

IMPLEMENTASI *MCKINSEY 7S FRAMEWORK* DALAM PENGELOLAAN DAYA TARIK WISATA JATILUWIH DI KABUPATEN TABANAN, BALI

Oleh :

Dewa Ayu Diyah Sri Widari¹

Ni Wayan Sumariadhi²

Abstrak

Subak Jatiluwih merupakan salah satu bagian dari Lanskap Subak Catur Angga Batukaru yang ditetapkan sebagai Warisan Budaya Dunia. Pembentukan Manajemen Operasional Daya Tarik Wisata Jatiluwih menimbulkan perubahan-perubahan yang berimplikasi terhadap pengelolaan daya tarik wisata dan keberlangsungan organisasi. Teknik pengumpulan data yang dipergunakan pada penelitian ini adalah observasi, wawancara, dan studi dokumen. Teknik penentuan informan menggunakan *purposive sampling*. Berdasarkan rangkuman analisis *McKinsey 7S Framework*, terjadi perubahan-perubahan dalam pengelolaan Daya Tarik Wisata Jatiluwih. Dalam mendukung pencapaian visi dan misi, Manajemen Operasional merumuskan strategi, ditetapkan secara konvensional dan dalam jangka waktu yang pendek. Perubahan struktur organisasi disesuaikan dengan kebutuhan organisasi, program-program ditetapkan berdasarkan kebutuhan dan anggaran yang tersedia. Pengembangan media promosi dari media konvensional ke media *online*. Operasional kegiatan mengacu pada kebijakan Pemerintah Daerah Kabupaten Tabanan. Nilai-nilai kegotongroyongan dan kebersamaan diterapkan sebagai budaya organisasi. Peningkatan dalam kegiatan-kegiatan sosial, seni budaya, kepedulian terhadap pelestarian lingkungan serta dukungan terhadap peningkatan perekonomian masyarakat. Kepemimpinan yang sentralistik menjadi partisipatif dan kolaboratif. Sistem perekrutan melalui seleksi manajemen, pemberian sanksi bagi karyawan yang melanggar peraturan yang ditetapkan manajemen. Pengembangan kompetensi dan skill karyawan melalui pelatihan Bahasa Inggris.

Kata kunci: *McKinsey 7S Framework*, pengelolaan, daya tarik wisata, subak

1 Akademi Pariwisata (AKPAR) Denpasar

2 Akademi Pariwisata (AKPAR) Denpasar

Abstract

Subak Jatiluwih is a part of the World Cultural Heritage of Subak Catur Angga Batukaru. The establishment of the Operational Management of Jatiluwih Tourism Attraction led to implications of the management of tourist attraction and sustainability of the organization. Data collection was conducted through observations, interviews, and document studies. The technique of determination of informant was used purposive sampling. Based on a summary of 7'S McKinsey analysis, there have been changes in the management of Jatiluwih Tourist Attraction. To support of vision and mission achievement, operational management formulates strategies, set conventionally and in short periods of time. Organizational structure changes tailored to the needs of the organization, programs are established based on the needs and budgets available. Development of media promotion from conventional media to online media. Operational activities refer to the policy of the local government of Tabanan Regency. The values of mutual cooperation and togetherness are applied as organizational culture. Improvement in social activities, cultural arts, awareness of environmental conservation, and support to increase community economy. Centralistic leadership becomes participatory and collaborative. The recruitment system through the management selection, granting sanctions to employees who violate the rules set by management. Development of competency and skill of employee through English language training.

Keywords: *McKinsey 7S Framework, manajemen, tourist attraction, subak*

I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Penetapan Lanskap Budaya Provinsi Bali sebagai Warisan Budaya Dunia pada Keputusan Sidang ke-36 Komite Warisan Dunia karena subak memiliki nilai luar biasa yang bersifat universal (*outstanding universal value*) yang mencakup tiga hal yaitu pertama, memiliki keunikan atau pengakuan luar biasa terhadap tradisi budaya atau peradaban yang masih berlaku (*unique testimonies to cultural traditions/civilisations*). Kedua, merupakan contoh luar biasa tentang pemukiman tradisional manusia dan tata guna tanah (*traditional human settlement, land use, or sea use*). Ketiga, peristiwa atau tradisi yang berlaku dengan gagasan atau dengan keyakinan yang memiliki nilai universal luar biasa dan secara langsung membentuk suatu lanskap (*association with events or living traditions*).

Sebagai warisan dunia, Lanskap Budaya Provinsi Bali terdiri dari empat situs yang menunjukkan koneksi erat antara komponen alam, religi, budaya dari sistem subak. Keempat situs tersebut adalah Pura Ulun Danu Batur, Lanskap Subak DAS Pakerisan, Lanskap Subak

Catur Angga Batukaru, dan Pura Taman Ayun. Dalam penetapan Lanskap Budaya Bali, Subak Jatiluwih merupakan salah satu bagian dari Lanskap Subak Catur Angga Batukaru. Subak Jatiluwih berlokasi di Desa Jatiluwih, Kecamatan Penebel, Kabupaten Tabanan. Desa ini memiliki panorama alam yang indah dengan keunikan sawah yang berundak-undak. Dengan keunikan terasering sawah yang dimiliki subak yang merupakan organisasi petani pada sawah di Desa Jatiluwih dijadikan sebagai daya tarik wisata utama.

Sebelum dibentuk badan pengelola (tahun 1992 - 2011) Daya Tarik Wisata Jatiluwih dikelola oleh desa dinas dan desa adat. Pada saat itu (tahap *exploration dan involvement*) pengelolaan dilakukan oleh masyarakat desa adat dan karyawan yang bekerja di kelembagaan desa dinas. Karyawan yang bertugas di Kantor Kepala Desa Jatiluwih dan masyarakat desa adat sekaligus bertugas sebagai tenaga operasional. Setelah penetapan Subak Jatiluwih sebagai bagian dari Warisan Budaya Dunia pada tahun 2012, Pemerintah Kabupaten Tabanan membentuk Badan Pengelola Daya Tarik Wisata berdasarkan Peraturan Bupati Tabanan Nomor 84 Tahun 2013. Badan Pengelola kemudian membentuk Manajemen Operasional Daya Tarik Wisata Jatiluwih. Badan Pengelola Daya Tarik Wisata Jatiluwih dibentuk dengan tujuan untuk melakukan kegiatan-kegiatan perencanaan, pengembangan, dan pengawasan agar Subak Jatiluwih sebagai bagian dari Warisan Budaya Dunia dapat dijaga kelestariannya, diharapkan kunjungan wisatawan terus meningkat, dan memberi manfaat bagi masyarakat lokal baik dari aspek ekonomi, sosial budaya dan lingkungan.

Pembentukan Manajemen Operasional Daya Tarik Wisata Jatiluwih menimbulkan perubahan-perubahan yang berimplikasi terhadap pengelolaan daya tarik wisata dan keberlangsungan organisasi. Balogun dan Hailey (2004) mengemukakan bahwa perubahan sebuah organisasi pada dasarnya terjadi akibat berubahnya suatu fungsi pada sebuah sistem baik sebagian maupun secara keseluruhan. Akibat dari perubahan tersebut individu atau orang-orang yang berada dalam organisasi tersebut harus ikut berubah menyesuaikan fungsi atau sistem yang telah ditetapkan. Davidson (2005) juga mengungkapkan bahwa perubahan merujuk pada terjadinya sesuatu yang berbeda dengan sebelumnya. Perubahan bisa juga bermakna melakukan hal-hal dengan cara baru, mengikuti jalur baru, mengadopsi teknologi baru, memasang sistem baru, mengikuti prosedur-prosedur manajemen baru, penggabungan (*merging*), melakukan reorganisasi.

Perubahan-perubahan dalam pengelolaan Daya Tarik Wisata Jatiluwih terjadi pada beberapa aspek. Seiring dengan berkembangnya daya tarik wisata yang ditandai dengan meningkatnya jumlah kunjungan wisatawan, diperlukan suatu manajemen yang dinamis sesuai dengan perkembangan destinasi. Beberapa perubahan memberi implikasi positif dan negatif terhadap keberlanjutan organisasi, untuk itulah perlu untuk mengkaji mengenai aspek-aspek yang mengalami perubahan yang bermanfaat untuk menilai efektivitas organisasi dalam pengelolaan daya tarik wisata.

B. Rumusan Masalah

Bagaimanakah transformasi yang terjadi dalam pengelolaan Daya Tarik Wisata Jatiluwih ditinjau dari *McKinsey 7S framework*?

C. Tujuan Penelitian

Menganalisis transformasi yang terjadi dalam pengelolaan Daya Tarik Wisata Jatiluwih ditinjau dari *McKinsey 7S framework*.

II. TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. McKinsey 7S Framework

Sebuah organisasi dalam perkembangannya akan mengalami dinamika atau perubahan. Menurut Desplaces (2005) perubahan yang terjadi dalam organisasi seringkali membawa dampak ikutan yang selalu tidak menguntungkan. Bahkan menurut Abrahamson (2000) perubahan itu akan menimbulkan kejadian yang “dramatis” yang harus dihadapi oleh semua warga organisasi. Desplaces (2005) mengutip kajian yang dilakukan Poras dan Robertson’s (1992) menyatakan bahwa kebijakan perubahan yang dilakukan oleh organisasi hanya memberikan manfaat positif bagi organisasi sebesar 38%. Meskipun perubahan organisasi tidak langsung memberikan manfaat yang besar bagi kemajuan organisasi, namun beberapa praktisi tetap meyakini tentang pentingnya suatu organisasi untuk melakukan perubahan. Winardi (2005) mengatakan bahwa manajemen perubahan adalah mengupayakan agar proses transformasi berlangsung dalam waktu relatif cepat dengan kesulitan-kesulitan seminimal mungkin. Selanjutnya Winardi mengatakan bahwa perubahan keorganisasian merupakan tindakan beralihnya sesuatu dari organisasi ke kondisi yang diinginkan guna meningkatkan efektivitasnya.

Kerangka 7S dari McKinsey atau yang lebih dikenal dengan *McKinsey 7S framework* adalah sebuah model manajemen untuk melihat seberapa efektif organisasi dalam mencapai tujuan yang diinginkannya. Terdapat 7 faktor yang saling tergantung yang dikelompokkan menjadi *soft and hard elements*. *Soft elements* lebih sulit dideskripsikan, *less tangible* dan dipengaruhi budaya, yaitu: *shared values, skills, style, dan staff*. *Hard elements* lebih mudah didefinisikan dan ditentukan, manajemen dapat langsung mempengaruhinya, yaitu: *strategy, structure, dan system* (Singh, 2013). Masing-masing elemen tersebut sebagai berikut.

- a. *Strategy*: rencana yang dirancang untuk mempertahankan dan membangun keunggulan kompetitif dalam persaingan.

- b. *Structure*: cara organisasi yang secara sistematis mengatur siapa melapor kepada siapa. Struktur organisasi sangat berpengaruh dalam kinerja sehari-hari. Struktur dibuat sesuai dengan kebutuhan organisasi yang ada.
- c. *System*: prosedur untuk mengatur aktivitas yang dijalankan yang melibatkan anggota organisasi untuk menyelesaikan pekerjaan.
- d. *Shared Values*: nilai-nilai inti perusahaan yang telah menjadi budaya. Merupakan suatu guideline bagi para anggota organisasi untuk tumbuh dan berkembang.
- e. *Style*: gaya kepemimpinan yang digunakan. *Style* merujuk kepada gaya kepemimpinan yang digunakan dalam organisasi.
- f. *Staff*: karyawan dalam perusahaan. Organisasi akan menentukan prasyarat orang-orang seperti apa yang dianggap sesuai dengan keberadaan dan tujuan organisasi.
- g. *Skills*: ketrampilan yang dibutuhkan organisasi. Ketrampilan setiap individu dalam organisasi merupakan unsur yang sangat penting bagi keberhasilan organisasi untuk mencapai sasaran dan tujuannya dengan efektif dan efisien.

2. Pengelolaan Daya Tarik Wisata

Pengelolaan merupakan upaya terpadu untuk melindungi, mengembangkan, dan memanfaatkan warisan budaya melalui kebijakan perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan. Pengelolaan pada dasarnya merupakan aspek manajemen dari pelestarian. (Rahardjo, 2013). Pengelolaan pariwisata haruslah mengacu pada prinsip-prinsip pengelolaan yang menekankan nilai-nilai kelestarian lingkungan alam, komunitas, dan nilai sosial yang memungkinkan wisatawan menikmati kegiatan wisata serta bermanfaat bagi kesejahteraan komunitas lokal. (Dowling dan Fennel, 2003:7).

Keindahan terasering persawahan di Subak Jatiluwih merupakan daya tarik bagi wisatawan yang berkunjung. Lew (1987) mendefinisikan daya tarik wisata sebagai elemen dari destinasi pariwisata yang menarik wisatawan dari tempat tinggal mereka yang berupa geografis dan karakteristik iklim dari lokasi tertentu, aktivitas-aktivitas dimana wisatawan dapat berpartisipasi yang menghasilkan pengalaman untuk dikenang. Didukung oleh Ritchie dan Crouch (2005) menyebutkan bahwa daya tarik wisata merupakan elemen utama yang menarik dari destinasi dan faktor prinsipil yang memotivasi wisatawan untuk berkunjung ke destinasi tertentu. Selain itu, Leask (2010) menegaskan pentingnya daya tarik wisata sebagai pemegang peranan yang krusial dalam kesuksesan destinasi pariwisata, dan bertindak sebagai pendorong utama bagi wisatawan dan sebagai sumber daya bagi masyarakat lokal.

Pengelolaan daya tarik wisata yang memanfaatkan Subak Jatiluwih berkaitan dengan penempatannya sebagai bagian dari Warisan Budaya Dunia, untuk keberhasilan dalam mencapai tujuan memerlukan pengelolaan yang profesional. Keberhasilan seni mengelola pariwisata budaya menurut Boniface (1999:8) dapat dilakukan dengan cara (a) memahami bahwa pariwisata budaya tidak beroperasi secara vakum, (b) mengetahui bahwa pariwisata budaya merupakan pemain utama dalam pentas dunia saat ini, (c) menyadari bahwa situasi pariwisata budaya merupakan situasi yang melibatkan salah satu atau semua keadaan politik, ekonomi, budaya, dan sosiologis, (d) mengakui bahwa situasi yang akan dikelola adalah dinamis, (e) mengakui bahwa budaya itu tidak eksklusif, dengan satu atau cara lain budaya harus tersedia untuk semuanya, dan (f) mengetahui dan mengerti tiga kebutuhan utama yaitu kebutuhan pengunjung, kebutuhan penyaji, unsur warisan budaya itu sendiri, lalu menciptakan cara untuk memenuhi semuanya secara serentak dan benar.

III. METODE PENELITIAN

Teknik pengumpulan data yang dipergunakan adalah observasi, wawancara, dan studi dokumen. Teknik wawancara yang digunakan adalah wawancara mendalam (*indepth interview*) yaitu wawancara terhadap informan yang dianggap memiliki informasi, pengetahuan dan wawasan yang luas terhadap objek penelitian. Wawancara mendalam dilakukan dengan Kepala Desa, *Bendesa Adat, Pekaseh*, dan Manajemen Operasional Daya Tarik Wisata Jatiluwih. Teknik penentuan informan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling* yang ditujukan pada penetapan sampel dengan melibatkan peneliti membuat keputusan mengenai subjek yang dilibatkan dalam penelitian.

Data yang dikumpulkan dari hasil wawancara, observasi, dan dari sumber-sumber kepustakaan, dianalisis menggunakan interpretatif kualitatif. Menurut Ratna (2010) analisis interpretatif kualitatif merupakan analisis data yang dilakukan secara berkesinambungan mulai awal hingga penelitian berakhir. Deskripsi data, meskipun sudah dikategorikan secara berbeda dan dihubungkan dengan data sejenis, belum merupakan analisis sesungguhnya sehingga klasifikasi, komparasi, dan sebagainya justru harus dilanjutkan dengan metode lain, yaitu interpretasi. Interpretasi adalah menguraikan segala sesuatu yang ada di balik data yang ada.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Terkait dengan dampak pengelolaan Daya Tarik Wisata Jatiluwih, terjadi perubahan-perubahan pasca penetapan Subak Jatiluwih sebagai bagian dari Warisan Budaya Dunia dan setelah dibentuknya badan pengelola daya tarik wisata. Perubahan-perubahan yang terjadi apabila dianalisis menggunakan *McKinsey 7S Framework* dapat diuraikan sebagai berikut.

Tabel
Rangkuman Analisis *McKinsey 7S Framework*

Komponen	Perubahan
<i>Strategy</i>	Strategi ditetapkan secara konvensional dalam jangka waktu pendek
<i>Structure</i>	a. Perubahan pengelolaan yang mandiri menjadi pengelolaan yang berkolaborasi dengan melibatkan desa adat, subak, pemerintah, pelaku pariwisata b. Perubahan struktur organisasi disesuaikan dengan kebutuhan organisasi c. Manajer, ketua divisi, dan staf melaksanakan tugas berdasarkan <i>job description</i>
<i>System</i>	a. Program kerja disusun berdasarkan usulan dari masing-masing divisi, disesuaikan dengan kebutuhan dan anggaran yang tersedia b. Pengembangan media promosi dari media konvensional (brosur) ke media <i>online</i> (<i>website</i> dan <i>facebook</i>) c. Operasional kegiatan mengacu pada kebijakan Pemerintah Daerah Kabupaten Tabanan
<i>Share value</i>	a. Nilai-nilai kegotongroyongan dan kebersamaan diterapkan sebagai budaya organisasi b. Peningkatan dalam kegiatan-kegiatan sosial melalui pemberian CSR c. Memfasilitasi kegiatan seni dan budaya d. Kepedulian terhadap pelestarian lingkungan e. Dukungan terhadap peningkatan perekonomian masyarakat
<i>Style</i>	Kepemimpinan yang sentralistik menjadi partisipatif dan kolaboratif
<i>Staff</i>	a. Sistem perekrutan yang transparan melalui seleksi manajemen, penempatan staf disesuaikan dengan kompetensi yang dimiliki b. Pemberian sanksi bagi karyawan yang melanggar peraturan yang ditetapkan manajemen
<i>Skill</i>	Pengembangan kompetensi dan <i>skill</i> karyawan melalui pelatihan Bahasa Inggris

Sumber: Hasil Penelitian, 2018

Berdasarkan rangkuman analisis *McKinsey 7S Framework*, terjadi perubahan-perubahan dalam pengelolaan Daya Tarik Wisata Jatiluwih. Perubahan-perubahan pada 7 komponen yang dianalisis menunjukkan bahwa Manajemen Operasional selaku pihak yang diberikan kewenangan untuk mengelola Daya Tarik Wisata Jatiluwih melakukan berbagai upaya untuk mencapai visi dan misi dari pengelolaan. Visi dari pengelolaan Daya Tarik Wisata Jatiluwih adalah meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui pengembangan Desa Jatiluwih yang Bali (Bersih, Aman, Lestari, dan Indah). Misi dari pengelolaan Daya Tarik Wisata Jatiluwih yaitu (a) mengembangkan masyarakat yang sehat, cerdas, dan berbudaya di Jatiluwih; (b) melestarikan dan mengembangkan budaya daerah; (c) mewujudkan sinergi yang kuat antara pertanian dan pariwisata; dan (d) menopang pemerintahan yang baik. Dalam mendukung pencapaian visi dan misi, Manajemen Operasional merumuskan strategi, namun ditetapkan secara konvensional melihat perkembangan yang terjadi dan dalam jangka waktu yang pendek.

Perubahan struktur organisasi disesuaikan dengan kebutuhan organisasi berdasarkan hasil *workshop* dan rapat-rapat. Perubahan struktur organisasi ditetapkan setelah mendapat persetujuan dari Ketua Umum Badan Pengelola Daya Tarik Wisata. Strategi yang dirumuskan secara konvensional memberi implikasi kurangnya keselarasan antara struktur organisasi dengan strategi, padahal menurut Susanto (2014) strategi harus lebih dahulu ditetapkan sebelum struktur organisasi dirancang. Strategi yang tepat, dengan dukungan struktur organisasi yang sesuai menjadi salah satu syarat terwujudnya visi dan misi perusahaan.

Sebelum dibentuk badan pengelola (tahun 1992 - 2011) Daya Tarik Wisata Jatiluwih dikelola oleh desa dinas dan desa adat. Setelah penetapan Subak Jatiluwih sebagai bagian dari Warisan Budaya Dunia pada tahun 2012, Pemerintah Kabupaten Tabanan membentuk Badan Pengelola Daya Tarik Wisata berdasarkan Peraturan Bupati Tabanan Nomor 84 Tahun 2013. Kemudian terjadi perubahan struktur organisasi Badan Pengelola Daya Tarik Wisata Jatiluwih yang ditetapkan melalui Peraturan Bupati Tabanan Nomor 01 Tahun 2014, selanjutnya dirubah lagi berdasarkan Keputusan Ketua Umum Badan Pengelola Daya Tarik Wisata Jatiluwih Nomor 01 Tahun 2018. Berdasarkan struktur organisasi Badan Pengelola, Bendesa Adat Jatiluwih berperan sebagai Wakil Pengawas dan Bendesa Adat Gunungsari sebagai Wakil Sekretaris. Kepala Desa Jatiluwih berperan sebagai Ketua I dan Pekaseh Jatiluwih sebagai Ketua II. Selain itu, unsur-unsur pemerintahan Kabupaten Tabanan juga dilibatkan dalam kepengurusan. Mendukung pernyataan Diarta (2017) terjadi upaya perubahan dari pengelolaan warisan budaya yang mandiri menjadi pengelolaan yang berkolaborasi. Pada perkembangan selanjutnya, Badan Pengelola Daya Tarik Wisata membentuk Manajemen Operasional sesuai dengan Keputusan Ketua Umum Badan Pengelola Daya Tarik Wisata Jatiluwih Nomor 01 Tahun 2014. Manajemen Operasional bertugas melaksanakan kegiatan operasional dalam pengelolaan Daya Tarik Wisata Jatiluwih. Melalui Keputusan Ketua Umum Badan Pengelola Daya Tarik Wisata Jatiluwih Nomor 02 Tahun 2017, kemudian struktur organisasi Manajemen Operasional Daya Tarik Wisata Jatiluwih dirubah. Pada struktur organisasi, Manajer dibantu oleh sekretaris yang bertanggung jawab langsung kepada Manajer, sekretaris membawahi Divisi Umum dan Kepegawaian, serta Divisi Administrasi dan Keuangan. Manajer juga dibantu oleh Asisten I dan Asisten II. Asisten I membawahi Divisi Parkir dan Tiket, serta Divisi Keamanan dan Ketertiban. Asisten II membawahi Divisi Kebersihan dan Pertamanan, Divisi Pengembangan, dan Divisi Pemasaran.

Dalam pencapaian tujuan pengelolaan Daya Tarik Wisata Jatiluwih, program-program ditetapkan berdasarkan kebutuhan dan anggaran yang tersedia. Karyawan pada masing-masing divisi mengusulkan program kerja kepada Ketua Divisi, selanjutnya dirumuskan program kerja untuk 1 tahun ke depan melalui rapat-rapat antara Manajer dengan Asisten Manajer, dan Ketua Divisi. Terkait dengan pengembangan dan pembangunan sarana dan prasarana pariwisata,

kebijakan Pemerintah Kabupaten Tabanan dijadikan sebagai pedoman. Kebijakan tersebut yaitu Peraturan Bupati Tabanan Nomor 27 Tahun 2011 tentang Penetapan Sawah Berkelanjutan sebagai Sawah Abadi pada Subak di Kecamatan Penebel Kabupaten Tabanan, Surat Edaran Bupati Tabanan perihal Pengendalian Pembangunan pada Kawasan Warisan Budaya Dunia Jatiluwih Nomor 050/0221/Bappeda, dan Peraturan Daerah Kabupaten Tabanan Nomor 6 Tahun 2014 tentang Kawasan Jalur Hijau. Selain itu dalam *Awig-awig Subak Jatiluwih Pasedahan Yeh Ho* Tahun 2016 pada *Pawos 5* menyebutkan bahwa siapapun yang menjual sawah pada areal Subak Jatiluwih harus melapor kepada pengurus subak, dan yang membeli tidak diperbolehkan merubah kegunaan sawah tersebut. Hal ini berarti penjualan lahan persawahan masih diperkenankan sepanjang pemanfaatannya tetap sebagai lahan pertanian, dengan pengertian lain bahwa subak melarang terjadinya alih fungsi lahan pertanian.

Meskipun sudah terdapat beberapa kebijakan tersebut, pada perkembangannya terjadi pembangunan sarana dan prasarana yang tidak sesuai dengan tata ruang peruntukan lahan. Koordinasi dan kontrol dari pemangku kepentingan diperlukan dalam implementasi kebijakan yang sudah ditetapkan, dimana Undang-undang Nomor 10 Tahun 2009 tentang Kepariwisata dalam Pasal 33, Pasal 34, dan Pasal 35 telah mengamanatkan fungsi koordinasi lintas sektoral dalam pengelolaan destinasi pariwisata. Pemerintah sebagai lembaga negara memiliki tugas dan kewenangan untuk menetapkan kebijakan (*policy making*) sekaligus sebagai pelaksana kebijakan (Goeldner dan Ritchie, 2006). Sektor publik berperan dalam perencanaan, pembangunan dan kontrol bangunan, termasuk peran penilaian dampak lingkungan, penyediaan infrastruktur dan suprastruktur (Swarbrooke, 1999). Selain koordinasi dan kontrol juga diperlukan komitmen semua pemangku kepentingan agar pengelolaan Daya Tarik Wisata Jatiluwih dapat berkelanjutan.

Kepemimpinan (*style*) Manajer pada Manajemen Operasional Daya Tarik Wisata yang partisipatif dan kolaboratif mendukung pencapaian tujuan pengelolaan. Pelibatan masyarakat lokal dalam pengelolaan sebagai upaya untuk meningkatkan partisipasi. Kolaborasi dengan generasi muda ditujukan untuk kaderisasi dan memberi ruang bagi generasi muda dalam menyalurkan ide-ide kreatif. Kegotongroyongan dan kebersamaan merupakan nilai-nilai kebersamaan (*share value*) yang dijadikan sebagai budaya organisasi. Kepedulian terhadap masyarakat diwujudkan melalui dukungan dalam bidang ekonomi, sosial budaya, dan lingkungan. Dukungan dalam bidang ekonomi melalui peningkatan penyerapan tenaga kerja lokal dalam Manajemen Operasional, memberi ruang bagi para ibu untuk berjualan dengan penyediaan stand kuliner. Peningkatan dalam kegiatan sosial melalui pemberian *Corporate Social Responsibility* (CSR) kepada masyarakat lokal dan anggota Subak Jatiluwih serta subak yang berada dalam Kawasan Catur Angga Batukaru, pemberian dana pendampingan bagi kelompok kesenian.

Perekrutan staf pada periode awal pembentukan Manajemen Operasional Daya Tarik Wisata Jatiluwih (tahun 2013-2018) dilakukan secara konvensional yang diambil dari perwakilan masing-masing dusun. Pada periode kedua (tahun 2019-2024) perekrutan karyawan dilakukan secara transparan melalui seleksi manajemen yang melibatkan unsur-unsur desa adat, subak, desa dinas, BPD, tokoh masyarakat, dan akademisi. Untuk pengembangan kompetensi dan *skill* karyawan masih terbatas pada pemberian pelatihan Bahasa Inggris. Peningkatan kompetensi dan *skill* sumber daya manusia perlu terus dikembangkan karena berperan sebagai sumber utama keunggulan kompetitif (Ellinger, dkk., 2002), berperan sebagai *partner strategic* dalam rangka melakukan penyesuaian terhadap berbagai perubahan yang terjadi (Ulrich, 1998).

Perubahan dalam pengelolaan Daya Tarik Wisata Jatiluwih merefleksikan indikator-indikator yang terdapat pada *McKinsey 7S Framework*. Perubahan-perubahan yang terjadi pada *soft element* berperan penting dalam efektivitas organisasi, sesuai dengan pernyataan Huttasin dkk. (2018). Hal ini dikarenakan *soft element* mengarahkan pada pembentukan modifikasi yang tepat terhadap *hard element*.

IV. PENUTUP

A. Simpulan

Berdasarkan rangkuman analisis *McKinsey 7S Framework*, terjadi perubahan-perubahan dalam pengelolaan Daya Tarik Wisata Jatiluwih. Perubahan-perubahan yang terjadi mencakup aspek-aspek yang terdapat dalam *McKinsey 7S Framework*, baik *soft element* maupun *hard element*. Pada *hard element*, Manajemen Operasional merumuskan strategi yang ditetapkan secara konvensional, perubahan struktur organisasi disesuaikan dengan kebutuhan organisasi, pengembangan media promosi, dan operasional kegiatan mengacu pada kebijakan Pemerintah Daerah Kabupaten Tabanan. Pada *soft element*, nilai-nilai kegotongroyongan dan kebersamaan diterapkan sebagai budaya organisasi, peningkatan dalam kegiatan-kegiatan sosial, seni budaya, kepedulian terhadap pelestarian lingkungan, dan dukungan terhadap peningkatan perekonomian masyarakat. Kepemimpinan yang sentralistik menjadi partisipatif dan kolaboratif. Sistem perekrutan yang transparan melalui seleksi manajemen, penempatan staf disesuaikan dengan kompetensi yang dimiliki. Pengembangan kompetensi dan *skill* karyawan melalui pelatihan Bahasa Inggris. *Soft element* merupakan faktor yang paling penting dalam efektivitas perubahan organisasi.

B. Saran

Implementasi *McKinsey 7S Framework* dalam pengelolaan Daya Tarik Wisata dapat dijadikan sebagai refleksi dalam pencapaian tujuan pengelolaan. Berdasarkan perubahan-perubahan yang terjadi dapat dipergunakan untuk menilai efektivitas organisasi dalam mencapai tujuan pengelolaan daya tarik wisata. Koordinasi lintas sektoral dan kontrol dari semua *stakeholder* diperlukan dalam pengelolaan daya tarik wisata agar perubahan-perubahan yang positif dapat memberikan manfaat yang optimal. Selain koordinasi dan kontrol juga diperlukan komitmen semua pemangku kepentingan agar pengelolaan Daya Tarik Wisata Jatiluwih dapat berkelanjutan.

Referensi

- Abrahamson E. (2000). *Change without Pain*. Harvard Business Review Juli- August.
- Balogun, J dan Hailey, V. (2004). *Exploring Strategic Change*. Prentice Hall: Harlow.
- Boniface, P. (1999). *Mengelola Wisata Budaya Bermutu*. Jakarta: Bagian Proyek Penerjemahan dan Penerbitan Buku-buku Pariwisata Tahun Anggaran 1999/2000.
- Davidson, J. (2005). *The Complete Ideals Guide: Change Management*. Jakarta: Prenada.
- Desplaces, D. (2005). A Multilevel Approach to Individual Readiness to Change. *The Journal of Behavioural and Applied Manegement*. Vol 7 (1), pp.25-39.
- Diarta, I K.S. (2017). Between Cultural Preservation and Tourism Industry: Dialectic Relations in Cultural Heritage Tourism Management in Tanah Lot and Borobudur Indonesia. *Journal of Tourism*. 4(2), pp.100-109.
- Dowling, R.K., dan Fennel, D.A. (2003). "The Context of Ecotourim Policy and Planning". dalam Ross K. Dowling dan David A. Fennel (eds). *Ecotourism Policy and Planning*. Cambridge: CABI Publishing.
- Ellinger, A.D., Ellinger, A.E., Yang, B., dan Howton, S.W. (2002). The Relationship between the Learning Organization Concept and Firm's Financial Performance: An Empirical Assessment. *Human Resource Development Quartely*. 13(1), pp.5-21.
- Goeldner, C.R., dan Ritchie, B.J.R. (2006). *Tourism, Principles, Practices, Philoshopies*. New Jersey: Willey & Sons.
- Huttasin, N., Dinkoksung, S., dan Foster, M.J. (2018). Applying McKinsey 7S Model in Community Based Tourism Development. *Proceeding of 138 IASTEM International Conference, Kyoto, Japan*.

- Kreitner, R., dan Kinicki, A. (1995). *Organizational Behavior*. Chicago: Irwin.
- Leask, A. (2010). Progress in Visitor Attraction Research: Towards More Effective Management. *Tourism Management*. 31(2), pp.155-166.
- Lew, A.A. (1987). A Framework of Tourist Attraction Research. *Annals of Tourism Research*. 14(4), pp.553-575.
- Rahardjo, S. (2013). Beberapa Permasalahan Pelestarian Kawasan Cagar Budaya dan Strategi Solusinya. *Jurnal Konservasi Cagar Budaya Borobudur*. 7(2), pp.4-17.
- Ratna, N.K. 2010. *Metodologi Penelitian Kajian Budaya dan Ilmu Sosial Humaniora pada Umumnya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Ritchie, B.J., dan Crouch, G.I. (2005). *The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective*. Wallingford: CABI Publishing.
- Singh, A. (2013). *A Study of Role of McKinsey's 7S Framework in Achieving Organizational Excellence*. Asia-Pacific Institute of Management.
- Susanto, AB. (2014). *Manajemen Strategik Komprehensif untuk Mahasiswa dan Praktisi*. Erlangga: Jakarta.
- Swarbrooke, J. (1999). *Sustainable Tourism Management*. Wallingford. UK: Cabi Publishing.
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Result*. Boston: Harvard Business School Press.
- Undang-undang Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2009 tentang Kepariwisataaan.
- Winardi. (2005). *Manajemen Perubahan (Mangement of Change)*. Jakarta: Kencana Prada Media Group.