

## STRATEGI MANAJEMEN KEUANGAN PERUSAHAAN PARIWISATA DALAM MENGHADAPI PANDEMI COVID-19

Rizal Diansyah, Ira Geraldina, Julianto Agung Saputro

Universitas Terbuka, Indonesia

Email: rizal.diansyah@gmail.com, ira@campus.ut.ac.id, agungsaputro@stieykpn.ac.id

### Abstrak

Pariwisata termasuk salah satu sektor yang berdampak besar terhadap perekonomian masyarakat. Sektor pariwisata banyak menyerap tenaga kerja, meningkatkan pendapatan daerah, serta meningkatkan devisa negara. Sejak kasus Covid-19 muncul di Indonesia pada Maret 2020, sektor pariwisata mengalami penurunan pendapatan yang drastis. Hal ini dikarenakan adanya kebijakan pelarangan mobilitas antar wilayah serta penutupan destinasi wisata untuk wilayah zona merah. Strategi manajemen keuangan yang tepat menjadi sangat penting karena perusahaan dituntut untuk adaptif dan inovatif agar dapat bertahan. Penelitian ini bertujuan menganalisis strategi manajemen keuangan Perumda Owabong dan BUMDes Serang Makmur Sejahtera dalam menghadapi pandemi Covid-19. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif dengan pendekatan komparatif. Informan dalam penelitian ini adalah jajaran top management pada perusahaan Perumda Owabong dan BUMDes Serang Makmur Sejahtera. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa strategi manajemen keuangan yang digunakan oleh Perumda Owabong dan BUMDes Serang Makmur dalam menghadapi pandemi Covid-19 secara garis besar sama yaitu strategi manajemen difensif dan diversifikasi tetapi dengan keunikan masing-masing.

**Kata Kunci:** Pariwisata; Pandemi Covid-19; Strategi Manajemen Keuangan; Strategi Difensif; Strategi Diversifikasi.

### Abstract

*Tourism is one sector that has a major impact on the community's economy. The tourism sector absorbs a lot of labor, increases regional income, and increases the country's foreign exchange. Since the Covid-19 case appeared in Indonesia in March 2020, the tourism sector has experienced a drastic decline in income. This is due to a policy that prohibits mobility between regions and the closure of tourist destinations in red-zone areas. The right financial management strategy is very important because companies must be adaptive and innovative to survive. This study aims to analyze the financial management strategy of Perumda Owabong and BUMDes Serang Makmur Sejahtera in dealing with the Covid-19 pandemic. The method used in this study is a qualitative method with a comparative approach. The informants in this study were top management at Perumda Owabong and BUMDes*

<b>How to cite:</b>	Rizal Diansyah, Ira Geraldina, Julianto Agung Saputro (2023) Strategi Manajemen Keuangan Perusahaan Pariwisata dalam Menghadapi Pandemi Covid-19, (8) 6, <a href="http://dx.doi.org/10.36418/syntax-literate.v6i6">http://dx.doi.org/10.36418/syntax-literate.v6i6</a>
<b>E-ISSN:</b>	2548-1398
<b>Published by:</b>	Ridwan Institute

*Serang Makmur Sejahtera. The results of this study indicate that the financial management strategies used by Perumda Owabong and BUMDes Serang Makmur in dealing with the Covid-19 pandemic are broadly the same, namely defensive and diversified management strategies but with their own uniqueness.*

**Keywords:** *Tourism; Covid-19 Pandemic; Financial Management Strategy; Defensive Strategy; Diversification Strategy*

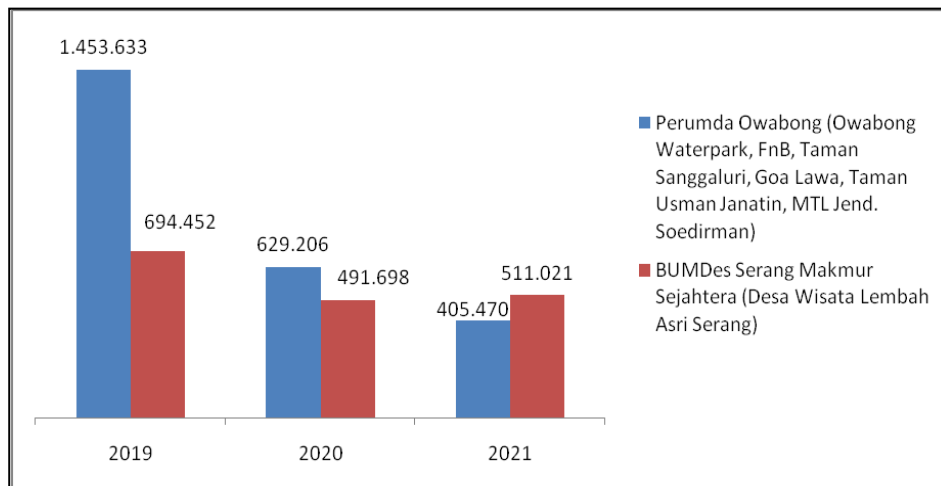
## **Pendahuluan**

Pariwisata termasuk sektor yang berdampak besar terhadap perekonomian masyarakat. Sektor ini banyak menyerap banyak tenaga kerja, meningkatkan pendapatan daerah, serta meningkatkan devisa negara. Sektor pariwisata juga dapat menggerakkan industri lainnya, mulai dari destinasi wisata, atraksi wisata, industri makanan & minuman, perhotelan, transportasi, perbankan, serta manufaktur. Pada 2015, sektor pariwisata menjadi penyumbang devisa keempat terbesar di Indonesia, yaitu sebesar USD12,23 miliar atau Rp169 triliun. Angka ini meningkat pada 2018 menjadi USD17,6 miliar dengan kunjungan wisatawan mancanegara sebanyak 15,81 juta jiwa (Badan Pusat Statistik, 2018). Bahkan jumlah kunjungan wisatawan mancanegara pada 2019 meningkat menjadi 16,11 juta jiwa.

Sejak kasus Covid-19 muncul di Indonesia pada Maret 2020, sektor pariwisata mengalami penurunan pendapatan yang drastis. Hal ini dikarenakan adanya kebijakan pelarangan mobilitas antar wilayah serta penutupan destinasi wisata untuk wilayah zona merah. Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif (Kemenparekraf) menyatakan pada 2020 jumlah wisatawan mancanegara hanya sekitar 25% dari tahun sebelumnya, yaitu sebanyak 4,052 juta jiwa. Turunnya jumlah wisatawan mengakibatkan pendapatan sektor pariwisata di Indonesia turun sebanyak Rp20,7 miliar serta menjadikan 409 ribu tenaga kerja sektor pariwisata kehilangan pekerjaannya.

Dalam Buku Saku 2020 Dinas Pemuda, Olahraga, dan Pariwisata (Dinporapar) Provinsi Jawa Tengah, Kabupaten Purbalingga menempati urutan ke-7 kabupaten/kota dengan kunjungan wisatawan nusantara terbesar di Provinsi Jawa Tengah pada 2019, yaitu sebanyak 3.293.249 orang. Adapun kunjungan wisatawan terbanyak terdapat pada Desa Wisata Serang yang dikelola oleh Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Serang Makmur Sejahtera serta destinasi wisata yang dikelola oleh Perusahaan Umum Daerah (Perumda) Owabong, seperti Owabong *Water Park*, Taman Sanggaluri/*Sanggaluri Park*, Taman Usman Janatin, Monumen Tempat Lahir Jenderal Besar Soedirman, dan Gua Lawa Purbalingga/Golaga (Said, 2021). Data kunjungan wisatawan objek wisata yang dikelola oleh Perumda Owabong dan BUMDes Serang Makmur Sejahtera dapat dilihat dalam grafik berikut:

**Gambar 1**  
**Kunjungan Wisatawan yang dikelola oleh Perumda**  
**Owabong dan BUMDes Serang Makmur Sejahtera 2019-2021**

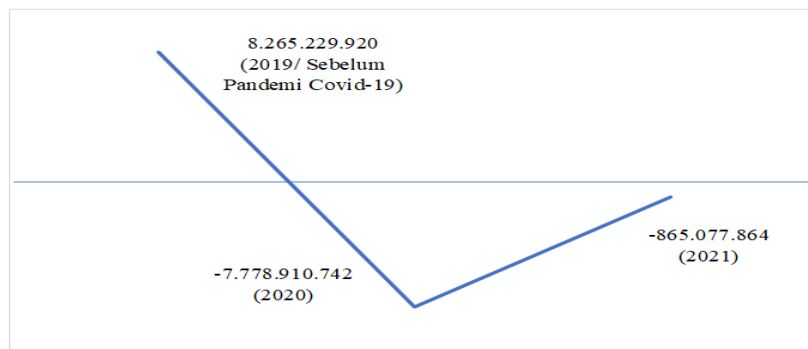


Sumber: *Evaluasi Perumda Owabong dan BUMDes Serang Makmur Sejahtera 2019-2021, data diolah*

Meskipun setelah pandemi kunjungan wisatawan di Kabupaten Purbalingga mengalami penurunan, namun pada 2020 Kabupaten Purbalingga menempati urutan ke-4 kabupaten/kota dengan jumlah wisatawan nusantara terbesar di Provinsi Jawa Tengah, yaitu sebanyak 1.376.265 orang. Diantara pariwisata yang dibuka pada pertengahan tahun 2020 adalah destinasi wisata yang dikelola oleh Perumda Owabong dan BUMDes Serang Makmur Sejahtera. Berdasarkan pemetaan objek wisata di Kabupaten Purbalingga, kedua objek wisata tersebut termasuk objek wisata cluster 1 yang merupakan objek wisata sangat potensial/unggulan di Kabupaten Purbalingga (Muktiono, 2018).

Penurunan jumlah wisatawan di Kabupaten Purbalingga sejak pandemi Covid-19 mengakibatkan Perumda Owabong dan BUMDes Serang Makmur Sejahtera mengalami kerugian yang signifikan. Sebelum pandemi, pendapatan Perumda Owabong dapat mencapai Rp 8,2 miliar. Namun pada 2020 dan 2021 mengalami kerugian sebesar Rp7.778.910.742,00 pada 2020, dan Rp 864.988.606,00 pada 2021. Hal tersebut dapat dilihat dalam grafik berikut:

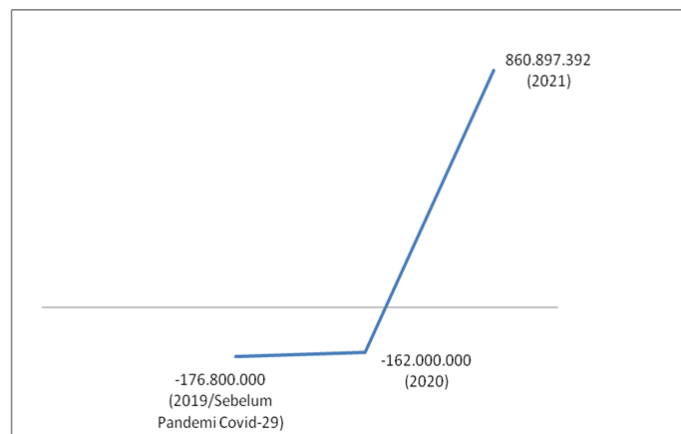
**Gambar 2**  
**Tren Pendapatan Perumda Owabong 2019-2021**



Sumber: *Laporan Keuangan Perumda Owabong 2019-2021, data diolah*

Adapun BUMDes Serang Makmur Sejahtera melalui PT. Lembah Asri Jaya yang didirikan tahun 2018, mengalami kerugian sejak tahun 2019 sebesar Rp176,8 juta dan bertambah Rp162,3 juta pada 2020 menjadi Rp339,2 juta. Adapun pada 2021, BUMDes Serang Makmur Sejahtera mendapatkan laba sebesar Rp 860.897.392,00 (Laporan Keuangan BUMDes Serang Makmur Sejahtera Tahun 2019-2021).

**Gambar 3**  
**Tren Pendapatan BUMDes Serang Makmur Sejahtera 2019-2021**



*Sumber: Laporan Keuangan BUMDes Serang Makmur Sejahtera 2019-2021 data diolah*

Berdasarkan grafik di atas, kerugian yang dialami Perumda Owabong lebih besar jika dibandingkan dengan BUMDes Serang Makmur Sejahtera. Bahkan pada tahun 2021, saat Perumda Owabong masih mengalami kerugian, BUMDes Serang Makmur Sejahtera sudah mampu mencetak keuntungan hingga Rp860.897.392. Penyebab Perumda Owabong mengalami kerugian yang begitu besar tidak hanya disebabkan oleh faktor pandemi saja. Namun, minimnya manajemen resiko dari Perumda Owabong memperburuk keuangan Perumda Owabong. Hal ini disebabkan sebelum pandemi, Perumda Owabong cenderung melakukan pengembangan tidak melalui Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (PKAP) sehingga cadangan anggaran Perumda Owabong habis untuk melakukan pengembangan (dokumen peneliti).

Hal ini berbeda dengan yang terjadi di BUMDes Serang Makmur Sejahtera. Pada tahun 2019 BUMDes Serang Makmur Sejahtera masih mengalami kerugian karena masih merintis usaha pariwisatanya. Tahun 2020, juga masih mengalami kerugian karena dampak Pandemi Covid-19. Namun, pada tahun 2021, saat pandemi Covid-19 masih melanda Indonesia, BUMDes Serang Makmur Sejahtera sudah mampu meraih keuntungan hingga Rp860.897.392. Hal ini disebabkan dalam melakukan pengembangan yang dilakukan oleh DLas dilakukan melalui musyawarah antar stakeholder dan mempertimbangkan saran serta masukan dari pengunjung, sehingga pengembangan yang dilakukan oleh DLas efektif untuk menarik wisatawan untuk berkunjung (dokumen peneliti).

Dalam menghadapi pandemi Covid-19, strategi manajemen keuangan sangat penting dalam keberlangsungan perusahaan. Karena pada masa ini, perusahaan dituntut untuk dapat berlaku adaptif dan inovatif terhadap perubahan kondisi dan kebijakan yang ada. Melihat perbedaan kerugian dan keuntungan yang dialami oleh Perumda Owabong dan BUMDes Serang Makmur Sejahtera, perlu dilakukan analisis strategi manajemen keuangan dalam menghadapi pandemi Covid-19.

Kajian mengenai strategi manajemen keuangan perusahaan pariwisata dalam menghadapi pandemi Covid-19 masih minim ditemukan. Adapun beberapa penelitian terdahulu terkait diantaranya, (Kuswanto & Alfi, 2020) menyatakan bahwa perlu langkah-langkah strategis mengatasi masalah keuangan pelaku UMKM, salah satu metode yang tepat adalah dengan menggunakan pendekatan *boom, downturn, bottom*, dan *upword*. Menurut Veta Lidya Delimah (Pasaribu et al., 2021), beberapa strategi manajemen keuangan yang dapat dilakukan untuk menghadapi pandemi Covid 19 yaitu, adanya skala prioritas dalam perusahaan, dahulukan yang sifatnya wajib dipenuhi atau dibayar terlebih dulu, kemudian adanya strategi manajemen arus kas, manajemen hutang, manajemen investasi, hal tersebut dimaksudkan untuk menekan biaya operasional seefisien mungkin.

Menurut (Ionescu & Neghina, 2021) menyatakan bahwa manajemen arus kas menjadi alat yang penting untuk strategi dan manajemen keuangan perusahaan dalam proses pengambilan keputusan, karena pengetahuan rinci tentang arus kas membantu pengembangan jangka panjang dari perusahaan. Manajemen yang efisien dari arus kas dapat membantu perusahaan dalam mengendalikan dan mengelola sumber daya, mengurangi biaya, menjaga stabilitas keuangan, mengantisipasi permasalahan dan memaksimalkan hasil yang diperoleh.

Adapun (Tashfeen & Shahmeer, 2020) menyebutkan beberapa strategi manajemen keuangan yang dapat dilakukan selama masa pandemi yaitu, menyesuaikan pengeluaran variabel dengan cara rata-rata, memprioritaskan yang wajib dan perlu, melunasi utang konsumtif yang berbunga tinggi, dan tidak ditambah lagi. Pada intinya, manajemen arus kas menjadi hal yang penting.

Beberapa penelitian mengenai strategi manajemen keuangan perusahaan menunjukkan hasil yang berbeda tergantung dari objek penelitian dan analisis yang digunakan. Disamping itu, belum terdapat penelitian yang menganalisis perbandingan strategi manajemen keuangan perusahaan pariwisata. Perumda Owabong dan BUMDes Serang Makmur Sejahtera layak diperbandingkan karena merupakan perusahaan yang bergerak di sektor pariwisata. Selain itu, destinasi wisata yang dikelola oleh kedua perusahaan tersebut telah menjadi ikon pariwisata Kabupaten Purbalingga. Disamping itu, kedua perusahaan tersebut mengalami penurunan pendapatan selama masa pandemi Covid-19.

Pandemi Covid-19 menyebabkan penurunan pendapatan yang signifikan pada perusahaan pariwisata. Strategi manajemen keuangan yang tepat menjadi sangat penting karena perusahaan dituntut untuk adaptif dan inovatif agar dapat bertahan. Penurunan pendapatan dan kerugian yang dialami oleh Perumda Owabong dan BUMDes Serang

Makmur Sejahtera saat masa pandemi Covid-19 memberikan pertanyaan terkait strategi manajemen keuangan yang dilakukan dalam menghadapi Covid-19.

Penelitian (Kuswanto & Alfi, 2020) menyatakan bahwa strategi manajemen keuangan yang tepat dalam menghadapi pandemi Covid-19 adalah dengan menggunakan pendekatan *boom*, *downturn*, *bottom*, dan *upword*. Sedangkan menurut Veta Lidya Delimah (Pasaribu et al., 2021), perusahaan perlu menentukan skala prioritas dalam melakukan strategi manajemen keuangan, kemudian melakukan strategi manajemen arus kas, manajemen hutang, dan manajemen investasi. Adapun menurut (Ionescu & Neghina, 2021), manajemen arus kas menjadi alat yang penting untuk strategi dan manajemen keuangan perusahaan. (Tashfeen & Shahmeer, 2020) juga menyatakan bahwa manajemen arus kas merupakan hal yang penting dalam menghadapi pandemi Covid-19. Berdasarkan perbedaan temuan tersebut, maka pertanyaan penelitian yang diajukan yaitu bagaimana strategi manajemen keuangan Perumda Owabong dan BUMDes Serang Makmur Sejahtera dalam menghadapi pandemi Covid-19?

Adapun tujuan penelitian ini adalah menganalisis strategi manajemen keuangan Perumda Owabong dan BUMDes Serang Makmur Sejahtera dalam menghadapi pandemi Covid-19.

### **Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan komparatif. Menurut (Sugiyono, 2016) metode penelitian kualitatif merupakan metode yang digunakan untuk meneliti kondisi objek yang alamiah dimana peneliti sebagai instrumen kunci penelitian. Tujuan penelitian kualitatif adalah menjelaskan secara detail terkait fenomena yang terjadi dengan cara mengumpulkan data hingga pada titik jenuh.

Menurut (Arikunto, 2016) pendekatan komparatif melakukan analisis untuk mencari dan menemukan persamaan-persamaan dan perbedaan-perbedaan sebuah fenomena. Penelitian ini akan menganalisis dan membandingkan strategi manajemen keuangan yang dilakukan oleh Perusahaan Umum Daerah (Perumda) Owabong dan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Serang Makmur Sejahtera dalam menghadapi Pandemi Covid-19.

Penelitian ini dilakukan di Perusahaan Umum Daerah (Perumda) Owabong dan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Serang Makmur Sejahtera yang kedua perusahaan tersebut berlokasi di Kabupaten Purbalingga. Perumda Owabong berlokasi di Jalan Raya Owabong No.1 Bojongsari Purbalingga. BUMDes Serang Makmur Sejahtera berlokasi di Desa Wisata Lembah Asri Serang, Karangreja, Purbalingga.

### **Hasil dan Pembahasan**

#### **1. Strategi Manajemen Keuangan Perusahaan Umum Daerah (Perumda) Owabong dalam Menghadapi Pandemi Covid-19**

Perumda Owabong merupakan salah perusahaan daerah milik pemerintah Kabupaten Purbalingga yang bergerak di bidang pariwisata. Perumda owabong mulai dikelola oleh Pemerintah Daerah pada tahun 2002 dan resmi beroperasi pada tahun

2005. Setiap tahunnya, Perumda Owabong selalu menunjukkan tren positif dengan meningkatnya jumlah kunjungan wisatawan baik dari dalam maupun ruang kota.

Berdasarkan hasil wawancara, sebagai wahana air terbesar di eks-krasidenan Banyumas, Perumda Owabong dari tahun ke tahun selalu mengalami peningkatan jumlah pengunjung. Selain itu, peningkatan jumlah pengunjung juga meningkatkan deviden yang disetorkan ke Pemerintah Kabupaten Purbalingga. Peningkatan jumlah pengunjung di Perumda Owabong mengindikasikan bahwa, pariwisata terutama wisata air menjadi daya tarik tersendiri bagi wisatawan.

Namun, pada tahun 2020 dengan adanya Pandemi Covid-19, sektor pariwisata merupakan salah satu sektor yang paling terdampak sehingga menyebabkan terjadinya penurunan jumlah wisatawan. Saat Pandemi Covid-19 melanda Indonesia pada pertengahan Maret 2020, Pemerintah Indonesia mengeluarkan aturan pembatasan kegiatan masyarakat yang berimbas pada sektor pariwisata. Perumda Owabong saat awal terjadi pandemi juga menerapkan pembatasan kegiatan dengan menutup wahana permainan sesuai dengan level PPKM yang telah ditetapkan pemerintah. Selama 2020 sampai 2021, Perumda Owabong telah menutup wahananya selama kurang lebih tiga bulan.

Penutupan ini dilakukan berdasar anjuran dari pemerintah untuk meminimalisir penyebaran Covid-19. Pemberlakuan PPKM ini menyebabkan kerugian besar bagi Perumda Owabong yang mengandalkan pemasukan dari sektor pariwisata.

Sebagai Perusahaan Milik Daerah Kabupaten, Perumda Owabong harus taat dan tunduk terhadap aturan PPKM yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Hal ini menyebabkan operasional Perumda Owabong terganggu dan harus melakukan sistem buka tutup mengikuti status PPKM yang ditetapkan. Penutupan wahana permainan Perumda Owabong menyebabkan kerugian materi yang cukup besar. Pada tahun 2020, Perumda Owabong mengalami kerugian hingga 7,7 milyar dan tidak bisa memberikan kontribusi deviden kepada Pemerintah Kabupaten Purbalingga. Sedangkan pada tahun 2021, Perumda Owabong masih mengalami kerugian, namun nominalnya lebih kecil yaitu sebesar 900 juta. Hal ini dikarenakan pada tahun 2021, Perumda Owabong hanya tutup selama tiga bulan dan pengunjung mulai mendatangi wisata air di Perumda Owabong.

Strategi yang digunakan Perumda Owabong dalam menghadapi Pandemi Covid-19 yaitu, menerapkan protokol kesehatan dengan mengambil lisensi CHSE, menambah fasilitas tempat meludah dipinggir kolam renang, dan melakukan tes antigen secara acak. Selain itu, untuk tetap mempertahankan eksistensi objek wisata air Owabong, Perumda Owabong juga melakukan berbagai inovasi yang tidak memerlukan biaya besar seperti menambah berapa properti dari barang bekas.

Strategi penerapan protokol kesehatan yang ketat dan melakukan inovasi berbiaya rendah, Perumda Owabong berharap strategi tersebut dapat menarik wisatawan untuk kembali berwisata di Wahana Air Owabong. Dengan demikian, Perumda Owabong tetap memperoleh pemasukan selama pandemi berlangsung. Dengan melakukan

inovasi berbiaya rendah juga diharapkan mampu menjaga kondisi keuangan Perumda Owabong tetap stabil karena pemasukan yang berkurang akibat Pandemi Covid-19.

Sedangkan strategi manajemen keuangan yang digunakan oleh Perumda Owabong untuk menghadapi Pandemi Covid-19 adalah strategi defensif. Strategi defensif dilakukan dengan merasionalisasi biaya, divestasi, atau likuidasi. Rasionalisasi biaya, terjadi ketika suatu perusahaan atau organisasi melakukan restrukturisasi melalui penghematan biaya dan aset untuk meningkatkan kembali penjualan dan laba yang sedang menurun. Kadang disebut sebagai strategi berbalik (*turnaround*) atau reorganisasi, rasionalisasi biaya dirancang untuk memperkuat kompetensi pembeda dasar organisasi. Selama proses rasionalisasi biaya, perencana strategi bekerja dengan sumber daya terbatas dan menghadapi tekanan. Strategi ini dilakukan oleh Perumda Owabong dengan harapan Perumda Owabong dapat tetap bertahan selama menghadapi Pandemi Covid-19.

Pandemi Covid-19 juga membuat jajaran manajemen Perumda Owabong harus berfikir keras agar operasional Perumda Owabong tetap berjalan dengan pendapatan yang menurun karena objek wisata ditutup. Strategi defensif yang dilakukan oleh Perumda Owabong yaitu, melakukan pemotongan gaji karyawan hingga 50%, tidak melakukan perjalanan dinas, dan tidak melakukan pengembangan (menggunakan uang dari Perumda Owabong). Strategi defensif dipilih guna mempertahankan keuangan Perumda Owabong agar tidak minus. Selain itu, untuk tetap mempertahankan stabilitas keuangan, Perumda Owabong tidak melakukan pengembangan selama pandemi. Pengembangan wahana di Perumda Owabong dilakukan dengan menggandeng pihak ketiga.

Strategi yang dilakukan selain mengurangi gaji pegawai dan tidak melakukan perjalanan dinas, strategi lain yang digunakan yaitu dengan menggandeng pihak ketiga untuk melakukan pengembangan wahana. Hal ini bertujuan agar setelah Pandemi Covid-19 berakhir, Objek Wisata Owabong sudah memiliki wahana baru yang dapat menarik perhatian wisatawan. Dengan demikian, pemasukan Perumda Owabong akan bertambah.

Berdasarkan temuan penelitian, strategi defensif yang dilakukan oleh Perumda Owabong yaitu: (a) Melakukan pemotongan gaji karyawan hingga 50. (b) Tidak melakukan perjalanan dinas. (c) Tidak melakukan pengembangan dengan anggaran dari Perumda Owabong. (d) Melakukan pengembangan dengan menggandeng pihak ketiga.

Selain menerapkan strategi defensif dalam menghadapi Pandemi Covid-19, Perumda Owabong juga menerapkan strategi diversifikasi. Terdapat tiga jenis strategi diversifikasi, yaitu diversifikasi konsentrik, horizontal, dan konglomerat. Menambah produk atau jasa baru, namun masih terkait biasanya disebut diversifikasi konsentrik. Menambah produk atau jasa baru yang tidak terkait untuk pelanggan yang sudah ada disebut diversifikasi horizontal. Menambah produk atau jasa baru yang belum ada disebut diversifikasi konglomerat.



Strategi diversifikasi yang digunakan Perumda Owabong dalam menghadapi Pandemi Covid-19 yaitu strategi diversifikasi konsentrik yang merupakan menambah produk baru atau jasa baru. Produk atau jasa baru namun masih terkait yang ditawarkan oleh Perumda Owabong yaitu menjadikan hotel Owabong sebagai tempat karantina selama masa Pandemi Covid-19.

Manajemen Perumda Owabong menjadikan hotel Owabong sebagai tempat untuk melakukan karantina tenaga kesehatan dan isolasi mandiri bagi masyarakat yang terpapar Covid-19. Strategi ini digunakan karena selama Pandemi Covid-19, terjadi penurunan pengunjung hotel yang menyebabkan menurunnya pemasukan Perumda Owabong. Dengan menjadikan hotel sebagai tempat karantina tenaga kesehatan dan isolasi mandiri maka hotel Owabong tetap memperoleh pemasukan.

Selain menerapkan strategi diversifikasi konsentrik, Perumda Owabong juga menerapkan strategi diversifikasi konglomerat. Strategi diversifikasi konglomerat dilakukan dengan cara menambah produk atau jasa baru yang belum ada. Penambahan produk atau jasa baru yang dilakukan yaitu dengan melakukan penjualan kartu member Wahana Air Owabong. Penjualan kartu member ini memberikan pengaruh positif terhadap keuangan Perumda Owabong.

Penjualan member Perumda Owabong dipilih karena membawa dampak positif bagi keuangan Perumda Owabong. Dengan sistem *cash money*, Perumda Owabong mendapat pemasukan sebesar kurang lebih Rp150.000.000 dari penjualan kartu member sehingga membantu operasional Perumda Owabong. Oleh karena itu, pada tahun 2021, Perumda Owabong dapat menekan kerugian. Strategi diversifikasi yang dilakukan Perumda Owabong ada dua yaitu, strategi diversifikasi konsentrik dan diversifikasi konglomerat. Strategi diversifikasi konsentrik dilakukan dengan cara mengalihfungsikan hotel Owabong menjadi tempat karantina tenaga medis dan tempat isolasi mandiri. Strategi diversifikasi konglomerat dilakukan dengan menjual produk baru yaitu kartu member Wahana Air Owabong.

Sebagai Perusahaan Daerah, Perumda Owabong setiap tahunnya mendapatkan penyertaan modal dari Pemerintah Kabupaten Purbalingga. hal ini sesuai dengan Peraturan Daerah Kabupaten Purbalingga Nomor 31 Tahun 2018 Tentang Perusahaan Umum Daerah Obyek Wisata Air Bojongsari Kabupaten Purbalingga pasal 8 ayat (1) menyatakan Modal Dasar Perumda Owabong ditetapkan sebesar Rp. 100.000.000.000 (seratus milyar rupiah). Selain modal yang bersumber dari dana penyertaan modal, sumber dana Perumda Owabong dapat berasal dari pinjaman, hibah dan sumber modal lainnya. Sampai saat ini di tahun 2021 modal Pemda yang sudah diterimakan oleh Perumda Owabong sebesar Rp. 65.624.581.927,00 dengan rincian sebagai berikut:

**Tabel 1**  
**Penyertaan Modal Pemkab Ke Perumda Owabong**  
**Tahun 2005 sampai Tahun 2021**

No	Tahun	Bangunan dan Alat	Tunai	Total	Keterangan
1.	2005		350.000.000	350.000.000	

2.	2006		350.000.000	
3.	2007		350.000.000	
4.	2008	23.545.395.974	23.895.395.974	Hotel dan Reptil
5.	2009		23.895.395.974	
6.	2010		23.895.395.974	
7.	2011	2.413.527.658	26.308.923.632	
8.	2012		26.308.923.632	
9.	2013		1.000.000.000	
10.	2014		1.000.000.000	
11.	2015		2.500.000.000	
		130.000.000	30.938.923.632	Alat Peraga IPTEK
12.	2016		1.000.000.000	
		13.374.000	31.952.297.632	Kandang Burung 2 Buah & Burung 3 Ekor
13.	2017		500.000.000	
14.	2018		500.000.000	
15.	2019		2.000.000.000	
		15.272.928.295	50.225.225.927	Tanah & Bangunan Usman Janatin
		11.399.356.000	61.624.581.927	Tanah & Bangunan Golaga
16.	2020		2.000.000.000	
17.	2021		2.000.000.000	
	TOTAL	52.774.581.927	12.850.000.000	65.624.581.927

Sumber: RKAP Perumda Owabong Tahun 2022

Walaupun setiap tahunnya mendapatkan suntikan modal dari Pemerintah Kabupaten Purbalingga dan telah menerapkan strategi manajemen keuangan, pada tahun 2020 Perumda Owabong masih mengalami kerugian. Pada tahun 2020, kerugian Perumda Owabong mencapai Rp7.778.910.742. Sedangkan pada tahun 2021 kerugian mencapai Rp865.077.864. Adapun faktor-faktor yang menyebabkan Perumda Owabong mengalami kerugian yang sangat besar diantaranya adalah sebagai berikut: pertama, Pengembangan yang dilakukan tidak melalui Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP).

Perencanaan merupakan serangkaian persiapan tindakan yang dilakukan untuk mencapai suatu tujuan (Taufiqurokman, Sos, & Si, 2008). Dalam perusahaan, perencanaan berperan sebagai pedoman, petunjuk, maupun garis besar yang harus diikuti apabila menginginkan hasil yang terbaik. Secara normatif, apabila perusahaan ingin melakukan pengembangan, maka harus dilakukan perencanaan yang matang. Hal ini bertujuan agar pengembangan yang dilakukan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan dan dapat mencapai tujuan. Sebagai perusahaan daerah, Perumda Owabong juga menetapkan Rencana Kerja Anggaran untuk satu tahun periode anggaran.

Adapun strategi peningkatan PAD dan nilai tambah pariwisata 2021-2024 adalah sebagai berikut:

**Tabel 2**  
**Program Strategi Pariwisata Perumda Owabong 2021 – 2024**

No	Tahun	Target PAD	Target Pariwisata
1.	2021	Rp400.000.000	Menjadikan Golaga sebagai sumber pendapatan kedua setelah <i>waterpark</i> .
2.	2022	Rp500.000.000	Menjadikan Soedirman Point lebih berkarakter militer dan gerilya
3.	2023	Rp750.000.000	Menjadikan Sanggaluri Park sebagai destinasi wisata edukasi digital
4.	2024	Rp1.000.000.000	Menjadi destinasi wisata Gebang Purba.

Sumber: RKAP Perumda Owabong Tahun 2021

Berdasarkan RKAP Perumda Owabong tahun 2021, PAD yang ditargetkan untuk tahun 2021 adalah sebesar Rp400.000.000. Namun yang terjadi, Perumda Owabong mengalami kerugian sebesar Rp865.077.864. Salah satu penyebab kerugian Perumda Owabong adalah adanya Pandemi Covid-19. Tetapi hal ini diperparah dengan penerapan manajemen resiko yang rendah. Selain itu, pada periode direksi sebelumnya Perumda Owabong cenderung melakukan pengembangan secara besar-besaran dan tidak mengacu pada RAKP yang telah dibuat.

Berdasarkan hasil wawancara, pada periode direksi sebelumnya, pengembangan yang dilakukan tidak mengacu pada RAKP. Jika mendapatkan untung banyak, maka pengembangan secara besar dilakukan dan tanpa manajemen resiko yang baik. Akibatnya saat terjadi Pandemi Covid-19, Perumda Owabong sudah tidak mempunyai cadangan anggaran.

Pengembangan yang dilakukan tanpa perencanaan yang matang beresiko mengalami kerugian dan tidak efektif. Bahkan dalam beberapa tahun belakangan ini, Perumda Owabong menutup beberapa wahana yang tidak efektif. Adapun wahana dan event yang tidak efektif sebagai berikut:

**Tabel 3**  
**Wahana dan Event Perumda Owabong yang Kurang Efektif**

No	Wahana	Tahun Pelaksanaan	Biaya/Nilai Investasi	Periode Operasi	Keterangan
1.	Revitalisasi GOLAGA	2018 s/d 2021	Rp6,388,794,582	2019 s/d sekarang	Pengembangan dengan memanfaatkan dana cadangan
2.	<i>Event Soedirman Run</i>	Minggu 6 Oktober 2019	Rp1.011.952.106,-		Mengalami Kerugian

3.	Penambahan Unit Usaha Balai Agung	2018	Rp399.095.750,-	2019 s/d 2020	Ditutup pada tahun 2020 karena tidak produktif
4.	Pengembangan F n B (Blumbang Resto)	2020	Rp34.595.400,-	2021 s/d sekarang	berpotensi tutup operasional karena kurang produktif
5.	Pengembangan Coralia 3 di Waterpark Owabong	2018	Rp1,592,745,290.00	2018 s/d sekarang	beberapa wahana tidak dioperasikan karena sepi peminat dan biaya operasional besar seperti ( <i>Sweeper Jump, Psyco Block, Rusian Swing</i> )
6.	Pembangunan Wahana Zipline Coaster	2019	Rp1.394.122.440	2020 s/d 2022	Dihentikan operasional karena lebih besar biaya daripada pendapatan
7.	Pengembangan Sangaluri (Taman Jepang & Istana Kucing)	2019	254,309,520.00 (taman jepang) + 46,066,700.00 (istana kucing)	2019 s/d 2020	Istana Kucing tutup operasional karena pihak ke 3 yang memasok hewan kucing tidak melanjutkan dikarenakan sepi peminat dan biaya yang tinggi

Sumber: Data Arsip Perumda Owabong

Berdasarkan data arsip Perumda Owabong, pengembangan-pengembangan yang dilakukan oleh direksi sebelumnya tanpa memperhatikan RAKP ternyata tidak efektif. Akibatnya, banyak wahana baru yang terpaksa harus berhenti beroperasi karena mengalami kerugian. Hal ini memperparah kondisi keuangan Perumda Owabong di masa Pandemi.

Kedua, Biaya Operasional yang Terlalu Besar. Menurut (Savitri, 2016) biaya operasional adalah biaya yang memiliki pengaruh besar dalam mempengaruhi keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan. Tujuan yang akan dicapai yaitu memperoleh laba usaha. Tanpa kegiatan operasional yang terarah, seluruh kegiatan yang dihasilkan tidak akan memiliki manfaat apapun bagi perusahaan. Secara umum, biaya operasional dibagi ke dalam dua kelompok besar, yaitu biaya pemasaran dan biaya administrasi dan umum.

Menurut (Savitri, 2016) secara umum, anggaran biaya operasional memiliki fungsi sebagai pedoman kerja, alat manajemen untuk koordinasi kerja, dan alat manajemen untuk evaluasi kinerja. Adapun fungsi anggaran biaya operasional secara khusus yaitu sebagai dasar untuk menyusun anggaran kas karena sebagian dari beban operasi

memerlukan pembayaran atau pengeluaran kas. Anggaran biaya operasional harus diperhitungkan dengan cermat agar efektif dan efisien.

Sebagai perusahaan umum daerah yang bergerak disektor pariwisata, Perumda Owabong harus mengeluarkan biaya operasional yang tidak sedikit. Bahkan pada masa pandemi Covid-19, biaya administrasi dan umum serta biaya pemasaran Perumda Owabong masih tergolong tinggi. Adapun rincian biaya administrasi dan umum serta biaya pemasaran Perumda Owabong sebagai berikut:

**Tabel 4**  
**Rincian Biaya Administrasi dan Umum dan Biaya Penjualan Perumda Owabong tahun 2019-2021**

No	Biaya Administrasi dan Umum	2019	2020	2021
1	Biaya Pegawai	10.841.853.745	10.381.517.272	6.536.679.569
2.	Biaya Kantor	4.227.025.403	2.784.627.390	1.417.031.488
3.	Biaya Imbalan Kerja	289.425.232	96.641.126	-
4.	Rupa-rupa biaya Operasional	5.053.513.462	2.863.810.948	681.740.692
5.	Maintenance	1.733.874.163	418.867.109	162.929.837
	Sub Jumlah	22.145.692.005	16.545.463.845	8.798.381.586
	Biaya Pemasaran dan Penjualan			
1.	Biaya Promosi dan Pemasaran	2.983.780.927	622.738.524	182.817.900
2.	Biaya Penjualan	28.241.800	4.890.000	1.980.000
3.	Harga Pokok Produksi (F&B)	2.653.938.937	1.069.028.612	778.062.187
	Sub Jumlah	5.665.961.664	1.696.657.136	962.860.087
	Jumlah Total Biaya Usaha	27.811.653.669	18.242.120.981	9.761.241.673

Sumber: Laporan Keuangan Perumda Owabong Tahun 2019-2021

Berdasarkan laporan keuangan Perumda Owabong tahun 2019-2021, biaya operasional terbesar ada pada biaya pegawai. Bahkan pada tahun 2020, saat pandemi Covid-19 sudah melanda Indonesia dan menyebabkan objek wisata termasuk wahana air Owabong tutup, pengurangan gaji pegawai belum dilakukan secara signifikan. Hal ini tentu sangat membebani keuangan Perumda Owabong.

Berdasarkan hasil wawancara, pada saat wahana air Owabong tutup karena Pandemi Covid-19, beban operasional terbesar ada pada gaji pegawai. Hal ini karena pada tahun 2020, direksi Perumda Owabong periode sebelumnya tidak melakukan pemotongan gaji kepada karyawan. Selain itu pemberian gaji cenderung dilakukan secara subjektif tidak melalui kriteria, melainkan berdasarkan kedekatan dengan pimpinan. Hal inilah yang membebani keuangan Perumda Owabong hingga mengalami kerugian besar pada tahun pertama pandemi Covid-19.

Upaya pengurangan biaya operasional baru dilaksanakan pada periode Plt direktur baru Eko Susilo pada tahun 2021. Upaya yang dilakukan diantaranya yaitu pengurangan penghasilan pegawai sebesar 50% (lima puluh persen), membuat

budgeting secara skala prioritas dalam pemeliharaan wahana, tidak melakukan pengembangan, promosi lebih banyak menggunakan promosi digital (*paper less*) lebih diprioritaskan, dan diversifikasi produk diantaranya dengan penjualan *member card*.

Strategi yang digunakan oleh Perumda Owabong merupakan strategi difensif atau strategi bertahan. Hasilnya pada tahun 2021, Perumda Owabong mampu menekan kerugian hingga Rp 865.077.864.

Ketiga, Penempatan Pegawai yang Tidak Sesuai dengan Kompetensinya Menurut (Edy, 2016), penempatan posisi pegawai merupakan keputusan sumber daya manusia untuk menentukan posisi/jabatan seseorang sesuai dengan kemampuan yang dimiliki sehingga dapat melaksanakan meleksanakan pekrjaannya secara efektif dan efisien. Dalam menempatkan pegawai, ada beberapa hal yang harus diperhatikan, utamanya yaitu latar belakang pendidikan dan pengalaman kerja.

Pada tahun 2021, jumlah karyawan Perumda Owabong berjumlah 234 orang, dengan status pegawai tetap 182 pegawai, kontrak 47 pegawai, dan harian 5 pegawai. Kemudian pendidikan karyawan Perumda Owabong menamatkan pada jenjang S1 sebanyak 18 pegawai, taman DIII sebanyak 10 pegawai, tamat SLTA/Sederajat 128 pegawai, tamat SLTP/Sederajat sebanyak 48 pegawai, dan tamat SD/Sederajat 30 pegawai. Berdasarkan hal tersebut, mayoritas pekerja di Perumda Owabong adalah tamat SLTA/Sederajat (RKAP Perumda Owabong tahun 2022).

Berdasarkan hasil wawancara, penerimaan pegawai di Perumda Owabong tidak dilakukan melalui seleksi melainkan dilakukan berdasarkan kedekatan. Hal ini berpengaruh terhadap beban operasional gaji yang besar karena, perekrutan tanpa seleksi cenderung dilakukan secara asal dan tidak mempertimbangkan kebutuhan perusahaan. Akibatnya perusahaan mengalami kerugian yang besar. Selain itu, perekrutan tanpa seleksi juga berdampak pada kinerja pegawai yang rendah karena tidak sesuai dengan kapasitasnya. Meskipun direktur dan kepala divisi merupakan lulusan S1 tetapi proses seleksi dan penempatannya tidak mempertimbangkan latar belakang dan pengalaman kerja menyebabkan kinerja organisasi menjadi tidak efektif.

## **2. Strategi Manajemen Keuangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Serang Makmur Sejahtera dalam Menghadapi Pandemi Covid-19**

BUMDes Serang Makmur Sejahtera memiliki unit usaha unggulan yang menyumbang pendapatan utama bagi BUMDes yaitu melalui pariwisata berbasis wisata alam dikenal dengan Desa Wisata Lembah Asri Serang atau D'Las. D'Las menjadi salah satu alternatif destinasi wisata di Kabupaten Purbalingga. Setiap tahunnya, Desa Wisata Lembah Asri selalu menunjukkan tren positif dengan meningkatnya jumlah kunjungan wisatawan. Namun, pada tahun 2020 dikarenakan adanya Pandemi Covid 19, maka terjadi penurunan jumlah wisatawan yang berkunjung. Penurunan pengunjung selama masa pandemi Covid 19 karena objek wisata tutup selama empat bulan khususnya pada masa awal terjadinya pandemi Covid 19 di Indonesia.

Setelah ada kelonggaran PPKM maka mulai banyak pengunjung yang datang ke D'Las. Hal ini dikarenakan masyarakat mulai merasa bosan hanya beraktivitas di rumah saja. Sehingga melakukan aktivitas wisata. D'Las dipilih sebagai destinasi karena merupakan wisata berbasis alam berada diruangan terbuka. Masyarakat cenderung merasa aman jika berwisata di ruang yang terbuka karena masih dalam kondisi pandemi Covid 19. Hal tersebut menjadi satu keunggulan yang dimiliki oleh D'Las.

Terdapat dua strategi unggulan yang dilakukan oleh BUMDes Serang Makmur Sejahtera dalam menghadapi pandemi Covid 19 agar objek wisata tetap buka ditengah diberlakukannya peraturan PPKM. Strategi yang pertama yaitu, menerapkan protokol kesehatan yang ketat seperti mengawasi setiap pengunjung, menjaga jarak antar pengunjung untuk menghindari kerumunan, patroli pengunjung, dan penggunaan masker. Manajemen D'Las juga melakukan pembatasan pengunjung sekitar 30%-50% dari kapasitas tempat wisata. Selain itu, juga disediakan tempat cuci tangan, pengukuran suhu tubuh dan mewajibkan penggunaan masker bagi para pengunjung.

Strategi kedua yaitu, memanfaatkan konsep wisata alam sebagai kelebihan dibandingkan dengan tempat wisata lainnya. Sehingga hal tersebut dapat meminimalisir penularan Covid 19 selama melakukan aktivitas wisata di D'Las. Ditengah situasi pandemi Covid 19 manajemen D'Las memaksimalkan ruang terbuka seperti taman-taman karena D'Las memiliki lahan yang cukup luas yaitu sekitar 20 hektar.

Adapun strategi manajemen keuangan yang dilakukan oleh BUMDes Serang Makmur Sejahtera untuk menghadapi Pandemi Covid-19 yaitu, strategi defensif. Strategi defensif dilakukan dengan merasionalisasi biaya. Rasionalisasi biaya, terjadi ketika suatu perusahaan atau organisasi melakukan restrukturisasi melalui penghematan biaya dan aset untuk meningkatkan kembali penjualan dan laba yang sedang menurun. Strategi ini dilakukan oleh dengan harapan BUMDes Serang Makmur Sejahtera dapat tetap bertahan selama menghadapi Pandemi Covid-19. Aktivitas yang dilakukan adalah mengurangi gaji karyawan sebesar 25% diawal masa pandemi dan tidak melakukan pemutusan hubungan kerja terhadap karyawan.

Selain mengurangi gaji karyawan, aktivitas lain yang dilakukan adalah penghematan biaya promosi tempat wisata dengan memanfaatkan media sosial sebagai media promosi. Adapun media sosial yang digunakan yaitu, Instagram. Beberapa fitur yang terdapat dalam media sosial Instagram yaitu, Pengikut (*Followers*), Mengunggah foto (*Share*), Judul Foto (*Caption*), *Mention/Arroba*, *Hastag*, Geotag/Lokasi, Tanda Suka (*Like/Love*), Komentar, dan mengirim pesan langsung (*Direct Message*). Fitur-fitur yang disediakan tersebut menarik minat masyarakat untuk menggunakan Instagram sehingga manajemen BUMDes Serang Makmur Sejahtera dalam hal ini manajemen D'Las memutuskan untuk menggunakan media sosial Instagram.

Dalam promosinya tidak menggunakan *influencer* atau selebgram karena biayanya cukup mahal sehingga menggunakan sumber daya manusia yang dimiliki oleh manajemen D'Las.

Strategi lain yang dilakukan yaitu strategi diversifikasi. Terdapat tiga jenis strategi diversifikasi, yaitu diversifikasi konsentrik, horizontal, dan konglomerat. Menambah produk atau jasa baru, namun masih terkait biasanya disebut diversifikasi konsentrik. Menambah produk atau jasa baru yang tidak terkait untuk pelanggan yang sudah ada disebut diversifikasi horizontal. Strategi diversifikasi yang digunakan BUMDes Serang Makmur Sejahtera yaitu, diversifikasi konglomerat dengan menambah produk atau jasa baru yang belum ada.

Penambahan wahana baru dilokasi wisata D'Las tetap dilakukan ditengah situasi pandemi Covid 19. D'Las memiliki wahana atau objek baru pada tahun 2020 yaitu wahana Dino Land. Wahana tersebut cukup menarik masyarakat untuk berkunjung ke D'Las.

Selain menerapkan konsep wisata alam, D'Las juga menerapkan konsep wisata edukasi dan keluarga. Pengembangan wahana yang dilakukan menggunakan dana cadangan tahun 2019. Sebagai Badan Usaha Milik Desa, pengelolaan BUMDes Serang Makmur Sejahtera sepenuhnya menjadi tanggungjawab Pemerintah Desa. Pengelolaan pariwisata di BUMDes Serang Makmur Sejahtera tergolong baik karena jumlah pengunjung naik setiap tahunnya. Selain itu jika dibandingkan dengan Perumda Owabong, pada tahun 2021 BUMDes Serang Makmur Sejahtera mampu memperoleh keuntungan hingga Rp 860.897.392. Adapun hal yang membuat BUMDes Serang Makmur Sejahtera bisa bertahan menghadapi Pandemi Covid-19 yaitu:

Berdasarkan hasil wawancara, saat terjadi pandemi Covid-19 BUMDes Serang Makmur Sejahtera masih bisa melakukan inovasi dan pengembangan wahana baru karena ada investasi masyarakat. Investasi dari masyarakat inilah yang membuat keuangan BUMDes Serang Makmur Sejahtera tidak mengalami kerugian.

Kedua, Biaya Operasional yang Tidak Terlalu Besar. Selain adanya investasi dari masyarakat, biaya operasional BUMDes Serang Makmur Sejahtera juga tidak terlalu besar. Kesenjangan gaji antara pegawai biasa dengan jajaran manajer BUMDes tidak terlalu besar.

Walaupun secara keuangan baik, namun masih ada beberapa hal yang harus dibenahi oleh BUMDes Serang Makmur Sejahtera diantaranya yaitu: pertama, BUMDes Serang Makmur Sejahtera belum menyusun Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP). Selama ini, rencana kerja dan pengembangan hanya dilakukan melalui rapat dengan perangkat desa, Badan Permusyawaratan Desa (BPD), dan tokoh masyarakat.

Kedua, Laporan keuangan BUMDes Makmur Sejahtera belum tersusun rapi. Saat ini laporan keuangan BUMDes Serang Makmur Sejahtera baru mencantumkan pendapatan dan pengeluaran, belum menampilkan neraca keuangan seperti arus kas dan neraca keuangan.



Ketiga, dokumen-dokumen belum tersiapkan dengan rapi sehingga banyak kegiatan yang tidak terdokumentasi dengan baik.

### 3. Perbandingan Strategi Manajemen Keuangan Perumda Owabong dan BUMDes Serang Makmur Sejahtera dalam Menghadapi Pandemi Covid 19

Strategi manajemen merupakan seni dalam merumuskan, melaksanakan, dan mengevaluasi keputusan yang memungkinkan organisasi atau perusahaan mencapai tujuan. Strategi manajemen fokus pada upaya untuk mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan dan lainnya. Strategi-strategi yang dilakukan tentu saja untuk mempertahankan perusahaan masing-masing dari kondisi kerugian maupun pailit atau bangkrut. Adapun strategi masing-masing perusahaan dalam menghadapi pandemi Covid 19 secara umum sebagai berikut:

**Tabel 5**  
**Perbandingan Strategi Perusahaan Dalam Menghadapi Pandemi Covid 19**

Perumda Owabong	BUMDes Serang Makmur Sejahtera
Menerapkan Protokol Kesehatan <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mengambil lisensi CHSE</li> <li>▪ Menambah fasilitas tempat meludah dipinggir kolam renang</li> <li>▪ Melakukan tes antegen secara acak</li> </ul>	Menerapkan Protokol Kesehatan <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mengawasi setiap pengunjung menjaga jarak antar pengunjung untuk menghindari kerumunan</li> <li>▪ Patroli pengunjung</li> <li>▪ Penggunaan masker</li> <li>▪ Pembatasan pengunjung sekitar 30%-50% dari kapasitas tempat wisata</li> <li>▪ Disediakan tempat cuci tangan</li> </ul>
Selama masa PPKM objek wisata tutup	Selama masa PPKM, ketika ada kelonggaran objek wisata buka
Menambah berapa properti di area objek wisata dari barang bekas	Memanfaatkan konsep wisata alam sebagai kelebihan dibandingkan dengan tempat wisata lainnya. Ditengah situasi pandemi Covid 19 manajemen D'Las memaksimalkan ruang terbuka seperti taman-taman karena D'Las memiliki lahan yang cukup luas yaitu sekitar 20 hektar.

Berdasarkan tabel di atas, Perumda Owabong dan BUMDes Serang Makmur Sejahtera sama-sama menerapkan protokol kesehatan yang ketat pada objek wisata. Keunggulan Perumda Owabong yaitu, memiliki lisensi CHSE sementara BUMDes Serang Makmur Sejahtera tidak. Keunggulan yang BUMDes Serang Makmur Sejahtera pengawasan terhadap pengunjung dilakukan dengan ketat sehingga dilakukan patroli pengunjung.

Dalam manajemen keuangan, terdapat banyak strategi yang dapat digunakan diantaranya yaitu strategi integrasi, strategi intensif, strategi diversifikasi, strategi defensive, dan strategi umum Michael Porter. Namun tidak semua strategi yang ada digunakan oleh Perumda Owabong dan BUMDes Serang Makmur Sejahtera. Strategi integrasi tidak digunakan karena kedua perusahaan tersebut tidak menggunakan jasa distributor, pemasok, atau pesaing. Adapun strategi manajemen keuangan Perumda

Owabong dan BUMDes Serang Makmur Sejahtera dalam menghadapi pandemi Covid 19 sebagai berikut:

**Tabel 6**  
**Perbandingan Strategi Manajemen Keuangan Perumda Owabong Dan Bumdes Serang Makmur Sejahtera Dalam Menghadapi Pandemi Covid 19**

Perumda Owabong	BUMDes Serang Makmur Sejahtera
Strategi Defensif <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Melakukan pemotongan gaji karyawan hingga 50%</li> <li>▪ Tidak melakukan perjalanan dinas</li> <li>▪ Tidak melakukan pengembangan dengan anggaran dari Perumda Owabong</li> <li>▪ Melakukan pengembangan dengan <u>menggendeng pihak ketiga</u></li> </ul>	Strategi Defensif <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mengurangi gaji karyawan sebesar 25-50%</li> <li>▪ Penghematan biaya promosi dengan memanfaatkan media sosial Instagram</li> </ul>
Strategi Diversifikasi Konsentrik <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Menjadikan hotel Owabong sebagai tempat karantina selama masa Pandemi Covid-19.</li> </ul> Strategi Diversifikasi Konglomerat <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Produk baru → kartu member Wahana Air Owabong</li> </ul>	Strategi Diversifikasi Konglomerat <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Penambahan wahana baru dilokasi wisata D'Las yaitu wahana Dino Land</li> <li>▪ Pengembangan wahana baru seperti <i>mini zoo</i> dan <i>mini golf</i></li> </ul>

Berdasarkan tabel di atas, Perumda Owabong dan BUMDes Serang Makmur Sejahtera sama-sama menerapkan strategi defensif, yaitu pengurangan gaji karyawan maksimal 50% dari gaji semula. Sebagai perusahaan daerah strategi defensif lainnya yang juga dilakukan oleh Perumda Owabong yaitu, tidak melakukan perjalan dinas dan tidak melakukan pengembangan wahana dengan menggunakan anggaran perusahaan.

Selain strategi defensif kedua perusahaan juga melakukan strategi diversifikasi. Perumda Owabong melakukan strategi diversifikasi konstrik dengan menjadikan hotel Owabong sebagai tempat karantina selama masa Pandemi Covid-19. Kemudian strategi diversifikasi konglomerat dengan mengeluarkan produk baru berupa kartu member Wahana Air Owabong. Keduanya dilakukan untuk menambah pendapatan dari Perumda Owabong ditengah masa pandemi.

Adapun BUMDes Serang Makmur Sejahtera melakukan strategi diversifikasi konglomerat dengan penambahan wahana baru dilokasi wisata D'Las yaitu wahana Dino Land dan pengembangan wahana baru seperti *mini zoo* dan *mini golf*. Adanya wahana baru menjadi daya tarik tersendiri bagi pengunjung D'Las. Konsep wisata alam menjadi keunggulan dari objek wisata D'Las ditengah situasi pandemi. Mayoritas masyarakat memilih tempat berwisata di masa pandemi di ruang yang terbuka dan D'Las menjadi alternatif objek wisata yang strategis. Pengembangan wahana yang dilakukan di objek wisata D'Las menggunakan anggaran sisa tahun 2019.

## Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian Strategi Manajemen Keuangan Perusahaan Pariwisata dalam Menghadapi Pandemi Covid-19 (Studi Komparatif Perusahaan Umum Daerah (Perumda) Owabong dan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) ‘Serang Makmur Sejahtera’, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut: pertama, strategi manajemen keuangan yang digunakan oleh Perumda Owabong yaitu strategi defensif dan diversifikasi. Strategi defensif yang dilakukan oleh Perumda Owabong yaitu, melakukan pemotongan gaji karyawan hingga 50%, tidak melakukan perjalanan dinas, dan tidak melakukan pengembangan (menggunakan uang dari Perumda Owabong).

Kedua, strategi manajemen keuangan yang dilakukan oleh BUMDes Serang Makmur Sejahtera untuk menghadapi Pandemi Covid-19 yaitu, strategi defensif dan strategi diversifikasi. Strategi defensif dilakukan dengan merasionalisasi biaya seperti mengurangi gaji pegawai hingga 50% dan penghematan biaya promosi. Sedangkan strategi diversifikasi yang digunakan BUMDes Serang Makmur Sejahtera yaitu, diversifikasi konglomerat dengan menambah produk atau jasa baru yang belum ada seperti menambah wahana baru.

## BIBLIOGRAFI

- Arikunto, Suharsimi. (2016). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek, Badan Penerbit Rineka Cipta*. Jakarta.
- Edy, Sutrisno. (2016). Manajemen sumber daya manusia. *Kencana Prenada Media Group, Jakarta*.
- Ionescu, Adriana Mihaela, & Neghina, Ramona Alexandra. (2021). Management of Cash Flows during Covid-19. *Journal of Eastern Europe Research in Business and Economics, 2021*.
- Kuswanto, Kuswanto, & Alfi, Imam. (2020). Strategi Keuangan UMKM Cilacap Menghadapi Pandemi Covid 19 (Studi Kasus UMKM Kabupaten Cilacap). *Jurnal Teknologi Dan Bisnis, 2(1)*, 40–51.
- Pasaribu, V. L., Yuniati, H. L., Pratana, R., Sembayu, R., Purba, S. M., & Nurbayani, T. T. (2021). Manajemen Keuangan untuk Menghadapi dan Bertahan di Era Covid-19. *Jurnal Abdimas, 12–18*.
- Savitri, Enni. (2016). *Penganggaran Perusahaan II*. PUSTAKA SAHILA YOGYAKARTA.
- Sugiyono, P. (2016). Metode Penelitian Manajemen (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi (Mixed Methods). *Penelitian Tindakan (Action Research, Dan Penelitian.... In Bandung: Alfabeta Cv*.
- Tashfeen, Mateen, & Shahmeer, Zaryan. (2020). Public Institution Fights on Financial

Rizal Diansyah, Ira Geraldina, Julianto Agung Saputro

Management during Pandemic Crisis. *Journal La Bisecoman*, 1(6), 23–29.

Taufiqurokhman, D. R., Sos, S., & Si, M. (2008). Konsep dan kajian ilmu perencanaan. *Jakarta: Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama*.

---

**Copyright holder:**

Rizal Diansyah, Ira Geraldina, Julianto Agung Saputro (2023)

**First publication right:**

Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia

**This article is licensed under:**

