apa saja yang dirasakan oleh Akademi Pariwisata Nasional (Akparnas) dalam proses restrukturisasi dengan S1 Pariwisata FE Universitas Nasional
3. Mengetahui dampak dan harapan dengan proses upaya penyelamatan Prodi Pariwisata tersebut.

Kajian Teori

A. Pengertian Organisasi

Organisasi berasal dari kata *organon* dalam bahasa Yunani yang bererti alat. Pengertian organisasi menurut Chester I Barnard (1939) dalam bukunya *The Executive Function*, sebagaimana dikutip oleh Khaerul Umam

(2010) adalah “sistem kerjasama antara dua orang atau lebih” (*organization as a system of cooperatives of two more person*). Sedangkan menurut James D. Monney mengatakan “*organization is the forms of every human assosiated for the attainment of comman purpose*” (organisasi adalah setiap bentuk kerjasama untuk mencapai tujuan bersama. Selanjutnya pengertian Organisasi menurut Prayudi Atmosudirdjo (1976) menuturkan bahwa organisasi adalah struktur tata pembagian kerja dan struktur tata hubungan kerja antara sekelompok pemegang posisi yang bekerja sama secara tertentu untuk bersama-sama mencapai tujuan. Dengan mengacu pada beberapa definisi organisasi sebagaimana di atas maka dapat disimpulkan bahwa organisasi merupakan sekumpulan orang yang memiliki kerjasama dalam bentuk struktur demi mencapai tujuan yang telah digariskan.

Dari definisi sebagaimana tersebut maka ciri-ciri organisasi memiliki unsur (Khaerul Umam, 2010 : 23) : a) Adanya suatu kelompok orang yang saling mengenal, b). Adanya kegiatanyang berbeda-beda tetapi satu sama lain saling terkait c). Setiap orang memberikan kontribusinya berupa pemikiran, tenaga dan lainnya, d) Adanya kewenangan, koordinasi, dan pengawasan, e). Adanya tujuan yang ingin dicapai.

B. Perubahan dan Pengembangan Organisasi.

1. Perubahan.

Organisasi hidup dalam lingkungan yang selalu berubah, sebagai kelangsungan hidup organisasi tergantung kepada kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan dari faktor lingkungan tersebut. Organisasi yang mampu beradaptasi dengan tuntutan permintaan dan mengisi peluang yang ada akan mampu untuk hidup terus dan berkembang. Tuntutan perubahan bisa terjadi karena dorongan dari dalam (*internal factor*) maupun dorongan dari luar (*external factor, lingkungan*). Dorongan dari dalam dapat timbul karena tuntutan perubahan sistem nilai dan norma kelompok. Sedangkan dorongan dari luar dapat terjadi karena interaksi organisasi dengan lingkungan sekitarnya, baik pada waktu menerima masukan (input) maupun pada saat memberikan output, Rebin (2015;161).

2. Desakan Untuk Melakukan Perubahan

Perubahan organisasi perlu dilakukan karena adanya desakan dari berbagai faktor untuk melakukan perubahan. Faktor-faktor tersebut adalah :

a. Faktor internal organisasi

Yang dimaksud dengan faktor internal organisasi adalah desakan-desakan yang timbul dari dalam organisasi yang mendorong

organisasi untuk melakukan perubahan. Faktor-faktor tersebut antara lain meliputi perubahan nilai kerja, produk yang usang, dan masalah proses organisasi. Dari beberapa perubahan dapat dijelaskan sebagai berikut : 1). *Perubahan nilai kerja*. Organisasi didesak untuk memberikan respon atas terjadinya perubahan nilai dari anggotanya. Beberapa perubahan penting seperti menurunnya loyalitas terhadap organisasi, menurunnya produktivitas dan semangat kerja pekerja. 2) *Produk* .Dengan perkembangan teknologi dan ilmu pengetahuan yang pesat menyebabkan banyak produk sangat cepat menjadi usang atau ketinggalan jaman.Cepatnya produk mengalami keusangan mengharuskan organisasi untuk mempercepat waktu produksi dan mempunyai kemampuan yang tinggi untuk menyesuaikan diri mengikuti kecepatan perubahan tersebut.3). *Masalah proses organisasi*. Terjadinya konflik antar pribadi maupun antar departemen dapat menimbulkan kemacetan dalam komunikasi dan proses pengambilan keputusan, mendesak organisasi untuk melakukan perubahan.

b. Faktor eksternal organisasi

Faktor eksternal atau lingkungan adalah di luar kendali dari manajer,yaitu desakan-desakan dari luar organisasi yang mendorong organisasi untuk melakukan perubahan. Faktor-faktor tersebut seperti persaingan, perubahan permintaan konsumen, ketersediaan sumber-sumber, teknologi, dan sosio politik.

1). *Persaingan*. Perubahan dalam pasar persaingan dapat merusak keuntungan perusahaan. Akibatnya manajer perlu mengetahui kapan pesaing memperkenalkan produk baru, mengubah promosi, menurunkan harga, meningkatkan pelayanan terhadap konsumen. Oleh karena itu manajer harus membuat strategi baru untuk mengantisipasi perubahan oleh pesaing. 2). *Perubahan*. Manajer harus memahami dan mengikuti kemungkinan terjadinya perubahan selera konsumen. Produk yang sudah tidak sesuai lagi dapat menyebabkan konsumen meninggalkan produk tersebut dan ini menyebabkan menurunnya permintaan konsumen terhadap produk tersebut. 3) *Ketersediaan sumber-sumber*. Kelangsungan hidup organisasi tergantung kepada ketersediaan sumber-sumber antara lain sumber bahan baku dan sumber-sumber lainnya. Misalnya terjadi perubahan dalam pemasokan bahan baku hal ini akan mempengaruhi proses produksi. 4). *Teknologi* . Perubahan teknologi yang terjadi akan mendesak organisasi untuk melakukan perubahan. Misalnya kemajuan dalam bidang teknologi computer. 5). *Sosial politik* Perubahan pada bidang sosial politik mengharuskan organisasi untuk melakukan perubahan-

perubahan. Misalnya pemerintah mengeluarkan paket deregulasi atau menetapkan peraturan tertentu yang mempengaruhi organisasi, maka untuk menjaga kelangsungan hidup organisasi perlu dilakukan perubahan.

Sementara menurut Indriyo GS dan Nyoman S dalam Ardana, K (2013;179) bahwa desakan untuk melakukan perubahan / sumber sumber perubahan adalah :

Dari dalam :a.perubahan nilai kerja, b. produk usang, dan masalah proses organisasi.Dari luar:a).persaingan, b.perubahan permintaan konsumen, ketersediaan sumber-sumber, c, teknologi, d.sosial politik.

3. Penolakan Terhadap Perubahan

Karena organisasi berada dalam lingkungan yang selalu berubah maka perubahan organisasi tidak dapat dihindari agar organisasi tetap bisa hidup. Walaupun perubahan tersebut dilakukan untuk kebaikan organisasi, namun dapat timbul penolakan terhadap perubahan. Penolakan terhadap perubahan tersebut dapat muncul dari individu dan organisasi.

1). Penolakan individual

Penolakan secara individual disebabkan karena berbagai alasan antara lain adalah sebagai berikut : a) *Takut karena tidak mengetahui* . Perubahan organisasi dapat saja berarti melakukan peningkatan efisiensi,oleh karena itu ada kekhawatiran sebagian karyawan dengan adanya perubahan akan membawa akibat yang buruk bagi mereka. b.*Belajar tugas yang baru*. Perubahan organisasi akan menyebabkan mereka belajar kerja yang baru atau prosedur yang baru, tentunya tidak semudah seperti yang telah mereka lakukan selama ini.c. *Merusak kestabilan interaksi*.Perubahan akan merusak interaksi dan persahabatan yang selama ini telah mereka bangun dengan baik. Oleh karena mereka merasa adanya perubahan akan merusak suasana harmonis yang selama ini telah mereka bina, mereka menolak adanya perubahan. d) *Ketidakpercayaan pada manajemen*. Ada kecurigaan terhadap rencana perubahan yang dilakukan oleh manajemen. Misalnya ada dugaan adanya perubahan maka pekerjaan akan bertambah banyak sementara pembayaran tidak berubah.

2). Penolakan organisasi.

Ada beberapa alasan penolakan organisasi terhadap perubahan yaitu : a. *Ancaman terhadap struktur kekuasaan*. Perubahan organisasi dapat juga berarti meleakukan perubahan struktur organisasi. Perubahan struktur organisasi akan berarti pula mengubah struktur kekuasaan didalam organisasi maka akan ada perubahan posisi pada tingkat

manajemen organisasi. b. *Struktur organisasi yang stabil* Struktur organisasi dirancang untuk menjaga kestabilan pola interaksi diantara para anggota organisasi. Oleh karena perubahan akan merubah yang ada ini maka mereka menolak organisasi. c. *Sistem hubungan Organisasi* sebagai suatu sistem merupakan kumpulan dari subsistem-subsistem, oleh karena itu perubahan pada sistem maka akan diikuti oleh perubahan pada subsistem-subsistem. Perubahan dari subsistem tersebut akan mempengaruhi hubungan dengan subsistem pada kelompok yang lain. d. *Biaya perubahan dan kepentingan pribadi* Biaya perubahan yang besar akan menyulitkan perubahan dan ditambah dengan adanya kepentingan pribadi maka akan sulit melakukan penilaian yang obyektif terhadap perubahan.

4. Langkah-langkah melakukan Manajemen Perubahan.

Jhon Kotter dalam bukunya *Leading Change* mengemukakan 8 langkah dalam manajemen perubahan adalah :

- a) Ciptakan rasa kemendesakan
- b) Bentuk koalisi pendukung perubahan
- c) Buat visi dan strategi perubahan yang bersangkutan.
- d) Komunikasikan visi perubahan tersebut
- e) Memberdayakan anggota untuk melakukan tindakan perubahan
- f) Mencapai kemenangan jangka pendek
- g) Mengkonsolidasikan hasil perubahan yang telah dicapai dan melanjutkan perubahan-perubahan berikutnya
- h) Mengkokohkan pendekatan baru yang telah dicapai ke dalam budaya organisasi.

5. Mengatasi Penolakan Terhadap Perubahan

Metode untuk mengatasi penolakan terhadap perubahan :

1. *Pendidikan dan komunikasi* Menjelaskan hakekat perubahan dan mengapa perubahan tersebut dilakukan. Menjelaskan masalah yang terkait dengan perubahan dan bagaimana pengaruhnya terhadap yang lain. Berikan pemahaman yang logis dan rasional mengenai perubahan. Hal ini dilakukan apabila adanya kekurangan informasi atau analisis dan informasi yang tidak akurat.

2. *Keterlibatan dan partisipasi* Melibatkan bawahan dalam melakukan perubahan, undang mereka untuk memberikan sumbangan pemikiran atau ide-ide yang kreatif. Libatkan mereka sebagai pembantu dalam merancang dan merupakan perubahan tersebut. Hal ini biasanya dilakukan jika pemilik gagasan merasa kurang dalam hal informasi yang diperlukan dalam mendesain perubahan, atau ada kekuatan yang besar yang dirasakan menentang gagasannya. 3) *Dukungan*

Bangkitkan dukungan emosional, dengarkan kekhawatiran pekerja, dan berikan empati respon untuk menghilangkan kekhawatiran mereka. Hal ini dilakukan apabila orang-orang yang menentang tersebut disebabkan karena perlu penyesuaian terhadap permasalahan.

3. *Insentif dan negoisasi*. Negoisasi perubahan dengan karyawan untuk mendapat persetujuan mereka, dan jelaskan kepada mereka bahwa ada insentif yang akan diberikan apabila mereka memberikan persetujuan terhadap perubahan. Hal ini perlu diperkirakan kelompok tersebut berpotensi untuk mengganggu perubahan.

4. *Manipulasi* Agar pekerja hanya memperoleh informasi yang mendorong terjadinya perubahan maka informasi perlu dimanipulasi. Hal ini akan dilakukan apabila cara-cara yang lain dianggap tidak efektif.

5. *"Paksaan"* Memaksa pekerja untuk menerima perubahan dengan mengancamnya baik secara langsung maupun tidak langsung. Hal ini akan dilakukan apabila orang yang memiliki gagasan perubahan yang besar dan perusahaan perlu dilakukan dengan cepat.

Dalam usaha untuk mentransformasi organisasi sering menghadapi kegagalan karena dihadapkan pada persoalan-persoalan, Kotter J (1997, 5):

- a) Membiarkan terlalu banyak masukan;
- b) Gagal untuk mencapai koalisi membimbing cukup kuat;
- c) Meremehkan daya penglihatan
- d) Komunikasi yang gagal dalam menyebarkan visi misi baru;
- e) Hambatan dalam perijinan;
- f) Gagal membuat kemenangan jangka pendek
- g) Menyatakan kemenangan terlalu cepat;
- h) Mengabaikan untuk perubahan tegas dalam perusahaan.

C. Pengembangan organisasi

1. Pengertian pengembangan organisasi

Pengertian pengembangan organisasi yang dikemukakan oleh Christine S Becker sebagai berikut : *Most simply, it is a process of planned change dealing with people on organization as a whole. It focuses on changing the organization by examining the people who make up the organization, how they work together as a unified whole. how they function with in their sub units, and would should be change to make them more effective.*

Secara mudah, Organization Development adalah suatu proses dari perubahan berencana terhadap orang-orang yang ada dalam organisasi secara keseluruhan. Pusat perhatiannya adalah perubahan organisasi dengan meneliti orang-orang yang ada dalam organisasi tersebut,

mengenai bagaimana mereka bekerjasama sebagai satu kesatuan, bagaimana berfungsi dalam unit mereka masing-masing dan apa yang perlu diubah sehingga mereka dapat berkerja secara lebih efektif.

Sedangkan menurut Richard Benckhard adalah sebagai berikut : *Organizational Development is a planed change, organization wide effort that has top management support and is designed to increase organization effectiveness and health through interventions using behavioral science knowledge.* Pengembangan organisasi adalah suatu perubahan berencana, suatu usaha menyeluruh, yang memerlukan dukungan dari manajemen puncak, yang dirancang untuk meningkatkan efektifitas dan kesehatan organisasi melalui penggunaan berbagai teknik intervensi dengan menerapkan pengetahuan yang berasal dari ilmu perilaku.

2. Tujuan pengembangan organisasi

Secara umum pengembangan organisasi bertujuan untuk meningkatkan efektifitas organisasi secara keseluruhan. Ada beberapa cara untuk mencapai tujuan tersebut sebagai berikut :

- a. Meningkatkan keharmonisan hubungan kerja antara pimpinan dengan staf anggota organisasi.
- b. Meningkatkan kemampuan memecahkan persoalan organisasi secara lebih terbuka.
- c. Peningkatan keterbukaan dalam berkomunikasi.
- d. Peningkatan semangat kerja para anggota organisasi dan juga kemampuan mengendalikan diri sendiri.

Pengembangan termasuk cara berfikir yang berbentuk agar seseorang mendapatkan kemudahan yang membuat ingin berlindung dalam kemudahan itu. Mengakibatkannya terpatri dalam pikiran mereka bahwa hidup selalu mudah, Kasali (2017:232). Kondisi seperti tersebut di atas mensiratkan bahwa manusia perlu berkembang dan merubah dirinya agar tidak statis dan dapat mengikuti perkembangan jaman.

3. Tahapan Pengembangan Organisasi

Tahapan pengembangan organisasi sebagai berikut :

1. *Problem perception* (pemahaman persoalan). Pemahaman persoalan merupakan langkah pertama dalam pengembangan organisasi. Mengenali persoalan merupakan tahap yang sangat penting, karena akan mempengaruhi kegiatan yang akan dilakukan pada tahap berikutnya..
2. *Diagnosa*. yakni tahap merumuskan hakekat persoalan yang dihadapi organisasi. Pada tahap ini dilakukan pengamatan terhadap gejala-

gejala yang timbul dan menghubungkan dengan aspek teknis, social, dan manajemen serta lingkungan organisasi.

3. *Unfreezing*. Tahap ini merupakan proses penyegaran atau pengurangan secara bertahap terhadap penggunaan teknik, metoda atau perilaku kerja yang dianggap sudah tidak sesuai dengan kebutuhan. Pada tahap ini semua anggota organisasi diberi kesempatan mencoba berbagai macam teknik, metoda atau perilaku kerja yang menurut mereka merupakan cara yang terbaik.
4. *Increased experimentation* atau tahap peningkatan kegiatan coba-coba. Temuan alternatif pemecahan pada tahap sebelumnya. Dalam tahap ini alternatif tersebut diuji lebih lanjut.
5. *Refreezing* atau tahap pemantapan. Pada tahap ini beberapa percobaan yang dianggap berhasil diintegrasikan. Semua pihak diminta kesediannya mengemukakan segala pengalamannya dalam percobaan itu secara terbuka, baik mengenai kebaikannya maupun kekurangannya. Pemantapan tersebut meliputi antara lain bidang metode kerja, hubungan kerja, struktur organisasi dan sebagainya.

Pembahasan

A. Profil Akademi Pariwisata Nasional (Akparnas)

1. Sekilas Perjalanan Akparnas.

Akademi Pariwisata Nasional (Akparnas) beralamat di Jl Sawo Manila Pajaten Pasar Minggu Jakarta Selatan. Akparnas didirikan sejak tanggal 22 Desember 1974 dibawah naungan Yayasan Memajukan Ilmu dan Kebudayaan (YMIK) dengan pendiri Prof.Dr. MR. Sutan Takdir Alisjahbana (STA).

Sebagai tuntutan terhadap perkembangan ilmu pariwisata, maka sejak dibuka telah membuka dua jurusan yaitu D.III Pariwisata dan D.III.Perhotelan. Kedua jurusan itu dari tahun ke tahun telah mendapat kepercayaan masyarakat sehingga sejak dibuka telah menerima calon mahasiswa dan dapat menyelenggarakan pendidikan dengan baik dan telah meluluskan ribuan alumni yang tersebar di seluruh Indonesia. Sampai saat ini Akparnas sudah berusia 42 tahun. Sebuah perjalanan proses pendidikan yang tidak pendek dalam mengelola dunia pendidikan.

Dalam perjalanan penyelenggaraan pendidikan pasang surut dilalui oleh Akparnas ini. Masa-masa keemasan pernah dilalui tahun 1980-1990 dimana jumlah mahasiswa mencapai 600 orang untuk 3 angkatan.

Namun berjalannya waktu selama 10 tahun terakhir Jurusan Pariwisata terus mengalami penurunan jumlah mahasiswa yang masuk. Tentu hal ini menjadi beban Akademi dalam membiayai

penyelenggaraan pendidikan yang semakin tinggi, di satu sisi jumlah mahasiswa yang masuk semakin turun. Hal ini menimbulkan masalah karena sebagai Perguruan tinggi swasta asal biaya penyelenggaraannya berasal dari mahasiswa yang masuk ke PTS tersebut.

Upaya-upaya pembenahan oleh Manajemen telah dilakukan, dengan terus dilakukan dengan pembenahan fasilitas perkuliahan dan laboratorium serta peningkatan SDM dengan mengirim studi lanjut dan berbagai pelatihan untuk meningkatkan kompetensi sebagaimana tuntutan dari Dirjen Dikti. Pelayanan fisik dan non fisik terus diperbaiki, tetapi upaya tersebut tidak menunjukkan hasil yang signifikan.

Atas pertimbangan kondisi tersebut, maka Pimpinan Yayasan dan Akademi pada tanggal 15 Juli 2014 telah mengadakan Rapat evaluasi bersama-sama dengan seluruh Pimpinan Yayasan dan dihadiri Pimpinan Akademi dengan menghadirkan seluruh Dosen Tetap untuk membahas kelanjutan pendidikan Prodi Pariwisata yang semakin tahun semakin sepi peminat. Pada kesimpulan setelah mendengar berbagai masukan dan pendapat pihak Yayasan mengambil Keputusan bahwa :

1. Akademi Pariwisata D.III jurusan Pariwisata untuk tahun akademik 2015/2016 tidak menerima mahasiswa baru lagi;
2. Mahasiswa lama yang telah masuk tetap belajar sesuai ketentuan sampai lulus;
3. Akademi tetap melayani perkuliahan sebagaimana mestinya untuk menyelesaikan bagi mahasiswa lama yang masih tersisa.
4. Pimpinan Akademi beserta tenaga pengajar serta tenaga kependidikan tetap melaksanakan pelayanan perkuliahan, sambil menunggu proses strukturisasi di Akparnas yang direncanakan menjadi strata 1 atau pendidikan sarjana jurusan Pariwisata.
5. Proses pengajuan S1 Pariwisata akan mengalihkan SDM dan semua perangkat fisik sarana dan prasarana ke dalam program strata satu dibawah Fakultas Ekonomi.
6. Segera membantuk Tim Kerja yang bertugas merumuskan dan menyusun program pembukaan prodi Pariwisata ke dalam Fakultas Ekonomi Universitas Nasional dalam jangka waktu kurang dari 4 bulan.
7. Rancangan yang telah dihasilkan Tim Kerja selanjutnya diajukan ke dalam Rapat Bersama antara Yayasan, Rektor beserta pimpinan Fakultas Ekonomi dan Pimpinan Akparnas untuk finalisasi dan mendapatkan persetujuan mengenai konsep usulan pembukaan prodi baru S1 Pariwisata ke Dirjen Dikti, dengan tembusan Kopertis Wilayah III di Jakarta.

Adapun Restrukturisasi yang dilakukan dapat terlihat sebagaimana Bagan Organisasi dibawah ini.

Tabel 1
RESTRUKTURSASI ORGANISASI
Jurusan Pariwisata

Perbedaan	Lama (1974 -2015)	Baru (2016)
Jenjang	Diploma III	Strata satu
Dibawah Koorinasi	Dibawah Akparnas YMIK	Dibawah Fakultas Ekonomi Universitas Nasional YMIK

Susunan Pimpinan baru setelah bergabung di FE 2016:

- Dekan : Dr. H. Suryono Efendi, SE, MBA
- Ketua Prodi Pariwisata : Tine Yuliantini, S.Par., MM.
- Sekretaris Prodi : Riski Nurul Nugraha, SSt.Par. , M.Par.
- Kapala Tata Usaha : Hasiholan, ST.

B. Proses Restrukturisasi Management Prodi Pariwisata

1. Pembentukan Panitia Adhoc.

Proses Persiapan ini diawali dari hasil rapim dengasn membentuk Panitia Persiapan yang mengurus borang pengajuan prodi S1 Pariwisata sebagai :

Tabel 2

Jadwal Kerja Perumusan Penggabungan Akparnas ke S1 Pariwisata FE

No	Nama Kegiatan	Lama	Penanggungjawab
1	Perumusan, Penetapan program penggabungan	3 bln	YMIK dan WR.I
2	Kajian Kelayakan	6 bulan	Tim Akpar + FE
3	Penyusunan Portfolio	3 bln	Tim Akpar+FE
4	Pengajuan Pembukaan program ke Dirjen Dikti	4 bulan	Rekorat
5	Persiapan administratif Pembukaan program studi	2 bln	TIM Borang
6	PersiapanPPMB pertama	6 bln	PPMB
7	Seminar Publikasi Pariwisata oleh Menpar	1 hari	TIM HUMAS / MPR
8	Promosi	9 bln	Humas / MPR.

Sumber : *Data diolah*

Berdasarkan program yang tertuang dalam program kerja/schedule yang ditetapkan maka pada tahap ini sudah memasuki pertengahan dari seluruh program yang disusun, sehingga proses berikutnya adalah memonitor dari schedule tersebut.

Untuk menyiapkan pelaksanaan penerimaan mahasiswa baru dan persiapan kuliah semester ganjil tahun 2017/2018 seluruh Dosen akan dialihkan dan dipersiapkan menghadapi dengan beberapa langkah-langkah seperti rapat rutin persiapan strategi promosi, menyiapkan kurikulum dan dukungan dosen, serta menyiapkan sarana dan prasarana termasuk menyiapkan ruang kerja prodi dan perangkatnya.

2. Tahapan Perubahan Reorganisasi.

Tahap-tahap sebagaimana dikemukakan oleh JP Kotler terdapat kesamaan dalam proses yang dirancang dalam reorganisasi dan perubahan di Akprnas yaitu :

a). **Pertimbangan kemendesakan perubahan manajemen di Akparnas**

Pimpinan harus segera mengambil langkah penyelamatan agar Akparnas tetap bertahan (survive) ke depan. Akparnas dengan usia yang sudah cukup mapan 42 tahun selama ini bertahan dalam persaingan di dunia pendidikan. Mendesak untuk dibenahi dan diperbaiki dengan konsep manajemen perubahan yang bersifat adaptif dan inovatif, sehingga Akparnas bisa jaya lagi seperti tahun 80-an dan 90-an lalu, yang dapat mencapai 600 mahasiswa untuk 3 angkatan. Untuk itulah Pimpinan mengadakan rapat koordinasi intern Akparnas dengan mengundang Ketua Jurusan pariwisata dan sekretaris jurusan serta jajaran pimpinan lain seperti ka Lab dan beberapa dosen staf pengajar, untuk membahas langkah-langkah perubahan yang harus dilakukan dan dari hari kajian Pimpinan Akparnas untuk diawa dan diusulkan ke Yayasan agar diprogramkan dan dilakukan perbaikan manajemen yang disetujui Pimpinan Yayasan.

b) *Membentuk koalisi mendukung penggabungan Akparnas ke FE Unas.*

Pimpinan Akademi bersama pimpinan Yayasan secara berkala mengadakan rapat / pertemuan evaluasi untuk menilai kinerja Akparnas selama 5 tahun terakhir dengan melihat dan mengecek persiapan untuk merubah organisasi dengan mempertimbangkan

kondisi lingkungan organisasi seperti (*MC Kinseyl*) sebagai berikut :

- 1) **Staff**, dimana orang-orang yang memiliki kategori penting yang ada di organisasi Akparnas. Dalam hal ini SDM di Akparnas yang semula menangani prodi D.III akparnas dialihkan ke Fakultas Ekonomi untuk mengurus prodi S1 Manajemen Pariwisata, tinggal perpaduan dan penyesuaian jumlah yang mungkin masih dirasa kurang untuk disesuaikan dengan kebutuhan.
- 2) **Skill**, dimana kapabilitas, pengetahuan dan pengalaman menjadi kunci keahlian yang akan menangani perubahan manajemen ini. Dalam hal ini ketrampilan dan kompetensi SDM baik tenaga pengajar Dosen dan tenaga kependidikan (administrasi) disesuaikan dengan melihat skill individu. Hal ini melihat kriteria linearitas pendidikan dosen yang disesuaikan dengan mata kuliah yang diajarkan. Jika melihat data kompetensi dan skill dosen yang ada sebagian besar 50% berasal dari para praktisi lapangan yakni para traveler dan diikuti dengan pendidikan pariwisata, disamping sebagian sudah mengikuti berbagai program pelatihan dan praktek pariwisata selama puluhan tahun. Begitu juga skill tenaga administrasi juga sudah berpengalaman menangani jurusan pariwisata.
- 3) **System**, proses, sistem IT, sistem SDM, KMS apakah sudah siap. Teknologi informasi sudah dapat menjamin keberlangsungan dan mendukung pelayanan akademik. Akademik online yang terintegrasi dan dapat diakses semua dosen dan mahasiswa sudah dimiliki Akparnas. Akademik online sudah dapat dioperasionalkan dan dosen mahasiswas serta petugas administrasi dengan mudah untuk input nilai dosen, absensi dosen, melihat nilai bagi mahasiswa, melihat status mahasiswa dan banyak lainnya penunjang internet internal dan external. Jaringan Wifi sdh tersebar gartis di lingkungan kampus. KMS ini dapat dikatakan sudah berjalan cukup baik di kampus. SDM pun sudah cukup siap tinggal upgrading sesuai kebutuhan. Hal yang dapat dilakukan dengan pelatihan seperti pelayanan prima, sikap dan penggunaan IT terkini.
- 4) **Strategi**, tujuan dan rencana lembaga dan penggunaan sumberdaya pendukung. Strategi dan tujuan Akparnas sesuai dengan visi misi yang tertuang dalam program jangka pendek, menengah, dan jangka panjang sudah disiapkan oleh Akparnas.

Strategi dengan menggabungkan jurusan pariwisata ke dalam Manajemen Pariwisata merupakan salah satu upaya yang ditempuh untuk memenangkan persaingan dalam memperoleh jumlah mahasiswa di tahun mendatang. Sumber daya yang ada dimaksimalkan dan penggunaan SDM, Infrastruktur, dan Sumber daya informasi dimanfaatkan agar dapat mencapai strategi yang jitu.

- 5) **Structure**, Bagaimana struktur organisasi dan aturan mainnya, tanggungjawab pelaksanaan strategi tergambar dalam struktur yang jelas. Dalam hal ini dengan pengalihan dan penggabungan D.III ke S1 Manajemen Pariwisata sudah tentu mengalami perubahan, walaupun masih satu naungan yayasan. Struktur DIII semula dibawah Akparnas, sekarang menjadi dibawah Fakultas. Hal ini sama saja dengan memindahkan gerbong dari Akparnas ke Fakultas Ekonomi, SDM, kurikulum, perlatan akademik penunjangnya. Perubahan struktur ini membawa beberapa dampak psikologis positif dan negatif terutama dengan datangnya gerbong baru ke Fakultas Ekonomi. Dosen-dosen dan karyawan perlu menyesuaikan dengan lingkungan yang baru, diaman setiap perubahan berdampak kepada penyesuaian karena perbedaan karakter, budaya, etittude, dan latar belakang masing-masing individu. Buat visi dan strategi perubahan yang bersangkutan.

3. ***Komunikasikan visi perubahan tersebut.***

Pimpinan Yayasan dan Akademi dan Fakultas Ekonomi harus mengkomunikasikan kepada seluruh dosen dan karyawan dalam upaya menyelamatkan prodi Pariwisata, sehingga prosen menggabungkan dengan mendirikan program studi baru di Fakultas Ekonomi sesuai misi dan tujuan yang ditetapkan oleh Pimpinan. Komunikasi ini diadakan melalui rapat-rapat dan pertemuan aygn disosialisasikan kepada seluruh pihak yang berkepentingan, terutama dosen Akparnas dan pimpinannya.

4. ***Memberdayakan anggota untuk melakukan tindakan perubahan.***

Dalam upaya pendirian program ini pihak Yayasan dan Direktur Akparnas yang bekerjasama dengan Pimpinan Fakultas Ekonomi mengadakan beberapa pertemuan dengan staf pengajar Fakultas Ekonomi dan staf secretariat untuk mendukung dan mensupport program penggabungan atau pendirian prodi Pariwisata.

5. *Mencapai kemenangan jangka pendek.*

Dalam beberapa kegiatan pemaparan diberikan beberapa keuntungan dan kekuatan dari adanya pendirian usaha ini antara lain jika dalam waktu kurang dari 10 tahun, maka sudah dapat jumlah mahasiswa baru yang signifikan dengan target tahun pertama 2016 dapat menerima 50 orang, dan disusul tahun berikutnya 75 orang maka tahun kelima sudah bisa mencapai 400 mahasiswa aktif. Dengan kondisi jangka pendek ini maka Manajemen S1 Pariwisata FE akan menjadi prodi yang diperhitungkan, dan dapat kompetisi dengan PTS lainnya di Jakarta. Dalam jangka pendek menyelamatkan prodi dengan mendirikan prodi yang menempel pada Fakultas Ekonomi diharapkan dapat memenangkan persaingan yang semakin kompetitif dan persaingan global yang semakin tepat dan strategis.

6. *Mengkonsolidasikan hasil perubahan Restrukturisasi yang telah dicapai dan melanjutkan pengembangan berikutnya.*

Kerja keras yang dilaksanakan oleh seluruh Pimpinan dan Staf di bawah Yayasan maka berhasil disetujui Pembukaan Prodi S1 Pariwisata melalui Keputusan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi No. 385/KPT/I/2016 tentang Pembukaan Program Studi Pariwisata Program Sarjana pada Universitas Nasional di Jakarta, tertanggal 13 September 2016.

Pengurusan pendirian ijin prodi S1 Pariwisata dari D.III Pariwisata saat ini merupakan hasil dari usaha yang dilakukan sejak tahun 2014 lalu, dan ini sedang berproses sehingga tanda-tanda keberhasilan juga mulai nampak. Persaipan Penerimaan Mahasiswa baru sudah sudah mencapai 80% dari sarana prasara, akademik, dan SDMnya. Ini menggamarkan bahwa hasil kerjakeras semua Pihak sudah membuahkan hasil dengan persetujuan SK Menristek Dikti ini.

7. *Mengkokohkan pendekatan baru yang telah dicapai ke dalam budaya organisasi.*

Ijin yang telah keluar merupakan salah satu usaha mengkokohkan bahwa usaha ini perlu didukung oleh semua pihak terutama pimpinan Yayasan dan Pimpinan Fakultas sebagai pioner perubahan tiada henti di lingkungan Memajukan Ilmu dan Kebudayaan, sesuai amanat pendiri Sutan Takdir Alisyahbana dengan moto Dian yang tak pernah padam. Inovasi dan perubahan tanpa henti.

D.Hambatan-Hambatan dalam Proses Perubahan Reorganisasi.

Sebagaimana dikemukakan Kotter mengidentifikasi 8 sebab mengapa perubahan sering terjadi ternyata di Akparnas juga mengalami hal serupa yang dapat dijelaskan :

- 1) Merasa sudah nyaman, Pimpinan dan para dosen pada saat digulirkan adanya perubahan manajemen sepertinya diam dan tak mau peduli, hal ini dapat dipahami oleh pimpinan terutama direksi dan Yayasan karena mereka sudah merasa aman, dan prodi yang lain masih bisa mensubsidi pada prodi yang kurang finansialnya.
- 2) Kurangnya dukungan, Pimpinan acap kali kurang mendukung adanya perubahan karena setiap perubahan berdampak pada finansial dan ini berarti biaya.
- 3) Tidak ada kesatuan visi. Sering kali terjadi antar pimpinan dan bawahan atau pimpinan dengan pimpinan tidak ada satu kata sepakat yang menunjukkan adanya kesamaan visi dalam menangani lembaga pendidikan tinggi.
- 4) Visi tidak terkomunikasi dengan baik, sering kali visi hanya terpampang di dinding sebagai format formalitas, hal ini tentu membawa lemahnya visi yang mestinya terpatri dalam diri setiap pimpinan dan dosen serta karyawan.
- 5) Membiarkan hambatan hambatan berkembang hasil jangka pendek, kesulitan beberapa individu yang berambisi untuk mengubah keadaan sering dibiarkan dan tanpa didukung sehingga tanpa solusi dan campur tangan dari pimpinan.
- 6) Tidak menciptakan keberhasilan jangka pendek. Beranggapan jika suatu perubahan hanya dinikmati oleh pimpinan, ini yang sering tertanam di benak para karyawan dan pihak yang diajak berubah. Hal ini dapat dimaklumi karena penganan manajemen dan kesejahteraan mereka masih dirasakurang, sementara jika melihat pimpinan lebih sejahtera.
- 7) Menyatakan keberhasilan terlalu pagi. Pimpinan dan dosen sering merasa cepat puas dengan hasil yang dicapai, tanpa memikirkan sebuah kontinuitas yang berjangka panjang.
- 8) Tidak menamamkan hasil perubahan ke dalam budaya organisasi. Budaya keberhasilan perubahan sering tidak sampai ke benak para pekerja sehingga budaya kebiasaan yang inovatif dan kreatif menuju perubahan yang lebih baik terabaikan.

Dari sekilas hambatan yang dihadapi telah dilalui dan diatasi dengan baik sehingga dapat mengubah dari hambatan menjadi tantangan segenap manajemen dalam perubahan dan pengembangan organisasi khususnya di lingkungan Yayasan Memajukan Ilmu dan Kebudayaan Jakarta.

Penutup

A.Simpulan

1. Perubahan dan pengembangan dilakukan oleh Organisasi di lingkungan Yayasan Menajukan Ilmu dan Kebudayaan dengan merestrukturisasi manajemen pengelolaan Prodi DIII Akademi Pariwisata menjadi S1 Pariwisata dibawah Fakultas Ekonomi Universitas Nasional prosesnya telah dilakukan dengan prosedur dan telah menunjukkan hasil untuk meningkatkan kualitas organisasi untuk jangka panjang.
2. Dalam proses perubahan dan pengembangan restrukturisasi Prodi Pariwisata dihadapkan dengan berbagai hambatan baik dari internal maupun eksternal, namun dengan kerja keras manajemen hal itu dapat dilalui dengan cukup baik, sehingga hambatan-hambatan yang muncul dapat dikelola menjadi tantangan yang menjadi suport seluruh jajaran manajemen.
3. Perubahan Restrukturisasi telah menunjukkan hasil yang baik dengan telah terbuktinya pembukaan penerimaan mahasiswa baru khususnya di Jurusan Prodi Pariwisata pada semester Ganjil 2017/2018 dan telah terbukti diminati oleh calon mahasiswa dengan jumlah peminat yang cukup menggembirakan dan jumlah angkatan perdana memenuhi kelayakan kelas untuk kuliah pada semester ganjil 2017/2017 pada Fakultas Ekonomi Universitas Nasional dibawah Yayasan Memajukan Ilmu dan Kebudayaan (YMIK).
4. Harapan lebih besar tentu prodi Pariwisata ini dapat terus berjalan dengan baik dan dapat terus menghasilkan calon peserta didik yang profesional di vokasi bidang Pariwisata yang sedang digalakkan oleh Pemerintah.

B. Rekomendasi

Adapun saran dari penulis :

1. Akademi Pariwisata harus belajar dari kegagalan memelihara keberlangsungan program studi agar dan mengambil khikmah sehingga perlu langkah-langkah antisipatif.
2. Perlu adanya penanaman paradigma baru yang dilakukan khususnya cara berfikir dengan lebih kreatif dan inovatif dalam pengelolaan program studi, dan dibutuhkan tenaga yang kompeten dan memiliki loyalitas tinggi
3. Perlu komitmen dan dorongan yang nyata dari segi penyediaan prasarana dan kompensasi bagi dosen dan karyawan yang lebih baik lagi untuk melaksanakan pendidikan strata satu Manajemen Pariwisata agar dapat berjalan lancar

4. Perlu terus dipantau dan dievaluasi setiap proses perubahan manajemen ini agar berjalan sesuai tujuan semula.

Daftar Pustaka

- Kotter, JP (1996), *An Action Plan From The Worlds Foremost Expert on Business Leadership Leading Change*, Harvard Business Scholl Press, Boston.
- Rebin, S (2015), *Perilaku Manusia Dalam Organisasi*, LPU Universitas Nasional- Jakarta.
- Purwana,D, Hasan M, Parlina R (2017), *Pengantar Ilmu Keorganisasian*, In Media-Bogor.
- Kasali, R (2017) *Self Driving, Menjadi Driver atau Passenger?*, Mizan-Jakarta
- Tunas,B (2015), *Modul Manajemen Perubahan*, UNJ-Jakarta.
- Wibowo (2016), *Manajemen Perubahan*, Edisi Ketiga, PT Raja Grafindo Persada – Jakarta.
- Umam, K (2010), *Perilaku Organisasi*, CV Pusataka Setia, Bandung;
- Ardhana, K, dkk (2013), *Perilaku Keorganisasian*, Edisi ke 2, Graha Ilmu, Jogjakarta.
- Borang Akreditasi Akparnas, Jakarta, 2014;
- Borang Institusi Univerisitas Nasional 2015.
- Rencana Strategis Akparnas Jakarta, 2015-2020;
- SK Menristek Dikti no. 385/KPT/I/2016.

