

ANALISIS STRATEGI BERTAHAN M KNOWS CONSULTING PADA MASA KRISIS

Muhammad Ziqri Nursyam¹, Burhanuddin²

muhammadziqrinursyam@apps.ipb.ac.id¹, burhan@apps.ipb.ac.id²

IPB University

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi bertahan yang diterapkan oleh M-Knows Consulting selama masa krisis, dengan fokus pada kebijakan sumber daya manusia dan strategi pemasaran digital. Menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan dua narasumber dari divisi SDM dan Digital Marketing. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan berhasil menerapkan sejumlah strategi adaptif, termasuk transformasi digital melalui pengembangan platform pembelajaran daring, penerapan sistem kerja fleksibel, serta penggunaan teknologi dan AI dalam strategi pemasaran. Selain itu, perusahaan juga mengedepankan komunikasi internal yang terbuka dan penguatan kolaborasi lintas divisi untuk menjaga produktivitas dan semangat kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa strategi bertahan yang efektif memerlukan sinergi antara inovasi teknologi, manajemen SDM yang adaptif, serta kemampuan organisasi dalam membaca dinamika pasar. Penelitian ini berkontribusi terhadap literatur manajemen krisis dan memberikan wawasan praktis bagi perusahaan jasa lainnya dalam menyusun strategi ketahanan bisnis. Dengan demikian, M-Knows Consulting menjadi contoh kasus dari organisasi skala menengah yang mampu bertahan dan tumbuh di tengah ketidakpastian.

Kata Kunci: Fleksibilitas Kerja, Krisis Organisasi, Manajemen SDM, Strategi Bertahan, Transformasi Digital.

ABSTRACT

This study aims to analyze the survival strategies implemented by M-Knows Consulting during a period of crisis, focusing on human resource policies and Digital Marketing strategies. Using a descriptive qualitative approach, data were collected through in-depth interviews with two key informants representing the HR and Digital Marketing divisions. The results indicate that the company successfully applied several adaptive strategies, including digital transformation through the development of an online learning platform, implementation of flexible work systems, and the use of technology and AI in marketing initiatives. Furthermore, the organization emphasized transparent internal communication and cross-division collaboration to maintain productivity and employee morale. These findings suggest that effective survival strategies require synergy between technological innovation, adaptive HR management, and organizational agility in responding to market dynamics. This study contributes to the crisis management literature and offers practical insights for other service-based companies in building organizational resilience. M-Knows Consulting thus serves as a compelling case of a mid-sized organization that not only survives but also grows amid uncertainty.

Keywords: *Work Flexibility, Organizational Crisis, Human Resource Management, Survival Strategy, Digital Transformation.*

PENDAHULUAN

Dalam beberapa tahun terakhir, dunia usaha global mengalami tekanan berat akibat rangkaian krisis yang saling berkaitan, dimulai dari pandemi COVID-19, disrupsi rantai pasok global, hingga gejolak geopolitik seperti konflik Rusia-Ukraina dan perlambatan ekonomi Tiongkok. Indonesia tidak luput dari dampak tersebut, di mana pertumbuhan ekonominya sempat berkontraksi sebelum akhirnya mulai menunjukkan pemulihan yang gradual. Meski perekonomian nasional pada tahun 2023 mencatatkan pertumbuhan sebesar 5,05% (Badan Pusat Statistik, 2023), sektor jasa profesional seperti konsultasi dan pelatihan tetap menghadapi tantangan signifikan, terutama dari sisi permintaan yang fluktuatif dan

ketergantungan terhadap anggaran klien institusional. Ketika prioritas belanja pemerintah dan BUMN dialihkan untuk sektor yang lebih mendesak, aktivitas pengembangan SDM cenderung mengalami pemangkasan atau penundaan. Oleh karena itu, perusahaan jasa berbasis keahlian seperti M-Knows Consulting dituntut untuk tidak hanya menjaga operasional, tetapi juga merumuskan ulang strategi bertahan secara sistemik.

Dalam konteks tersebut, kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan cepat menjadi faktor penentu keberlangsungan bisnis. Konsep “organizational resilience” atau ketahanan organisasi menjadi relevan, yaitu kemampuan perusahaan untuk menyerap guncangan, berinovasi, dan berkembang di tengah tekanan (Lengnick-Hall et al., 2011). Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa transformasi digital, fleksibilitas organisasi, dan manajemen sumber daya manusia yang adaptif merupakan pilar utama dalam membangun ketahanan tersebut (Zhang et al., 2022; Shirmohammadi et al., 2022). Sebagai contoh, Pranogyo dan Hidayati (2023) menemukan bahwa UMKM dan perusahaan jasa yang melakukan digitalisasi layanan serta memperkuat komunikasi internal lebih mampu bertahan selama masa pandemi. Sementara itu, Şenyapar (2024) menegaskan pentingnya integrasi antara inovasi teknologi dan orientasi klien dalam strategi pemasaran yang berkelanjutan. Dalam kerangka inilah, M-Knows Consulting diposisikan sebagai studi kasus yang potensial untuk menggambarkan dinamika strategi bertahan organisasi jasa di Indonesia.

M-Knows Consulting merupakan perusahaan yang bergerak di bidang pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, dengan segmen klien utama berasal dari sektor korporat, BUMN, dan institusi pemerintahan. Perusahaan ini menghadapi tekanan ganda selama masa krisis: dari sisi eksternal berupa pemotongan anggaran pelatihan oleh klien, dan dari sisi internal berupa kebutuhan untuk menjaga produktivitas dan moral karyawan. Meskipun demikian, perusahaan ini justru mengambil sejumlah langkah strategis yang mencerminkan kapasitas inovatif dan ketangguhan organisasional. Di antaranya adalah pengembangan platform Learning Management System (LMS), adopsi sistem kerja fleksibel, serta penguatan pendekatan pemasaran digital berbasis teknologi kecerdasan buatan (AI). Kombinasi strategi tersebut menjadi refleksi dari transformasi organisasi dalam menghadapi lingkungan bisnis yang tidak pasti. Oleh karena itu, menelusuri bagaimana strategi-strategi ini dirumuskan dan diimplementasikan dapat memberikan wawasan penting mengenai praktik manajemen krisis yang aplikatif dan kontekstual.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi bertahan yang diterapkan oleh M-Knows Consulting selama masa krisis, dengan fokus pada dimensi kebijakan sumber daya manusia dan strategi pemasaran digital. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dan data yang dikumpulkan melalui wawancara mendalam, studi ini berupaya mengungkap praktik adaptasi organisasi secara empiris dari perspektif pelaku internal. Fokus pada dua divisi tersebut dipilih karena masing-masing merepresentasikan dua aspek kunci keberlanjutan organisasi: efisiensi internal dan citra eksternal. Pendekatan ini tidak hanya menilai kebijakan perusahaan dari sisi struktural, tetapi juga memetakan dinamika komunikasi, koordinasi, dan pengambilan keputusan yang terjadi selama masa krisis. Dalam hal ini, studi ini mengikuti pendekatan interpretatif sebagaimana diuraikan oleh Creswell (2013), yang menekankan pentingnya makna subjektif dan pengalaman kontekstual dalam memahami tindakan organisasi.

Kontribusi utama penelitian ini adalah memberikan pemahaman mendalam mengenai strategi adaptasi organisasi jasa profesional berskala menengah di Indonesia. Dalam tataran teoretis, penelitian ini memperkuat argumen bahwa ketahanan organisasi tidak dapat dibangun melalui kebijakan tunggal, melainkan melalui kombinasi kebijakan lintas fungsi yang terintegrasi dan berkelanjutan. Dalam konteks praktis, temuan dari studi kasus M-

Knows Consulting diharapkan dapat menjadi inspirasi dan pembelajaran bagi perusahaan sejenis dalam menyusun strategi menghadapi krisis. Di tengah ketidakpastian ekonomi global dan transformasi digital yang masif, organisasi perlu membangun model kerja yang lincah, berbasis data, dan berorientasi pada kesejahteraan manusia. Dengan demikian, keberhasilan bertahan tidak hanya menjadi soal survival jangka pendek, tetapi juga landasan untuk keberlanjutan jangka panjang.

METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif yang bertujuan untuk memahami secara mendalam strategi bertahan yang diterapkan oleh M-Knows Consulting selama masa krisis. Pendekatan kualitatif dipilih karena fokus utama penelitian ini adalah menggali pengalaman, pemaknaan, dan strategi yang bersifat kontekstual serta kompleks dari para pelaku organisasi (Tisdell et al., 2025). Desain penelitian deskriptif digunakan untuk memetakan fenomena yang terjadi secara sistematis, terutama terkait respons organisasi terhadap tekanan eksternal dan dinamika internal selama krisis. Penelitian ini tidak bermaksud untuk menggeneralisasi, melainkan untuk memahami kasus spesifik secara mendalam sebagai studi eksploratif yang dapat dijadikan rujukan atau pembandingan bagi organisasi lain. Dalam konteks ini, M-Knows Consulting dipilih secara purposive sebagai objek penelitian karena perusahaan ini menunjukkan kemampuan bertahan dan beradaptasi dalam masa krisis yang memengaruhi banyak sektor industri. Selain itu, fokus pada dua divisi strategis—Sumber Daya Manusia dan Digital Marketing—memberikan perspektif yang menyeluruh antara sisi internal dan eksternal perusahaan. Dengan pendekatan ini, data yang dikumpulkan dapat memberikan gambaran yang utuh tentang strategi bertahan organisasi.

Pengumpulan data utama dilakukan melalui wawancara mendalam (*in-depth interview*) terhadap dua narasumber kunci yang mewakili masing-masing divisi, yakni Divisi Sumber Daya Manusia (SDM) dan Digital Marketing. Teknik wawancara dipilih karena dapat menggali informasi yang bersifat naratif dan kontekstual, serta memungkinkan eksplorasi lebih dalam terhadap motivasi, keputusan, dan pengalaman para pelaku organisasi. Wawancara dilakukan menggunakan panduan semi-terstruktur, sehingga tetap memungkinkan fleksibilitas dalam penggalian informasi yang relevan dengan situasi nyata di lapangan. Wawancara dilakukan secara daring dengan durasi rata-rata 45–60 menit dan direkam untuk keperluan transkripsi serta analisis lebih lanjut. Proses wawancara mengacu pada prinsip-prinsip etika penelitian, termasuk persetujuan partisipan, anonimitas, dan kerahasiaan data. Narasumber memberikan informasi berdasarkan pengalaman langsung selama masa krisis, baik dari sisi pengambilan kebijakan maupun pelaksanaan kebijakan di level operasional. Data hasil wawancara kemudian ditranskripsi dan dianalisis secara tematik.

Analisis data dilakukan dengan menggunakan metode analisis tematik (*thematic analysis*), yaitu pendekatan yang menekankan pada pengidentifikasian, pengorganisasian, dan interpretasi pola-pola makna (tema) dalam data kualitatif (Braun & Clarke, 2021). Analisis dimulai dengan proses membaca berulang transkrip wawancara untuk memahami konteks keseluruhan, kemudian dilakukan pengkodean terbuka terhadap pernyataan-pernyataan penting. Setelah proses pengkodean, peneliti mengelompokkan data ke dalam tema-tema utama seperti “transformasi digital,” “fleksibilitas kerja,” “strategi komunikasi internal,” dan “adaptasi pasar.” Setiap tema dianalisis berdasarkan keterkaitan antar konsep serta dukungan data empiris berupa kutipan langsung dari narasumber. Validitas data dijaga melalui teknik triangulasi sumber dan penelusuran literatur untuk mengaitkan temuan dengan teori dan penelitian sebelumnya. Keberulangan informasi serta konsistensi antar

narasumber juga menjadi indikator kredibilitas data. Dengan proses ini, hasil analisis diharapkan mampu merepresentasikan dinamika strategi bertahan perusahaan secara mendalam dan akurat.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Transformasi Digital sebagai Strategi Adaptif

Salah satu strategi utama yang diterapkan oleh M-Knows Consulting selama masa krisis adalah percepatan transformasi digital dalam lini layanan dan operasional internal. Transformasi ini tidak hanya dilakukan sebagai respons terhadap keterbatasan mobilitas selama pandemi, tetapi juga sebagai langkah strategis jangka panjang untuk meningkatkan daya saing perusahaan. Berdasarkan keterangan narasumber dari Divisi Digital Marketing, perusahaan mulai mengembangkan lini bisnis baru berbasis teknologi pendidikan sejak tahun 2022.

"Dari tahun 2022 kami sudah mulai mengembangkan dan menambah business line kami yaitu di area EduTech dengan membuat platform Learning Management System untuk bisa diintegrasikan sebagai bagian dari paket pelatihan konvensional atau bisa juga berdiri sendiri," ungkap RL, perwakilan divisi pemasaran digital.

Langkah ini menunjukkan adanya kemampuan organisasi untuk memanfaatkan krisis sebagai momen untuk berinovasi. Transformasi digital terbukti membantu perusahaan menjangkau klien dengan anggaran terbatas melalui produk digital yang lebih efisien secara biaya. Hal ini sejalan dengan studi terbaru yang menyatakan bahwa digitalisasi memperkuat ketahanan organisasi dan membuka peluang baru di tengah krisis (Awad & Martín-Rojas, 2024).

Inisiatif digitalisasi ini juga berdampak langsung pada hubungan perusahaan dengan klien, baik dari sisi komunikasi maupun eksekusi layanan. Penggunaan teknologi secara intensif memungkinkan proses kerja yang lebih cepat, efisien, dan terdokumentasi dengan baik.

"Penggunaan teknologi yang semakin berkembang bisa dianggap sebagai yang paling berdampak dikarenakan bisa mempercepat dan memperbaiki SLA output dari produk kami," tambah RL dalam wawancara tersebut.

Dengan demikian, teknologi bukan hanya menjadi alat bantu, melainkan menjadi elemen inti dari model bisnis yang adaptif. Kemampuan untuk mengintegrasikan digital tools ke dalam layanan inti perusahaan memperkuat posisi M-Knows Consulting di tengah kompetisi pasar yang semakin digital. Dalam literatur manajemen, organisasi yang berhasil melakukan transformasi digital biasanya ditandai dengan ketangkasan organisasi (organizational agility) yang tinggi serta adanya budaya inovasi yang terus-menerus ditumbuhkan (Kane et al., 2019). Kasus M-Knows memperlihatkan bahwa investasi dalam platform pembelajaran digital bukan sekadar respons jangka pendek, tetapi bagian dari strategi berkelanjutan untuk bertahan dan tumbuh dalam lanskap yang berubah cepat.

Namun transformasi digital tidak lepas dari tantangan internal, terutama dalam hal kesiapan SDM dan adaptasi teknologi. Pengembangan platform LMS, misalnya, membutuhkan pelatihan internal serta perubahan pola kerja dari pendekatan tatap muka ke virtual. Adaptasi ini sempat menimbulkan resistensi di awal, terutama dari pihak klien atau karyawan yang belum terbiasa dengan sistem berbasis daring.

"Kita juga harus edukasi internal dan klien, karena nggak semua langsung nyaman dengan LMS," ungkap RL secara informal dalam diskusi lanjutan.

Hal ini menunjukkan bahwa transformasi digital bukan hanya soal teknologi, tetapi juga proses perubahan budaya organisasi. Menurut Kane et al. (2019), digitalisasi yang berhasil membutuhkan keselarasan antara teknologi, proses, dan manusia sebagai tiga pilar

utama. Dengan mengelola ketiganya secara paralel, M-Knows tidak hanya berhasil mengembangkan produk baru, tetapi juga memperkuat kapabilitas digital secara organisasi. **Strategi Fleksibilitas Kerja dan Kesejahteraan SDM**

Strategi fleksibilitas kerja menjadi salah satu respons paling awal dan krusial yang dilakukan oleh M-Knows Consulting dalam menghadapi krisis. Langkah ini dirancang untuk menjaga stabilitas psikologis karyawan sekaligus memastikan kesinambungan operasional perusahaan. Perwakilan Divisi SDM menjelaskan bahwa perusahaan mengutamakan komunikasi terbuka serta penyesuaian sistem kerja sebagai langkah strategis menghadapi tekanan ekonomi dan ketidakpastian.

“Langkah pertama yang kami ambil adalah mengutamakan komunikasi yang jelas dan konsisten kepada seluruh karyawan terkait situasi yang dihadapi perusahaan saat ini,” ungkap YN, narasumber dari tim SDM.

Selain itu, dilakukan evaluasi terhadap struktur organisasi dan sistem kerja fleksibel seperti Work From Home (WFH). Pendekatan ini menunjukkan kesadaran perusahaan terhadap pentingnya ketahanan organisasi (organizational resilience) yang berbasis pada kesejahteraan sumber daya manusianya. Hal ini sejalan dengan temuan Zhang et al. (2022) yang menyatakan bahwa fleksibilitas kerja dan komunikasi yang baik mampu meningkatkan engagement dan menurunkan tingkat burnout karyawan selama masa krisis.

No	Nama	Jabatan	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
1	Aulia Dwiastika	Project Management Officer (resort)	WFO	WFO	WFO	WFH	WFO	WFH	WFO							
2	Dikma Aulia	Jurnalistik	WFO													
3	Fadhil Nurhidayat	Jurnalistik	WFO													
4	Intanrida Nurhidayah	Jurnalistik	WFO													
5	Muhammad Hafidhd	Jurnalistik	WFO													
6	Ita Mujiyansyah	Public Relations	WFO													
7	Rizka Marza Pratama	Public Relations	WFO													
8	Yulia Risti Samudra	Public Relations	WFO													
9	Al Bisan Dwi Kusuman	Digital Marketing, Event Organizer & Partnership	WFO													
10	Fidrik Melani Waryanto	Digital Marketing, Event Organizer & Partnership	WFO	WFO	WFH	WFH	WFO									
11	Fahra Gendling	Digital Marketing, Event Organizer & Partnership	WFO													
12	Umi Kristiana	Digital Marketing, Event Organizer & Partnership	WFO													
13	Muhammad Rival Abbar	Digital Marketing, Event Organizer & Partnership	WFO													
14	Muhammad Zien Nursyam	Digital Marketing, Event Organizer & Partnership	WFO													
15	Lisa Anestisa Connovey	Desain Grafis	WFO													
16	Julia Prita Pratama	Desain Grafis	WFO	WFO	WFO	WFH	WFH									
17	Muhammad Rizki Hidayatullah	Desain Grafis	WFO	WFO	WFO	WFH	WFH									
18	Ahaya Ratna Ingra	Desain Grafis	WFO	WFH	WFH	WFO	WFO	WFH	WFH	WFO	WFH	WFH	WFO	WFH	WFH	WFO
19	Rika Ayu Rizka	Desain Grafis	WFO	WFO	WFO	WFH	WFH									
20	Muhammad Fatmali Rizki	Management Kualitas Pendidikan (MCP)	WFH	WFO												
21	Rifal Ramdan	Talent dan content producer	WFO													
22	Muhammad Fachri Rizka Sohan	Brand dan content producer	WFO	WFO	WFO	WFH	WFH									

Gambar 1. Jadwal wfo dan wfh

Penerapan sistem kerja jarak jauh tidak serta-merta mengurangi akuntabilitas, tetapi justru diiringi dengan penguatan sistem pelaporan dan monitoring yang berbasis teknologi. Karyawan diminta tetap aktif mengikuti kegiatan rutin seperti SCRUM meeting dan laporan kerja daring secara berkala.

“Strategi yang paling memberikan dampak positif adalah dengan memberlakukan sistem kerja yang fleksibel namun tetap mempunyai kewajiban penuh, dengan cara mengikuti SCRUM meeting setiap pagi dan memberikan laporan via online secara konsisten dan tepat waktu,” lanjut YN dalam wawancara.



Gambar 2. scrum meeting

Ini menunjukkan bahwa perusahaan mampu menyeimbangkan antara fleksibilitas dan disiplin kerja. M-Knows juga memperkuat koordinasi lintas divisi melalui platform digital, guna menjaga keterhubungan dan kolaborasi meskipun bekerja dari lokasi yang berbeda. Dalam konteks ini, fleksibilitas bukan sekadar kelonggaran jam kerja, tetapi bagian dari adaptasi struktural yang memperkuat ketahanan operasional.

Menariknya, penerapan kebijakan kerja fleksibel ini ternyata diterima secara berbeda oleh kelompok karyawan dari berbagai latar belakang. Karyawan muda (millennial dan Gen Z) menunjukkan tingkat adaptasi yang lebih tinggi terhadap model kerja jarak jauh karena sudah terbiasa dengan teknologi dan menginginkan work-life balance yang lebih baik. Sebaliknya, beberapa staf senior merasa tantangan dalam menjaga produktivitas tanpa supervisi langsung, terutama dalam hal manajemen waktu dan komunikasi daring.

“Kita butuh waktu untuk membiasakan diri, terutama yang biasa kerja dari kantor terus,” tutur YN dalam percakapan lanjutan yang bersifat reflektif.

Hal ini memperlihatkan pentingnya pendekatan personal dalam merancang sistem kerja adaptif. Studi oleh Kniffin et al. (2021) menyatakan bahwa kepuasan kerja selama masa krisis sangat bergantung pada kemampuan organisasi dalam menyesuaikan ekspektasi dan gaya kerja lintas generasi. Oleh karena itu, M-Knows perlu mempertahankan fleksibilitas sistem sambil terus membangun kapasitas manajerial untuk mendampingi tim yang beragam.

Studi terbaru oleh Shirmohammadi et al. (2022) menunjukkan bahwa sistem kerja hybrid dan fleksibel berkontribusi positif terhadap kepuasan kerja dan produktivitas selama masa disrupsi besar. M-Knows mempraktikkan hal serupa, dengan tetap menargetkan efisiensi kerja tanpa mengorbankan keseimbangan kehidupan karyawan.

Kebijakan strategis SDM juga menyentuh aspek keberlanjutan hubungan kerja di tengah tekanan anggaran. Meskipun menghadapi penurunan pendapatan, perusahaan berupaya untuk tidak melakukan pemutusan hubungan kerja (PHK), melainkan mengoptimalkan peran tiap individu dalam struktur yang lebih ramping.

"Perusahaan mengupayakan agar tidak terjadi pemutusan hubungan kerja, melainkan lebih menekankan pada efisiensi kerja dan optimalisasi peran masing-masing karyawan," jelas YN lebih lanjut.

Komitmen ini mencerminkan pendekatan humanistik dalam manajemen krisis, yang memberi perhatian besar pada keberlangsungan sosial dan psikologis tenaga kerja. Komitmen ini tidak hanya penting dari sisi etika, tetapi juga berdampak langsung terhadap loyalitas dan produktivitas karyawan dalam jangka panjang. Menurut Nemteanu et al. (2021), perusahaan yang mempertahankan tenaga kerja selama krisis cenderung mengalami pemulihan yang lebih cepat karena tidak kehilangan modal manusia yang berharga. Dengan demikian, strategi M-Knows dalam menjaga kesejahteraan SDM terbukti menjadi fondasi penting dari keberhasilan adaptasi mereka.

Adaptasi Strategi Pemasaran dan Hubungan dengan Klien

M-Knows Consulting menyesuaikan strategi pemasaran secara signifikan untuk menghadapi tantangan menurunnya permintaan layanan pelatihan dari klien institusional, khususnya BUMN dan lembaga pemerintahan. Sebagaimana dijelaskan oleh narasumber dari divisi Digital Marketing, pada kuartal pertama saat pemerintah menerapkan kebijakan pemblokiran anggaran APBN, aktivitas pelatihan menurun drastis.

“Untuk klien kami dari BUMN dan pemerintahan, di Q1 saat pemerintah melakukan kebijakan pengirisan bahkan sampai blocking budget APBN... mereka tidak melakukan kegiatan pelatihan sama sekali,” ujar RL.

Namun, perusahaan tetap mempertahankan optimisme dan mulai menggeser fokus pemasaran pada klien-klien yang lebih stabil atau pada sektor swasta. Strategi ini

menunjukkan fleksibilitas perusahaan dalam melakukan segmentasi pasar berdasarkan daya beli dan prioritas pengeluaran klien selama krisis. Dalam situasi ini, perusahaan juga melakukan pendekatan yang lebih terfokus pada backbone klien dengan memanfaatkan teknologi digital untuk meningkatkan tingkat konversi. Pendekatan adaptif seperti ini selaras dengan hasil studi dari Darroch (2010), yang menekankan pentingnya *dynamic segmentation* dalam pemasaran selama masa ketidakpastian.

Penggunaan teknologi dan pemanfaatan kecerdasan buatan (AI) menjadi penopang utama dalam strategi pemasaran yang diadopsi oleh M-Knows Consulting. Narasumber menyebutkan bahwa tim marketing menggunakan bantuan teknologi untuk meningkatkan efektivitas proses penawaran dan keberhasilan akuisisi klien.

“Strategi pemasaran dilakukan dengan memfokuskan pada backbone/pareto klien kami dengan menggunakan bantuan teknologi/AI untuk meningkatkan closing rate ratio di kami,” jelas RL dalam sesi wawancara.

Langkah ini menunjukkan bahwa perusahaan tidak hanya bertahan secara pasif, tetapi juga proaktif mengeksplorasi potensi inovasi yang ditawarkan teknologi terkini. Pendekatan ini dapat dikategorikan sebagai strategi diferensiasi berbasis digital, yang menurut Santoki dan Parekh (2020), berperan penting dalam membentuk persepsi nilai klien di tengah pasar yang jenuh dan sangat kompetitif. Selain memperkuat posisi perusahaan di mata klien yang sudah ada, pendekatan ini juga membantu membuka peluang pasar baru yang sebelumnya tidak terjangkau secara konvensional.

Selain penggunaan teknologi seperti AI untuk meningkatkan rasio konversi, tim pemasaran M-Knows juga mulai merancang ulang pendekatan komunikasi ke klien dengan memperkuat kehadiran digital melalui media sosial, webinar, dan kampanye edukatif. Strategi ini bertujuan untuk membangun kepercayaan secara bertahap dan mempertahankan *visibility* perusahaan meskipun interaksi fisik terbatas.

“Kita banyak bikin konten webinar, jadi bukan jualan langsung, tapi kasih value dulu ke calon klien,” jelas RL ketika menjelaskan pendekatan *soft-selling* yang diambil.

Pendekatan ini konsisten dengan praktik *content marketing* berbasis edukasi, yang dalam studi Şenyapar (2024) terbukti lebih efektif dalam membangun loyalitas jangka panjang selama krisis. Pergeseran channel dari event tatap muka ke platform digital seperti LinkedIn dan Zoom menjadi taktik penting dalam mempertahankan *top-of-mind awareness* di kalangan klien potensial. Hal ini juga menunjukkan bagaimana perusahaan memanfaatkan kondisi krisis sebagai katalis untuk mengembangkan pola pemasaran yang lebih relevan dan berbasis relasi.

Tantangan lain yang dihadapi oleh tim pemasaran adalah tingginya tingkat kompetisi di industri pelatihan dan konsultasi, terutama dengan munculnya pemain-pemain baru selama masa krisis. Dalam kondisi seperti ini, perusahaan perlu menonjolkan nilai tambah dan keunikan layanan mereka agar tetap kompetitif.

“Tantangannya adalah dengan semakin banyaknya kompetitor di industri... *vice versa* juga untuk *new client*, karena biasanya perusahaan-perusahaan juga sering melakukan *windows shopping* atau mau mencoba sesuatu yang baru,” kata RL.

Fenomena ini menuntut pendekatan pemasaran yang lebih kreatif, berbasis data, dan personalisasi terhadap kebutuhan klien. Di sisi lain, tren ini juga membuka peluang baru bagi perusahaan untuk bereksperimen dengan format layanan yang lebih fleksibel dan modular. Penelitian oleh Şenyapar (2024) mendukung temuan ini, dengan menunjukkan bahwa pemasaran berbasis nilai (*value-based marketing*) dan *customer experience* menjadi elemen kunci dalam mempertahankan loyalitas selama masa krisis. Oleh karena itu, strategi yang diambil M-Knows dinilai cukup selaras dengan praktik terbaik dalam manajemen hubungan pelanggan di era pasca-pandemi.

Evaluasi Keberhasilan dan Perencanaan Jangka Panjang

Keberhasilan strategi bertahan M-Knows Consulting selama krisis tidak hanya diukur dari stabilitas operasional, tetapi juga dari kemampuannya untuk beradaptasi, memperluas layanan, serta menjaga hubungan yang kuat dengan klien dan karyawan. Narasumber dari divisi SDM dan Digital Marketing sama-sama menekankan pentingnya kolaborasi lintas divisi serta komunikasi terbuka sebagai fondasi dari ketahanan organisasi. Selain mengadopsi strategi jangka pendek yang taktis, perusahaan juga secara aktif menyusun rencana jangka panjang agar lebih siap menghadapi ketidakpastian di masa depan. Meski tidak secara eksplisit disampaikan rencana jangka panjang secara rinci oleh narasumber, langkah-langkah seperti peluncuran platform LMS (Learning Management System) serta integrasi teknologi AI menunjukkan bahwa M-Knows Consulting mulai berinvestasi pada model bisnis yang lebih tahan krisis. Strategi ini mengindikasikan bahwa perusahaan telah memasuki tahap proaktif dalam manajemen krisis, bukan lagi sekadar reaktif. Hal ini sesuai dengan kerangka berpikir resiliency planning yang dijelaskan dalam literatur manajemen strategis sebagai bentuk kemampuan organisasi membangun ketahanan struktural terhadap disrupsi (Lengnick-Hall et al., 2011).

Selain aspek teknologis, keberhasilan strategi juga terlihat dari kepuasan dan kepercayaan karyawan yang tetap terjaga, meskipun berada dalam tekanan krisis yang tinggi.

Seperti yang dijelaskan narasumber dari tim SDM, “Penerapan fleksibilitas waktu kerja dan keterbukaan informasi internal membantu mempertahankan semangat kerja dan kepercayaan karyawan terhadap perusahaan”.

Ini menunjukkan bahwa perusahaan berhasil menciptakan rasa aman dan memiliki di antara karyawan, yang pada gilirannya memperkuat loyalitas dan motivasi kerja. Dalam jangka panjang, kondisi ini sangat penting karena krisis sering kali meninggalkan dampak psikologis dan emosional yang sulit diukur secara langsung, tetapi sangat memengaruhi produktivitas dan budaya organisasi. Studi oleh Kniffin et al. (2021) menegaskan bahwa strategi organisasi yang berpusat pada kesejahteraan karyawan selama masa krisis akan mempercepat pemulihan dan memperkuat budaya organisasi yang adaptif. Dalam hal ini, M-Knows menunjukkan arah kebijakan yang konsisten dan berbasis nilai (values-driven), yang menjadi keunggulan kompetitif tidak hanya dalam konteks pemulihan, tetapi juga pertumbuhan jangka panjang.

Secara keseluruhan, M-Knows Consulting menunjukkan kemampuan untuk menerjemahkan tekanan eksternal menjadi momentum internal untuk berinovasi dan membangun ulang struktur organisasi yang lebih tangguh. Pengalaman ini dapat dijadikan pelajaran berharga bagi perusahaan jasa lainnya, khususnya dalam bidang konsultasi dan pelatihan, yang menghadapi volatilitas pasar dan ekspektasi klien yang terus berubah. Ke depan, keberhasilan adaptasi tidak hanya ditentukan oleh kecepatan bereaksi, tetapi oleh keberanian untuk mengubah cara berpikir dan beroperasi secara fundamental. Oleh karena itu, perencanaan jangka panjang yang berbasis teknologi, keterlibatan SDM, serta orientasi klien akan menjadi tiga pilar penting dalam membangun ketahanan bisnis. Dalam konteks VUCA (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity), organisasi yang mampu mengembangkan struktur kerja fleksibel, sistem digital terintegrasi, dan pola komunikasi kolaboratif akan memiliki peluang bertahan dan berkembang lebih besar. M-Knows, dalam hal ini, memberikan gambaran nyata bagaimana organisasi berskala menengah pun dapat menjalankan strategi bertahan yang kompleks dan berlapis. Dengan mengelola ketidakpastian sebagai peluang, bukan sekadar ancaman, perusahaan ini berhasil menciptakan ekosistem internal yang produktif dan tetap berorientasi pada pertumbuhan

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa M-Knows Consulting berhasil menerapkan strategi bertahan yang adaptif dan terintegrasi dalam menghadapi krisis multidimensi, mulai dari disrupsi anggaran klien hingga ketidakpastian pasar. Strategi tersebut tidak bersifat linier, melainkan mencakup beberapa aspek penting organisasi, yakni transformasi digital, fleksibilitas kerja, kesejahteraan SDM, dan inovasi dalam pemasaran. Perusahaan menunjukkan ketanggapan dalam mengembangkan lini bisnis EduTech melalui platform digital sebagai bentuk diversifikasi produk dan efisiensi biaya. Di sisi lain, kebijakan fleksibilitas kerja dan komunikasi internal yang konsisten terbukti menjaga stabilitas psikologis karyawan serta mempertahankan produktivitas di tengah tekanan eksternal. Penerapan teknologi dan AI pada divisi pemasaran juga memperlihatkan kemampuan perusahaan memanfaatkan peluang digitalisasi untuk mempertahankan relasi dan memperluas basis klien. Pendekatan yang bersifat menyeluruh ini membuktikan bahwa strategi bertahan yang efektif bukan hanya soal efisiensi jangka pendek, tetapi tentang membangun kapabilitas jangka panjang yang memperkuat daya saing organisasi. Oleh karena itu, strategi bertahan M-Knows dapat dikategorikan sebagai bentuk manajemen krisis yang proaktif dan berorientasi masa depan.

Implikasi praktis dari penelitian ini adalah bahwa perusahaan jasa, terutama yang bergerak di bidang pelatihan dan konsultasi, perlu menyiapkan kerangka kerja manajemen krisis yang fleksibel, responsif, dan berbasis teknologi. Investasi dalam transformasi digital sebaiknya tidak hanya dilakukan sebagai respons terhadap krisis, tetapi menjadi bagian dari strategi jangka panjang untuk memperkuat model bisnis. Di samping itu, keterlibatan aktif SDM dalam proses adaptasi serta adanya ruang bagi fleksibilitas dan kolaborasi menjadi penentu keberhasilan organisasi dalam menjaga kontinuitas kerja. M-Knows telah menunjukkan bagaimana koordinasi yang solid antara divisi SDM dan pemasaran dapat membentuk sistem kerja yang efisien dan tetap berorientasi pada kualitas layanan. Dalam konteks yang lebih luas, studi ini mendukung literatur yang menyatakan bahwa ketahanan organisasi di era VUCA dibentuk oleh kombinasi antara inovasi, kelincahan organisasi, dan kepemimpinan yang komunikatif. Dengan kata lain, organisasi tidak hanya bertahan dari krisis, tetapi tumbuh melaluinya. Oleh karena itu, studi kasus ini dapat menjadi referensi bagi organisasi lain dalam merancang kebijakan strategis di tengah ketidakpastian yang terus berulang.

DAFTAR PUSTAKA

- Awad, J. A. R., & Martín-Rojas, R. (2024). Digital transformation influence on organisational resilience through organisational learning and innovation. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13(1), 69. Springer.
- Braun, V., & Clarke, V. (2021). *Thematic analysis: A practical guide*. SAGE Publications Ltd.
- Cresswell, J. (2013). *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches*.
- Darroch, J. (2010). Marketing through turbulent times: Growth through excellent execution. In *Marketing through turbulent times* (pp. 55–71). Springer.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2019). Accelerating digital innovation inside and out. *MIT Sloan Management Review*, 0(1), 1–18. Massachusetts Institute of Technology.
- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., Bamberger, P., Bapuji, H., Bhave, D. P., Choi, V. K., et al. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76(1), 63. American Psychological Association.
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource*

- Management Review, 21(3), 243–255. Elsevier.
- Nemteanu, M.-S., Dinu, V., & Dabija, D.-C. (2021). Job insecurity, job instability, and job satisfaction in the context of the COVID-19 pandemic. *Journal of Competitiveness*(2).
- Şenyapar, H. N. D. (2024). The future of marketing: The transformative power of artificial intelligence. *International Journal of Management and Administration*, 8(15), 1–19. Dicle Üniversitesi, Sivil Havacılık Yüksekokulu.
- Santoki, A. A., & Parekh, M. H. (2020). Marketing strategies during COVID-19. *Journal of Critical Reviews*, 7(11), 4040–4045.
- Shirmohammadi, M., Au, W. C., & Beigi, M. (2022). Remote work and work-life balance: Lessons learned from the COVID-19 pandemic and suggestions for HRD practitioners. *Human Resource Development International*, 25(2), 163–181. Taylor & Francis.
- Tisdell, E. J., Merriam, S. B., & Stuckey-Peyrot, H. L. (2025). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. John Wiley & Sons.
- Zhang, T., Gerlowski, D., & Acs, Z. (2022). Working from home: Small business performance and the COVID-19 pandemic. *Small Business Economics*, 1–26. Springer.