



EKSPLORASI MANAJEMEN STRATEGI ITDC DALAM MENGHADAPI NEW NORMAL

Ni Putu Ayunda Nindya Saraswati¹ I Gede Sanica²

Article history:

Submitted: 7 Mei 2021

Revised: 9 Juni 2021

Accepted: 30 Juni 2021

Keywords:

Strategic management;

New normal era;

Tourism;

Kata Kunci:

Manajemen strategi;

Era *new normal*;

Pariwisata;

Koresponding:

Universitas Pendidikan

Nasional, Bali, Indonesia¹

ayundanindyas@gmail.com

Abstract

The aim of this research is to find out how the management of the ITDC management strategy designated as the pilot project by the Government of Indonesia in the face of new normal in formulating, implementing and evaluating cross-functional decisions that enable organizations in this case ITDC can achieve its objectives to develop new era tourism during the pandemic. Data collection techniques are interviews, observations, and non-behavior observations. The data collected analyzed by the interactive model data analysis technique developed by Miles and Huberman. The results of the data analysis showed that ITDC as one of the State-Owned Enterprises (BUMN) companies, compiled a series of special protocols to start a new normal scenario in the pandemic, the strategic management process carried out by ITDC includes the formulating strategy, implementing strategy, and evaluating the strategy, in the implementation of strategic management of ITDC divides in two forms, namely the desired strategy and a realized strategy. The application of management of this strategy is intended to achieve the vision and success of ITDC in reviving the tourism sector in Bali in particular and becomes a pilot for the implementation of tourism in Indonesia.

Abstrak

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana manajemen strategi pihak pengelola ITDC yang ditunjuk sebagai *pilot project* oleh Pemerintah Indonesia menghadapi *new normal* dalam memformulasikan, mengimplementasikan dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi dalam hal ini ITDC dapat mencapai tujuannya untuk mengembangkan pariwisata era *new normal* pada masa pandemi. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan wawancara, observasi perilaku, dan observasi non-perilaku. Data yang telah dikumpulkan kemudian dianalisis dengan teknik analisis data model interaktif yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman. Hasil analisis data menunjukkan bahwa ITDC sebagai salah satu perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN), menyusun serangkaian protokol khusus untuk memulai skenario New Normal di masa pandemic, proses manajemen strategis yang dilakukan ITDC meliputi Perumusan strategi (*formulating strategy*), Penerapan strategi (*Implementing strategy*), dan Evaluasi (*evaluating*), dalam pelaksanaan manajemen strategis pihak ITDC membagi strategi dalam dua bentuk yaitu strategi yang dikehendaki dan strategi yang direalisasikan. Penerapan manajemen strategi ini ditujukan untuk dapat mencapai visi dan keberhasilan ITDC dalam membangkitkan kembali sektor pariwisata di Bali khususnya dan menjadi percontohan bagi pelaksanaan pariwisata di Indonesia.

PENDAHULUAN

Pada awal 2020, dunia digemparkan dengan merebaknya virus baru disebut *Coronavirus Disease 2019 (COVID-19)*. Virus ini ditemukan pada akhir Desember 2019, yang diketahui asal mula virus ini dari Wuhan, kemudian diumumkan oleh *World Health Organization (WHO)* sebagai pandemi global dengan jumlah infeksi mencapai 121.000 seluruh dunia (*World Health Organization, 2020*). Jumlah infeksi yang cukup tinggi disebabkan karena proses penularan masih belum diketahui dengan jelas dan bagaimana mutasi virus dari satu orang ke orang lain, namun diketahui bahwa COVID-19 merupakan penyakit yang diidentifikasi menyerang saluran pernapasan dan menular melalui kontak fisik dengan jarak yang cukup dekat. Sehingga dengan aktivitas penduduk di suatu negara yang masih tetap melakukan pekerjaan, pembelajaran, dan aktivitas lainnya di luar rumah mengindikasikan adanya kontak fisik yang mendorong virus ini berkembang sangat cepat dan melumpuhkan hampir semua sektor atau bidang dan semua negara di dunia. Seluruh dunia mengalami kondisi pandemi yang sama dan diperkirakan dampaknya akan terasa dalam jangka waktu yang panjang, sehingga diperlukan adanya adaptasi untuk menyesuaikan aktivitas yang dilakukan oleh penduduk suatu negara agar dapat mengurangi risiko penularan virus COVID-19 ini.

Pembatasan mobilitas yang diwajibkan untuk menekan penyebaran virus membuat aktivitas yang ada di semua negara akan terhenti dalam waktu yang cukup lama, sehingga sektor produktif yang memberikan kontribusi tinggi terhadap negara akan mengalami kemacetan yang pada akhirnya akan berdampak pada kondisi ekonomi negara. Sektor ekonomi yang terpuruk akan mampu menyebabkan permasalahan lainnya yang diikuti dengan memburuknya kondisi Kesehatan individu di suatu negara. Individu yang tidak produktif karena pembatasan mobilitas dan juga kehilangan pekerjaan mengakibatkan sektor ekonomi pada akhirnya akan menyebabkan masalah pada bidang kehidupan lainnya. Namun sejak diumumkan sebagai pandemi global, semua negara sudah mulai waspada dan menyadari akan keberadaan virus ini dapat memberikan dampak negatif dalam jangka panjang bagi pembangunan ekonomi suatu negara, termasuk juga berdampak bagi Indonesia. Indonesia juga menerima dampak dari adanya pandemi COVID-19 ini yang sangat berdampak terhadap pertumbuhan ekonomi serta proses pembangunan yang dilaksanakan di Indonesia, sehingga Pemerintah Indonesia terus mengupayakan berbagai program agar dampak dari adanya pandemi ini tidak membuat banyak bidang dan sektor akhirnya berhenti.

Indonesia pada awalnya masih merasa aman dari wabah virus yang sudah melumpuhkan sebagian negara-negara di dunia. Namun, kini Indonesia harus menyadari bahwa kondisi saat ini sudah tidak bisa menyebut Indonesia masih berada dalam zona aman dengan adanya laporan kasus COVID-19 bahwa tingkat mortalitas COVID-19 di Indonesia sebesar 8,9%, dimana angka ini merupakan angka tertinggi di Asia Tenggara (*World Health Organization, 2020*). Berbentuk negara kepulauan dengan jumlah penduduk yang sangat banyak tentu menjadi hal yang cukup sulit untuk melakukan pembatasan mobilitas mencegah penyebaran virus COVID-19. Akibat dari kurangnya kesadaran dan anggapan bahwa Indonesia berada pada kondisi zona aman dari adanya kasus Covid-19 mengakibatkan kasus COVID-19 meningkat secara tajam tanpa diprediksi lebih awal. Kesadaran pemerintah dan masyarakat mengenai keberadaan virus ini masih belum sepenuhnya sadar dan mengikuti arahan dan saran dari WHO untuk dapat mengikuti protokol Kesehatan dengan menjaga Kesehatan fisik, kebersihan, tetap menjaga jarak dan mulai beradaptasi untuk bekerja dari rumah maupun mengadopsi teknologi dalam berbagai bidang kehidupan untuk mendukung sektor dan bidang kehidupan tetap bergerak dalam mendukung pembangunan suatu negara. Jumlah individu yang positif terinfeksi Covid-19, jumlah yang berhasil sembuh, serta tingkat mortalitas akibat COVID-19 di Indonesia dapat ditunjukkan melalui data sebaran COVID-19 dibawah ini (*Portal Resmi Covid-19 Indonesia, 2020*) :



Gambar 1.
Data Sebaran Covid-19 di Indonesia (Tingkat Mortalitas dan Sembuh)

Sumber : Portal Resmi Covid-19, 2020 (<https://covid19.go.id/>)

Pembatasan aktivitas mobilisasi yang disarankan dalam mengurangi penyebaran virus COVID-19 telah memberikan dampak pada sektor pariwisata di Indonesia khususnya daerah pariwisata seperti Bali. Sektor pariwisata memberikan dampak yang baik dan signifikan terhadap pertumbuhan ekonomi Indonesia dan sumbangan terbesar berasal dari Provinsi Bali akan memberikan dampak yang buruk tentunya bagi pertumbuhan ekonomi Indonesia, karena sejak pemberlakuan protokol Kesehatan untuk mencegah penyebaran COVID-19, seluruh aktivitas pariwisata di Bali mulai ditutup dan dibatasi dari sebelumnya. Bali yang merupakan salah satu provinsi yang berpegang erat dengan sektor pariwisata untuk pengembangan ekonominya. Sehingga, pandemi COVID-19 ini sangat berdampak besar untuk Bali yang mata pencaharian penduduknya mayoritas berada pada sektor pariwisata. Kedatangan wisatawan mancanegara hampir nol sehingga mempengaruhi tingkat hunian hotel (*occupancy*) rata-rata berada pada angka di bawah 5 persen (Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif, 2020) :



Sumber : Kemenparekraf, 2020 (kemenparekraf.go.id)

Gambar 2.
Data Kunjungan Wisatawan Mancanegara Bulanan Tahun 2020

Dampak penyebaran COVID-19 ini menyasar berbagai macam sektor, salah satunya yaitu sektor pariwisata dimana situasi ini seolah-olah datang dengan begitu cepat dan mengancam terjadinya krisis yang lebih dalam. Berdasarkan statistik di atas dijelaskan bahwa kunjungan wisatawan mancanegara ke Indonesia melalui seluruh pintu masuk bulan Maret 2020 berjumlah

470.898 kunjungan atau mengalami degradasi sebesar -64,11% dibandingkan bulan Maret 2019 yang berjumlah 1.311.911 kunjungan. Pemerintah menaruh perhatian yang sangat besar pada sektor pariwisata sebagai salah satu *leading sector* perekonomian nasional. Sektor pariwisata di Bali mengalami penurunan yang sangat signifikan yang memberikan dampak serius bagi pelaku pariwisata dan pada akhirnya akan berdampak pada ekonomi negara.

Tabel 1.
Daftar Kasus COVID-19 di Indonesia

Provinsi	Kasus	Sembuh	Meninggal
Jakarta	5.554	1.026	449
Jawa Timur	1.772	274	163
Jawa Barat	1.556	237	98
Jawa Tengah	1.023	229	66
Sulawesi Selatan	803	288	49
Banten	580	157	57
Nusa Tenggara Barat	344	114	7
Sumatra Barat	339	83	19
Bali	332	220	4
Papua	328	48	6
Sumatra Selatan	322	73	9
Kalimantan Selatan	291	24	9
Kalimantan Timur	230	46	3
Kalimantan Tengah	220	30	7
Sumatra Utara	200	53	24
Yogyakarta	181	68	7
Sulawesi Tenggara	167	17	3
Kalimantan Utara	138	14	1
Kalimantan Barat	129	22	3
Kepulauan Riau	111	77	11

Sumber : Portal Berita BBC, 2020 (www.bbc.com)

Bali menduduki posisi ke-9 jumlah kasus positif virus Corona terbanyak. Meskipun dengan jumlah pasien sembuh lebih tinggi dibandingkan dengan jumlah pasien meninggal, pandemi COVID-19 ini sudah melumpuhkan sektor pariwisata Bali (Portal Berita BBC, 2020). Hal itu dibuktikan dengan tertutupnya operasional jasa akomodasi di sektor pariwisata. Kepala Dinas Pariwisata Provinsi Bali, Putu Astawa menyampaikan, *stakeholder* pariwisata mesti mengikuti ketentuan dan aturan pemerintah pusat bersama pemerintah daerah. Untuk sementara, pelaku pariwisata dihimbau pengertiannya, karena pemerintah masih fokus pada penanganan bersama COVID-19. Dibalik hal tersebut, Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif yakni Wishnutama menyebutkan bahwa pariwisata akan dibuka kembali dan Bali sedang dipersiapkan untuk menjadi contoh pariwisata “*new normal*”. Bali dipersiapkan menjadi contoh pariwisata dalam era *new normal* karena penanganan dari permasalahan COVID-19 dinilai baik dan memiliki potensi dampak positif yang lebih banyak. Kawasan yang akan dijadikan sebagai contoh pariwisata *new normal* adalah Kawasan Pariwisata Nusa Dua Bali karena berdasarkan rekam jejak, kawasan ini merupakan Kawasan yang telah berpengalaman dalam pariwisata internasional sebelum pandemi COVID-19. Sehingga akan lebih mampu untuk melakukan adaptasi dengan lebih cepat dalam menyesuaikan protokol kesehatan yang harus diikuti dalam rangka mengembangkan pariwisata *new normal*. Keberhasilan penerapan pariwisata *new normal* di Kawasan Nusa Dua akan menjadi contoh bagi pelaksanaan pariwisata bagi daerah lainnya.

Gambar 4.**Kawasan Pariwisata Nusa Dua**

Kawasan Pariwisata Nusa Dua yang saat ini dikenal dengan The Nusa Dua, merupakan kawasan yang dikelola oleh PT Pengembangan Pariwisata Indonesia atau *Indonesia Tourism Development Coporation* (ITDC) yakni perusahaan milik negara (BUMN) yang berspesialisasi dalam pengembangan dan pengelolaan kompleks pariwisata terintegrasi. Selama lebih dari 45 tahun, ITDC telah memimpin andalannya yakni The Nusa Dua merupakan sebuah kompleks wisata terkenal di dunia yang terletak di Bali selatan, selama bertahun-tahun tetap menjadi tujuan wisata pulau yang paling diminati oleh banyak merek perhotelan kelas atas. ITDC sebagai salah satu perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN), menyusun serangkaian protokol khusus untuk memulai skenario *New Normal* di masa pandemi, sesuai surat Menteri BUMN Nomor S-336/MBU/05/2020 tentang Antisipasi Skenario *The New Normal* Badan Usaha Milik Negara (Indonesia Tourism Development Coporation, 2020).

Kawasan The Nusa Dua yang akan menjadi percontohan penerapan pariwisata pada era *new normal* untuk Provinsi Bali tercatat telah pernah menjadi tuan rumah dalam pelaksanaan kegiatan internasional. The Nusa Dua sebagai tuan rumah pada event internasional *Annual Meetings International Monetary Fund – World Bank Group* (AM IMF – WBG) 2018 menjelaskan bagaimana nilai The Nusa Dua tersebut di mata dunia. Disebutkan juga dalam website resmi ITDC, bahwa ITDC juga memperoleh beberapa penghargaan terkait *sustainable tourism* atau yang biasa disebut dengan pariwisata berkelanjutan. Adapun beberapa penghargaan yang diperoleh antara lain *Asean Sustainable Tourism Award (ASTA) 2018* dalam kategori *ASEAN Indonesia Best Urban Sustainable Tourism Award* pada ajang 37th ASEAN Tourism Forum (ATF 2018) yang berlangsung di Chiang Mai, Thailand, 26 Januari 2018. Selain itu, pada 26 September 2019 ITDC memperoleh penghargaan *Indonesia Sustainable Tourism Award (ISTA) 2019* dalam kategori *Gold Indonesia Sustainable Tourism Certification* yang merupakan penghargaan dari Kementerian Pariwisata Indonesia. Penghargaan – penghargaan tersebut merupakan apresiasi atas komitmen ITDC yang secara

konsisten mengembangkan destinasi pariwisata yang berkelanjutan di Indonesia melalui The Nusa Dua, Bali (Indonesia Tourism Development Coporation, 2020).

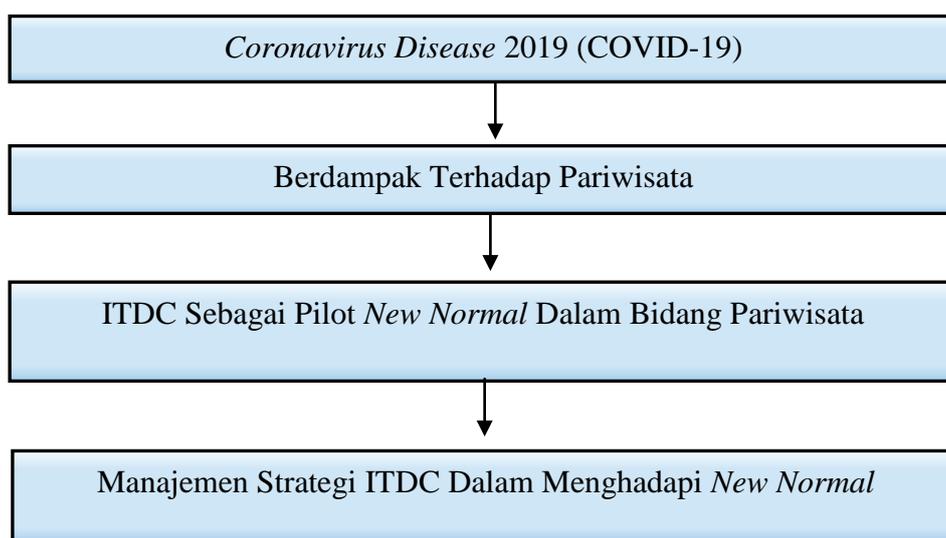
Pelaksanaan pariwisata *new normal* dengan penerapan protokol khusus yang telah mendapatkan izin dan juga dijadikan sebagai percontohan oleh Pemerintah Indonesia dalam pelaksanaan pariwisata *new normal* yang nantinya akan menjadi gambaran pelaksanaan bagi daerah lain di Indonesia, oleh karena itu peneliti akan menganalisis mengenai bagaimana manajemen strategis ITDC dalam menghadapi pariwisata *new normal* sebagai bentuk Langkah awal untuk menghadapi perkembangan pariwisata yang mendapatkan dampak dari pandemi COVID-19 khususnya untuk pembangunan sektor pariwisata di Provinsi Bali. Sebagai *pilot project* dalam pengembangan pariwisata pada era *new normal* ini, sehingga sangat penting bagi ITDC untuk dapat melakukan penyusunan dan pelaksanaan manajemen strategis yang tepat sasaran dalam mewujudkan visi dan misi yang telah ditetapkan oleh organisasi ini. Manajemen strategi yang telah ada sebelumnya perlu dieksplorasi sesuai dengan kondisi dari peraturan pemerintah dalam mengupayakan protokol Kesehatan, sehingga pariwisata bangkit tanpa mengorbankan faktor Kesehatan masyarakat.

Menurut Nyoman Kerti Yasa (2016) dalam bukunya yang berjudul Manajemen Strategi mendefinisikan bahwa pada dasarnya manajemen strategis adalah suatu perspektif baru yang menyoroti tentang pentingnya organisasi untuk memberikan lebih banyak perhatian pada perumusan strategi dan perubahan lingkungan. Manajemen strategis didefinisikan sebagai ilmu dan seni untuk memformulasikan, mengimplementasikan dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuannya (Munandar, 2014). Dari definisi di atas terdapat empat frase penting yang patut mendapatkan perhatian, sebagai berikut: manajemen strategis merupakan suatu proses; proses digunakan untuk merumuskan dan mengimplementasikan strategi; strategi digunakan untuk menyediakan produk/servis terbaik bagi pelanggan guna mewujudkan visi organisasi; manajer dan karyawan adalah pelaku manajemen strategis. Dengan menggunakan manajemen strategis memiliki manfaat untuk perusahaan yakni membantu perusahaan membuat strategi yang lebih baik dengan menggunakan pendekatan yang lebih sistematis, logis, dan rasional pada pilihan strategis.

Penelitian terdahulu yang terkait dengan manajemen strategis dilakukan oleh (Sari, 2019) dengan judul penelitian “Manajemen Strategik Dalam Membangun Keunggulan Kompetitif (*Competitive Advantages*) Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri / Swasta di Samarinda (Studi Multikasus Pada IAIN Samarinda dan Universitas Nahdatul Ulama Kalimantan Timur)” menunjukkan hasil bahwa : menyusun formulasi strategis yang terdiri dari merumuskan visi, misi, tujuan, strategi, dan sasaran yang hendak dicapai dalam mencapai atau membangun keunggulan kompetitif; implementasi strategi yakni kejelasan persepsi, keterkaitan kolektif, keteguhan tekad; evaluasi strategi yakni melakukan *Balanced Scoresard* (BSC) dan instrumen kerja internal. Dalam penelitian yang dilakukan oleh (Dewi & Sandora, 2019) menunjukkan bahwa manajemen strategis tersebut mencakup beberapa proses diantaranya; pengamatan lingkungan (eksternal dan internal), penyusunan visi, misi, dan tujuan UIN Suska Dalam penelitian ini, manajemen strategis tersebut mencakup beberapa proses diantaranya; pengamatan lingkungan (eksternal dan internal), penyusunan visi, misi, dan tujuan UIN Suska Riau, membuat formulasi strategis, mengimplementasikannya dan melakukan evaluasi dan pengendalian terhadap pelaksanaan kegiatan/program yang sedang berjalan. Penelitian oleh (Hefniy & Fairus, 2019) pada tahun 2019 menunjukkan bahwa Manajemen strategi ditempuh dengan proses tahapan formulasi/perencanaan strategi, implementasi/pelaksanaan strategi, dan evaluasi strategi. Selanjutnya penelitian terkait dilakukan pada tahun 2019 oleh (Warlizasusi, 2018) dengan judul penelitian “Analisis Perencanaan Strategis, Rencana Strategis Dan Manajemen Strategis STAIN Curup 2015-2019” menunjukkan hasil bahwa : perencanaan strategi dengan mengembangkan indikator kinerja dan target terukur; agar dapat mendefinisikan bagaimana rencana bisa dicapai atau

diwujudkan sehingga tidak hanya berhenti pada identifikasi (apa, mengapa, di mana, kapan, dan berapa anggarannya); implementasi strategis pada perjalanannya cenderung mengarah ke struktur organisasi matriks karena masing-masing orang dari satu bagian dapat menjadi anggota dari bagian lainnya dan saling membantu; evaluasi strategis dengan penyusunan laporan akhir tahun dan laporan kinerja.

Berdasarkan pemaparan diatas dan didukung dengan penelitian terdahulu, maka kerangka konseptual dalam penelitian ini yang menggambarkan alur pemikiran dalam penelitian ini untuk menjawab permasalahan penelitian dapat ditunjukkan melalui gambar dibawah ini:



Sumber : Penulis, 2021

Gambar 5.
Kerangka Konseptual Penelitian

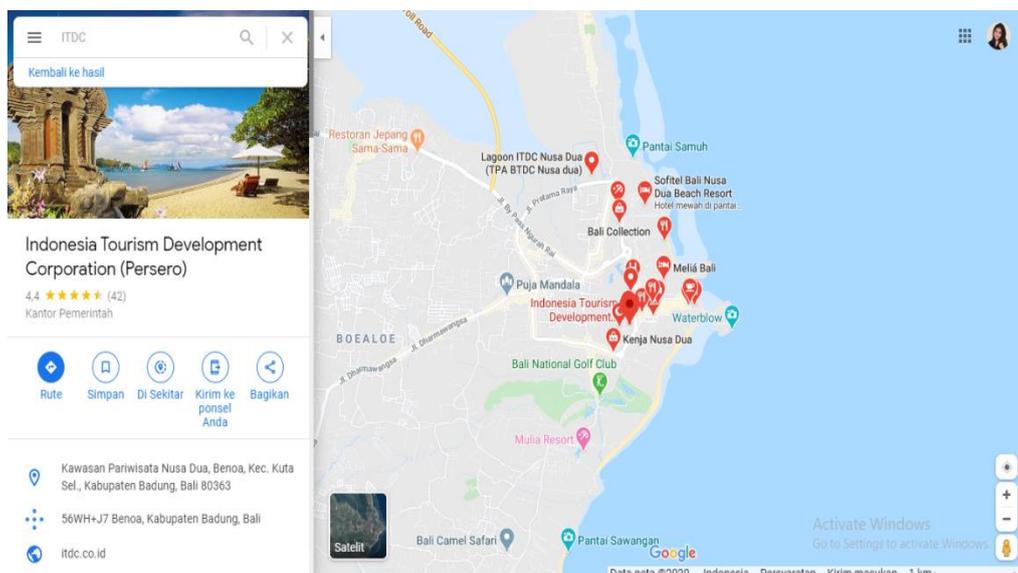
METODE PENELITIAN

Penelitian ini adalah jenis penelitian deskriptif kualitatif yang bertujuan untuk mendeskripsikan apa yang sedang berlaku saat ini, yang terdapat upaya mendeskripsikan, mencatat, menganalisis dan menginterpretasikan kondisi yang saat ini sedang ada atau sedang terjadi. Sehingga dapat dikatakan penelitian deskriptif kualitatif bertujuan untuk memperoleh informasi – informasi mengenai keadaan yang ada (Mardalis, 1999). Teknik pemilihan sampel pada penelitian ini menggunakan *purposive sampling* dengan tujuan untuk memperoleh sumber data dengan memilih individu-individu dan tempat untuk diteliti karena mereka dapat secara spesifik memberi pemahaman tentang problem riset dan fenomena dalam studi tersebut (Creswell, 2010).

Penelitian ini menggunakan paradigma *post positivisme* yaitu menyatukan logika deduktif dengan melakukan pengamatan empiris dan secara probabilistik untuk menemukan atau mencari suatu konfirmasi hukum kausal yang digunakan untuk memprediksi pola-pola umum gejala sosial tertentu (Suyatno dan Sutinah, 2011), sehingga menurut penulis paradigma *post positivisme* ini dapat penulis jadikan landasan dalam penelitian ini. Alasan lebih lanjut digunakannya metode penelitian kualitatif karena penulis ingin melakukan pengamatan dan mendapatkan informasi langsung dari sumber data melalui wawancara mendalam, observasi dan dokumentasi data yang telah dikumpulkan.

Lokasi dalam penelitian ini adalah *Indonesia Tourism Development Corporation (ITDC)*, Nusa Dua. Dipilihnya ITDC sebagai tempat penelitian karena ITDC merupakan perusahaan yang

menyusun serangkaian protocol khusus untuk memulai skenario New Normal di masa pandemi, sesuai surat Menteri BUMN Nomor S-336/MBU/05/2020 tentang Antisipasi Skenario *The New Normal* Badan Usaha Milik Negara. Dalam hal ini ITDC disebut sebagai pilot *new normal* dalam bidang pariwisata untuk pengembangan pariwisata pada era *new normal* di Provinsi Bali yang akan menjadi acuan dari pelaksanaan kegiatan pada sektor pariwisata di daerah lain nantinya di Indonesia. Pertimbangan pemilihan ITDC sebagai *pilot project* karena Kawasan ini merupakan salah satu Kawasan utama terbesar di Bali sebagai asset pariwisata internasional dan dari rekam jejak perjalanan kawasan ini sangat sering digunakan sebagai tempat pelaksanaan kegiatan internasional yang berlangsung di Bali. Apabila secara peta digital yang disinkronisasi dengan lokasi ITDC yang beralamat di Kawasan Pariwisata Nusa Dua, Benoa, Kecamatan Kuta Selatan, Kabupaten Badung, Bali 80363 dapat ditunjukkan melalui rekam peta digital (*maps*) berikut dibawah ini :



Sumber : Google Maps (Denah Lokasi ITDC)

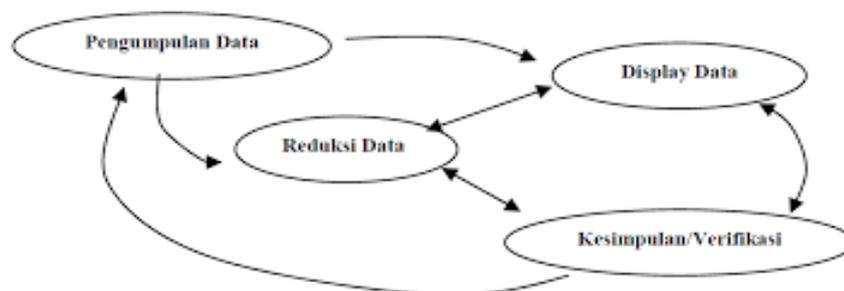
Gambar 6.
Lokasi Kawasan Indonesia Tourism Development Coporation

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari objek yang akan diteliti atau yang biasa disebut dengan narasumber yang dianggap dapat memberikan informasi yang relevan (Suyatno & Sutinah, 2011). Sumber data primer yang dimaksud dalam penelitian ini adalah hasil wawancara dengan *top management* The Nusa Dua, ITDC. Data sekunder yaitu sumber data tambahan yang bisa mendukung penelitian dimana data yang dapat diperoleh dari lembaga atau institusi tertentu. (Suyatno & Sutinah, 2011). Sumber data yang dimaksud dalam penelitian ini adalah data berupa peristiwa dan strategi-strategi dari *top management* ITDC terkait manajemen strategis dalam menghadapi *new normal*, baik itu berupa artikel, modul, foto, website, dan dokumentasi.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara, observasi perilaku dan observasi dokumen/observasi non-prilaku. Melalui wawancara penulis melakukan pengumpulan data dengan wawancara yakni merupakan pertemuan dua orang atau lebih dimana penulis dapat melakukan *face-to-face interview* yaitu wawancara berhadapan dan berbicara langsung dengan narasumber yang menguasai hal yang diteliti dan pengetahuan yang sesuai dengan tujuan penelitian (Creswell, 2010), pengumpulan data melalui observasi di lapangan penulis

mengamati lingkungan kerja dan pelaksanaan program dan kegiatan dalam pencapaian tujuan dan sasaran. Sehingga, penulis mengamati apa yang dilakukan, dikerjakan orang, mendengarkan apa yang mereka ucapkan dan berpartisipasi dalam aktivitas mereka (Sugiyono, 2012). Selanjutnya pengumpulan data melalui studi dokumentasi bertujuan untuk mendapatkan informasi yang mendukung analisis dan interpretasi data. Dokumen bisa berupa dokumen publik dan dokumen pribadi (Creswell, 2010). Melalui studi dokumentasi, penulis akan mendapatkan bahan-bahan atau informasi-informasi untuk meneliti penelitian ini seperti dokumen perencanaan strategis, laporan kinerja instansi pemerintah, laporan kegiatan yang telah dilaksanakan dan struktur organisasi. Dalam penelitian ini penulis menentukan informan dengan teknik *purposive*, sehingga Narasumber yang dipilih berdasarkan persoalan-persoalan yang diteliti, sehingga dalam penelitian ini yang penulis pilih sebagai informan yaitu yang berkompeten mengenai masalah-masalah strategi manajemen ITDC dalam menghadapi *new normal* yakni informan yang dipilih adalah top management ITDC meliputi Managing Director Kepala Divisi Operasional, dan Kepala Divisi Komersial dan Komunikasi The Nusa Dua, ITDC.

Data yang dikumpulkan kemudian dianalisis dengan menggunakan teknik analisis data model interaktif menurut Miles dan Huberman dengan beberapa langkah analisis data yaitu pengumpulan data dan reduksi data. Adapun tujuan dari transformasi data ini adalah menentukan informasi mana yang sesuai dengan masalah yang menjadi pusat penelitian di lapangan, sehingga peneliti akan meneliti data-data yang berhubungan dengan bagaimana strategi manajemen ITDC dalam menghadapi *new normal*; penyajian data yang merupakan langkah mengorganisasikan sekumpulan informasi yang tersusun yakni menghubungkan data yang satu dengan data yang lainnya sehingga memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan dimana seluruh data yang dianalisis benar-benar dilibatkan dalam satu kesatuan.



Sumber : Sugiyono, 2010

Gambar 7.
Teknik Analisis Data

Dengan mencermati penyajian data ini, penulis dapat mempertajam pemahaman penelitian terhadap informasi sehingga dapat merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami tersebut dengan dikaitkan juga sesuai dengan kerangka teori yang digunakan; kemudian dilanjutkan dengan penarikan kesimpulan dan verifikasi : penulis mengimpletasikan prinsip induktif dengan mempertimbangkan pola-pola data yang ada atau yang telah dibuat. Adapun kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara dan akan berubah jika tidak ditemukan bukti – bukti yang kuat dalam mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Namun apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal, didukung oleh bukti yang valid dan konsisten saat penulis kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel (Sugiyono, 2010:334).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada tahun 1969 pemerintah Indonesia berupaya mengembangkan pariwisata di Bali dengan bantuan *United Nations Development Programmes* (UNDP), dimana pemerintah melakukan studi mengenai pariwisata Bali demi mengembangkan pariwisata yang pelaksanaannya dilakukan oleh *Societe Centrale pour l'Équipement Touristique Outre-Mer* (SCETO) yaitu sebuah konsultan pariwisata dari Perancis. Berdasarkan studi yang dilakukan, SCETO menghasilkan rekomendasi pola dasar pengembangan pariwisata Bali sebagai suatu pembangunan ekonomi yang meningkatkan taraf hidup dan kesejahteraan masyarakat tanpa mengurangi nilai-nilai budaya dan struktur sosial masyarakat Bali serta lingkungan hidup.

Rekomendasi dari hasil studi tersebut, mendasari penyusunan rencana induk pengembangan pariwisata Bali yaitu pembangunan kawasan pariwisata yang jauh dari pusat kehidupan sehari-hari pada umumnya. Melalui rekomendasi tersebut kawasan yang memenuhi syarat yaitu kawasan perbukitan Nusa Dua, karena memenuhi syarat lahan yang ideal yakni tidak produktif karena curah hujan yang relatif kecil dan ketiadaan sumber air permukaan sehingga tidak cocok dijadikan untuk pertanian. Nusa Dua terletak di ujung tenggara Pulau Bali, berjarak sekitar 40 kilometer dari Denpasar, dan delapan kilometer dari Bandar Udara Internasional Ngurah Rai.

Pada tahun 1972 Direktorat Jenderal Pariwisata dan UNDP menyiapkan rencana induk Kawasan Pariwisata Nusa Dua yang dibuat oleh *Pacific Consultant International* (PCI) dari Jepang dan bekerja sama dengan konsultan Indonesia. Untuk itu, maka didirikan suatu Badan Usaha Milik Negara (BUMN), yaitu PT Pengembangan Pariwisata Bali (Persero) atau *Bali Tourism Development Corporation* (BTDC). Awalnya peranan BTDC adalah memperoleh lahan, membuat rencana induk, membangun infrastruktur kawasan bertaraf internasional, serta menyusun sistem investasi yang menarik bagi *investor* untuk menanamkan modalnya di Nusa Dua.

Perseroan didirikan oleh Pemerintah Republik Indonesia berdasarkan PP No. 27 Tahun 1972. Selanjutnya, kawasan pariwisata Nusa Dua dikembangkan sejak tahun 1973 untuk memenuhi kebutuhan fasilitas akomodasi premium bagi wisatawan mancanegara dan domestik yang berkunjung ke Bali. Pada tahun 1980 investor pertama mendirikan hotel *Nusa Dua Beach* dengan jumlah kamar sekitar 450 kamar dan pembangunan tersebut terus berkelanjutan dengan investor-investor lainnya. Dari kawasan yang terpencil dan sunyi dengan luas lahan 300 ha, kini Nusa Dua telah berkembang menjadi kawasan yang bergengsi, promotif, menguntungkan, serta mampu memberikan dampak ekonomi bagi masyarakat Bali dan Indonesia pada umumnya. Saat ini Nusa Dua memiliki 19 hotel berbintang, pusat perbelanjaan, tempat pertunjukkan budaya, lapangan golf, rumah sakit, museum, dan usaha pariwisata lainnya. Selama lebih dari 40 tahun, realisasi pengembangan kawasan Nusa Dua secara konsisten berpegang pada desain zonasi tata ruang, batasan garis pantai, konsep pertamanan, desain utilitas, dan sistem keamanan sesuai rencana induk pengembangan yang dibuat pada tahun 1972.

Pengelolaan pariwisata di kawasan Nusa Dua ini dianggap sukses oleh pemerintah sehingga, BTDC memperoleh hak untuk mengelola kawasan Mandalika Resort di Lombok dengan luas 1.175 hektar berdasarkan PP Nomor 55 Tahun 2008 dan PP Nomor 33 Tahun 2009. Sejalan dengan rencana pemerintah dalam strategi pengembangan pariwisata di Indonesia berdasarkan Surat Keputusan Nomor AHU-15415.AH.01.02.Tahun 2014, sejak tanggal 16 Mei 2014 BTDC berubah nama menjadi PT Pengembangan Pariwisata Indonesia (Persero) atau *Indonesia Tourism Development Corporation* (ITDC) dengan tujuan untuk memudahkan rencana bisnis pembangunan pariwisata yang berada di daerah-daerah lain di luar Bali, seperti contohnya pembangunan pariwisata di kawasan Mandalika yang berada di luar Bali. Sehingga sampai saat ini tahun 2018, ITDC mengakomodir kawasan Nusa Dua (*The Nusa Dua*) dan kawasan Mandalika (*The Mandalika*).

Dalam perkembangannya ITDC memiliki penghargaan-penghargaan bergengsi di antaranya, Best BUMN Awards 2016 yang diberikan oleh infobank pada tanggal 20 Oktober 2016. BUMN Branding And Marketing Award 2016 (*The Brand Rejuvenation*) yang diberikan oleh BUMN track & rumah perubahan pada tanggal 23 November 2016. Pada tanggal 01 Desember 2016 ITDC memperoleh penghargaan dengan predikat Super Platinum pada ajang Tri Hita Karana Awards. Pada tanggal 27 September 2017 memperoleh penghargaan dengan predikat *Green Platinum* atau juara umum pada ajang *Indonesia Sustainable Tourism Award 2017*. Dan penghargaan yang terbaru diberikan oleh BUMN track rumah perubahan- Arrbey Consulting yaitu pada tanggal 14 Desember 2017 dengan predikat *Corporate Branding Category: Gold Winner – Brand Identity* pada ajang 5th BUMN Branding & Marketing Award 2017.

Visi dari perusahaan ITDC adalah untuk menjadi pengembang destinasi pariwisata kelas dunia dengan beberapa misi yang akan dijalankan diantaranya : mengembangkan destinasi pariwisata terpilih melalui kerja sama dengan pemerintah dan masyarakat; menjadikan *brand equity* perusahaan sebagai indikator promosi pariwisata Indonesia melalui kerja sama dengan institusi internasional; membentuk sumber daya manusia yang berkualitas di bidang pengelolaan destinasi; bersinergi dengan BUMN lain dalam mengembangkan destinasi pariwisata. Dalam upaya mewujudkan visi ITDC, organisasi ini memiliki nilai perusahaan yang terus memperkuat budaya perusahaan yang berbasis pada nilai-nilai yang ditanamkan pada aktivitas bervariasi yaitu fokus pelanggan, inovasi, profesionalisme, kerja tim, dan integritas yang diturunkan dalam berbagai misi yang telah dirancang untuk dilaksanakan.

Provinsi Bali ditunjuk sebagai *pilot project* untuk *reopening* sektor pariwisata Indonesia. Bali kemudian merencanakan ITDC (*Indonesia Tourism Development Corporation*), Nusa Dua sebagai lokasi pertama saat *reopening* dengan penerapan *new normal* atau Tatalaksana Kehidupan Bali Era Baru. Nusa Dua dinilai lebih siap tinimbang lokasi wisata lainnya di Bali. Hal yang sama juga diungkapkan oleh Ibu Damayanti selaku apv. Stakeholder Relations Management Division dalam wawancara yang penulis lakukan:

“ITDC dipercaya menjadi pilot project untuk reopening sektor pariwisata Indonesia, tentu kini perusahaan sedang fokus dengan bagaimana manajemen strategis yang diperlukan untuk mendukung project ini agar berjalan dengan lancar dan sukses sesuai harapan.” (Wawancara Ibu Damayanti (apv. Stakeholder Relations Management Division), 05 Desember 2020).

ITDC dalam project ini fokus dengan manajemen strategis agar dapat mencapai tujuan project yakni merumuskan strategi yang akan digunakan, pelaksanaan dan pengevaluasian keputusan-keputusan untuk mencapai tujuan dari project ini. Dengan adanya manajemen strategis memiliki manfaat untuk perusahaan yakni membantu perusahaan membuat strategi yang lebih baik dan menggunakan pendekatan yang lebih sistematis, logis, dan rasional pada pilihan strategis.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan penulis bahwa manajemen strategis di ITDC melibatkan *top management* dalam penyusunan strategis dan seluruh karyawan dalam melaksanakan strategi dan juga evaluasi terhadap strategi yang diterapkan dan selanjutnya *top management* akan menentukan apakah implementasi strategi dari strategi yang diputuskan mencapai tujuan dari perusahaan. Manajemen strategis juga dapat membantu perusahaan dalam menentukan, menetapkan prioritas dan memanfaatkan peluang. Selain itu juga dapat membuat kerangka kerja komunikasi internal antar karyawan dan menyediakan pendekatan kerjasama, terpadu, dan antusias dalam menangani berbagai masalah dan peluang.

“Manajemen strategis yang diterapkan saat ini dimulai menyusun strategi-strategi yang diperlukan seperti bagaimana strategi marketing, komunikasi maupun operasional yang tepat untuk new normal nantinya.

Setelah penyusunan strategi ditetapkan oleh top management, barulah kita mulai untuk pelaksanaannya dan setelah masing-masing strategi dilaksanakan akan diadakan evaluasi untuk mengetahui apa saja yang tepat dan apakah masih ada strategi yang perlu diperbaiki ataupun ditingkatkan. Pelaksanaan dan evaluasi ini juga melibatkan seluruh karyawan di ITDC.” (Wawancara Ibu Anggun (Staff Humas), 07 Desember 2020).

“Dengan adanya manajemen strategis kami dapat menentukan, menetapkan dan memanfaatkan peluang untuk mencapai tujuan perusahaan. Tidak hanya itu, dengan adanya manajemen strategis ini ada nya komunikasi internal antar karyawan dan memberikan pendekatan kolaboratif, terintegrasi dan antusias dalam menanggapi berbagai masalah dan peluang.”(Wawancara Ibu Anggun (Staff Humas), 07 Desember 2020).

ITDC menyadari bahwa perkembangan pariwisata Bali membawa dampak ekonomi yang paling besar, namun tidak dapat dipungkiri hantaman badai pandemi COVID-19 ini mengakibatkan pariwisata Bali mengalami terjun bebas dalam perkembangannya. Apabila dibandingkan dengan tahun-tahun sebelumnya, kunjungan wisatawan ke kawasan ITDC dapat mencapai hingga 955.632 orang, sedangkan pada 2020 data kunjungan wisatawan tercatat hanya 166.149 orang. ITDC sebagai salah satu BUMN yang bergerak di bidang pariwisata dan dipercaya untuk menjadi *pilot project reopening* sektor pariwisata Indonesia ini terus berusaha mengembangkan strategi untuk bertahan dan berkembang pada era *new normal* ini. Maka dari itu untuk menyukseskan project ini ITDC menyiapkan dan mengembangkan rencana-rencana strategi yang diintegrasikan menghubungkan keunggulan strategi perusahaan yang diharapkan dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan.

“Dampak dari pandemi COVID-19 ini luar biasa berdampak jelas untuk pariwisata Bali, seperti di kawasan ITDC kami mencatat adanya kunjungan wisatawan pada 2018 berjumlah 955.632 orang, tahun 2019 berjumlah 922.542 orang, sedangkan tahun 2020 terhitung dari awal tahun sampai triwulan tiga hanya berjumlah 166.149 orang.” (Wawancara Ibu Damayanti (apv. Stakeholder Relations Management Division), 05 Desember 2020).

“Dari awal pandemi kami menyiapkan dan mengembangkan rancangan-rancangan yang terintegrasi dan dapat menghubungkan keunggulan strategi perusahaan dengan pelaksanaan yang tepat meskipun saat ini dengan tantangan yang luar biasa dengan harapan juga rancangan ini dapat mencapai tujuan dari perusahaan.” (Wawancara Ibu Damayanti (apv. Stakeholder Relations Management Division), 05 Desember 2020).

Dalam proses manajemen strategis menurut Riva'I 2004 (dalam Yunus, 2016) menyebutkan bahwa terdapat suatu bagan yang menunjukkan proses manajemen yaitu Perumusan strategi (*formulating strategy*), Penerapan strategi (*Implementing strategy*), dan Evaluasi (*evaluating*). Definisi tersebut sesuai dengan pernyataan dari *Stakeholders & Public Relation Officer* ITDC bahwa ITDC agar dapat mencapai tujuan perusahaan harus memiliki manajemen strategis meliputi perumusan strategi yang akan digunakan, pelaksanaan dan pengevaluasian keputusan-keputusan untuk mencapai tujuan dari perusahaan. Dengan adanya manajemen strategis memiliki manfaat untuk perusahaan yakni membantu perusahaan membuat strategi yang lebih baik dan menggunakan pendekatan yang lebih sistematis, logis, dan rasional pada pilihan strategis.

Manajemen strategis memiliki banyak manfaat untuk ITDC seperti yang disebutkan oleh *Stakeholders & Public Relation Officer* ITDC bahwa dengan adanya manajemen strategis perusahaan dapat menentukan, menetapkan prioritas dan memanfaatkan peluang. Selain itu juga dapat membuat kerangka kerja komunikasi internal antar karyawan dan memberikan pendekatan kolaboratif, terintegrasi dan antusias dalam menanggapi berbagai masalah dan peluang. Hal ini sesuai dengan pendapat dari ahli yaitu Greenley dalam Pearce & Robinson (2009) dalam tulisannya terdapat 14

manfaat manajemen strategis beberapa diantaranya sesuai dengan yang disebutkan oleh *Stakeholders & Public Relation Officer* ITDC di atas yakni memiliki manfaat dalam memungkinkan mengenali, menetapkan prioritas, dan memanfaatkan berbagai peluang. Lalu, dapat menciptakan kerangka kerja untuk komunikasi internal di antara karyawan. Dan dapat menyediakan pendekatan kerjasama, terpadu, dan antusias dalam menangani berbagai masalah dan peluang.

Hal ini sesuai dengan pendapat dari ahli yaitu Greenley dalam (Pearce & Robinson Jr., 2009) berpendapat bahwa manajemen strategis memiliki manfaat sebagai berikut: memungkinkan mengenali, menetapkan prioritas, dan memanfaatkan berbagai peluang, menyediakan pandangan objektif mengenai masalah manajemen, menjadi kerangka kerja untuk memperbaiki koordinasi dan pengendalian aktivitas, meminimalkan pengaruh kondisi dan perubahan yang merugikan, memungkinkan keputusan utama yang lebih baik mendukung sasaran yang telah ditetapkan, memungkinkan alokasi waktu dan sumber daya yang lebih efektif untuk mengenali peluang, memungkinkan sumber daya yang lebih kecil dan waktu lebih sedikit dicurahkan untuk mengoreksi kesalahan atau keputusan *ad hoc*, menciptakan kerangka kerja untuk komunikasi internal di antara staf, membantu memadukan tingkah laku individu menjadi usaha total, menyediakan dasar untuk penjelasan tanggung jawab individu, memberikan dorongan untuk pemikiran ke depan, menyediakan pendekatan kerjasama, terpadu, dan antusias dalam menangani berbagai masalah dan peluang, mendorong sikap yang menerima perubahan, dan yang terakhir memberikan tingkat disiplin dan formalitas yang tepat pada manajemen dari suatu bisnis.

Strategi adalah sebuah rencana yang disatukan, luas dan terintegrasi, yang menghubungkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan dan dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi (Saladin, 2008). Pendapat tersebut sesuai dengan pendapat Ibu Damayanti bahwa yang dimaksud strategi adalah mengembangkan rancangan-rancangan yang terintegrasi dan dapat menghubungkan keunggulan strategi perusahaan dengan pelaksanaan yang tepat sehingga dapat mencapai tujuan dari perusahaan.

Strategi awal yang dilakukan oleh ITDC saat awal pandemi adalah merencanakan, menerapkan dan mengevaluasi SOP (*Standard Operating Procedure*) protokol kesehatan di kawasan. Kawasan ITDC saat ini hanya dibuka untuk karyawan dan wisatawan yang ingin menginap atau menikmati fasilitas hotel maupun kawasan. Ada pun SOP protokol kesehatan yang dilaksanakan yakni sebagai berikut: 1) Pengecekan pada pintu masuk utama meliputi: a) Pengecekan suhu badan; b) Setiap orang wajib menggunakan masker; c) Wisatawan wajib menunjukkan booking confirmation; d) Supplier atau vendor wajib menunjukkan surat ijin dan kerjasama dengan *tenants*; e) Karyawan wajib menunjukkan kartu identitas. Selain itu juga dilakukan Pengecekan pada hotel meliputi: a) Pengecekan suhu badan; b) Menggunakan masker; c) Mencuci tangan / hand sanitizer

Strategi Operasional yang juga dilakukan ITDC dalam memperhatikan *physical distancing* yakni menerapkan *crowd management* dengan membatasi jumlah pengunjung di suatu lokasi maksimal 25 orang dan menerapkan *Queue and Interaction Management* dengan mengatur jarak antrian pengunjung sehingga dapat mencegah penumpukan pengunjung. Selain strategi operasional, ITDC juga melakukan strategi komunikasi baik itu kepada tenant maupun stakeholders.

Strategi komunikasi yang meliputi komunikasi dan sosialisasi kepada para tenant serta mendukung segala bentuk promosi hotel untuk pemulihan pariwisata kawasan ITDC, The Nusa Dua. Ada pun promosi yang digencarkan saat ini yaitu Terima Kasih Indonesia yang menargetkan wisatawan dari lokal dan domestik. Promosi melalui media sosial dengan melalui iklan instagram ataupun facebook. Mengadakan reservasi/ pembayaran di awal atau yang lebih dikenal dengan *Pay Now Stay Later* dan tentu dengan harga promosi yang menggiurkan. Sedangkan, komunikasi dan sosialisasi kepada stakeholder ITDC seperti paguyuban, desa penyangga, pemerintahan dan media.

Dengan harapan *stakeholder* dapat saling mendukung dalam menciptakan kepercayaan kawasan untuk wisatawan di *era new normal* ini. Adapun bentuk komunikasi dan sosialisasi yang telah dilakukan seperti sosialisasi langsung dengan paguyuban terkait adanya deklarasi program kepariwisataan dalam *new normal* dan digitalisasi Kawasan The Nusa Dua berbasis QRIS.

Berdasarkan penjelasan di atas, bahwa terlihat ITDC melakukan strategi yang membagi strategi dalam dua bentuk, yaitu strategi yang dikehendaki dan strategi yang direalisasikan. Bentuk strategi yang dikehendaki oleh ITDC terlihat dari sasaran-sasaran (*goals*), dengan hierarki sasaran seperti adanya visi, misi dan tujuan ITDC mencapai tujuan perusahaan yang saat ini dipercaya dan ditunjuk sebagai *pilot project* untuk *reopening* sektor pariwisata Indonesia. Selain itu juga memiliki kebijakan (*policies*) yang merupakan garis pedoman untuk bertindak agar perusahaan mencapai sasaran-sasaran (*goals*) dalam penelitian ini terlihat ITDC membuat SOP protokol kesehatan di kawasan. Dan juga terdapat rencana (*plans*), pernyataan tindakan organisasi terhadap kejadian yang akan terjadi pada waktu yang akan datang. Sedangkan, bentuk dari strategi yang direalisasikan pada ITDC terlihat pada realisasi dalam menjalankan SOP yang sudah dirancang dan juga komunikasi dan sosialisasi.

Secara teoritis, penelitian ini menjelaskan bagaimana manajemen strategis yang dilakukan oleh ITDC dalam menghadapi pariwisata *new normal* sebagai bentuk langkah menghadapi dampak COVID-19 dalam bidang pariwisata di Bali. Saat ini ITDC sedang fokus mencapai tujuan perusahaan yang kini dipercaya dan ditunjuk sebagai *pilot project* untuk *reopening* sektor pariwisata Indonesia. Dengan strategi-strategi yang diterapkan dan sesuai dengan pendapat para ahli, diharapkan implikasi teoritis dari penelitian ini adalah dapat memberikan pengembangan bidang manajemen strategis khususnya tentang strategi manajemen perusahaan dalam bidang pariwisata.

Secara praktistrategi-strategi yang dilakukan oleh ITDC diharapkan dapat tetap dipertahankan dalam menghadapi pariwisata *new normal* saat ini dan dapat ditingkatkan strategi untuk *reopening* sektor pariwisata di Indonesia yang nantinya dapat diimplementasikan oleh seluruh praktisi pariwisata di dunia. Dalam penelitian ini, ITDC memiliki dua strategi yakni strategi operasional dan strategi komunikasi. Praktisi pariwisata diharapkan dapat menyusun strategi operasional seperti dalam hal ini dapat menyusun pedoman-pedoman yang tepat untuk menghadapi pariwisata *new normal* dan juga melakukan strategi komunikasi terhadap pihak internal maupun eksternal agar terbentuknya visi, misi dan tujuan yang sama.

Implikasi penelitian pada kebijakan dapat dilihat dari strategi operasional maupun komunikasi yang dilakukan ITDC merupakan strategi penting dalam menghadapi pariwisata *new normal* di sektor pariwisata, oleh karena itu penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dalam mengambil kebijakan terkait manajemen strategis di suatu perusahaan terutama saat mengalami situasi yang mendesak (*urgent*).

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis dari data yang dikumpulkan melalui wawancara dan observasi, maka dapat disimpulkan bahwa : 1) ITDC sebagai salah satu perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN), menyusun serangkaian protokol khusus untuk memulai skenario New Normal di masa pandemi, sesuai surat Menteri BUMN Nomor S-336/MBU/05/2020 tentang Antisipasi Skenario The New Normal Badan Usaha Milik Negara; 2) Dalam mencapai tujuan perusahaan ITDC yang kini sedang dipercaya dan ditunjuk sebagai *pilot project*, ITDC menunjukkan proses manajemen strategis yaitu Perumusan strategi (*formulating strategy*), Penerapan strategi (*Implementing strategy*), dan Evaluasi (*evaluating*); 3) ITDC membagi strategi dalam dua bentuk, yaitu strategi yang dikehendaki dan strategi yang direalisasikan. Bentuk strategi yang dikehendaki oleh ITDC terlihat dari sasaran-

sasaran (*goals*), dengan hierarki sasaran seperti adanya visi, misi dan tujuan ITDC mencapai tujuan perusahaan yang saat ini dipercaya dan ditunjuk sebagai *pilot project* untuk *reopening* sektor pariwisata Indonesia. Selain itu juga memiliki kebijakan (*policies*) yang merupakan garis pedoman untuk bertindak agar perusahaan mencapai sasaran-sasaran (*goals*) dalam penelitian ini terlihat ITDC membuat SOP protokol kesehatan di kawasan dan juga terdapat rencana (*plans*), pernyataan tindakan organisasi terhadap kejadian yang akan terjadi pada waktu yang akan datang. Sedangkan, bentuk dari strategi yang direalisasikan pada ITDC terlihat pada realisasi dalam menjalankan SOP yang sudah dirancang dan juga komunikasi dan sosialisasi yang dilakukan oleh ITDC kepada para tenant maupun stakeholders.

Saran yang dapat diberikan untuk penelitian terkait selanjutnya dapat untuk melakukan penelitian yang lebih fokus menggali bagaimana manajemen strategis dan kepemimpinan, terlebih lagi saat perusahaan mengalami krisis. Penelitian berikutnya juga dapat mengevaluasi lebih dalam terkait manajemen strategi yang dilakukan ITDC dalam menghadapi new normal.

REFERENSI

- Creswell, J. (2010). *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. PT. Pustaka Pelajar.
- Dewi, R., & Sandora, M. (2019). Analisis Manajemen Strategi Uin Suska Riau Dalam Mempersiapkan Sarjana Yang Siap Bersaing Menghadapi Mea. *Jurnal EL-RIYASAH*, 10(1), 74. <https://doi.org/10.24014/jel.v10i1.7584>
- Hefniy, H., & Fairus, R. N. (2019). Manajemen Strategi Dalam Meningkatkan Mutu Pelayanan Kepegawaian. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 3(1), 169–197. <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v3i1.517>
- Indonesia Tourism Development Coporation. (2020). *Kawasan Pariwisata The Nusa Dua*. www.itdc.co.id
- Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif. (2020). *Data Kunjungan Wisatawan Mancanegara Bulanan*. kemenparekraf.go.id
- Kerti Yasa, N. N. (2016). *Manajemen Strategik*. Udayana Press.
- Mardalis. (1999). *Metode Penelitian Suatu Pendekatan Proposal*. Bumi Aksara.
- Munandar, J. M. (2014). *Pengantar Manajemen Panduan Komprehensif Pengelolaan Organisasi*. IPB Press.
- Pearce, J., & Robinson Jr., R. (2009). *Strategic Management: Formulation, Implementation and Control* (7th Editio). Richard D Irwin Inc.
- Portal Berita BBC. (2020). *Daftar Kasus Covid-19 di Indonesia*. www.bbc.com
- Portal Resmi Covid-19 Indonesia. (2020). *Data Sebaran Covid-19 di Indonesia*. <https://covid19.go.id>
- Saladin, D. (2008). *Manajemen Strategi dan Kebijakan Perusahaan*. Penerbit Linda Karya.
- Sari, E. K. (2019). *Manajemen strategik dalam membangun keunggulan kompetitif Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri/Swasta di Samarinda*. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim.
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Bisnis*. PT. Alfabeta.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. PT. Alfabeta.
- Suyatno dan Sutinah. (2011). *Metode Penelitian Sosial Berbagai Alternatif Pendekatan* (Edisi Revi). Kencana Prenada Media Group.
- Warlizasusi, J. (2018). Analisis Perencanaan Strategis, Rencana Strategis dan Manajemen Strategis STAIN Curup 2015-2019. *Tadbir: Jurnal Studi Manajemen Pendidikan*, 2(2), 155. <https://doi.org/10.29240/jsmp.v2i2.664>
- World Health Organization. (2020). *COVID-19 is a Global Pandemic*. <https://www.who.int/dg/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19—11-march-2020>
- Yunus, E. (2016). *Manajemen Strategis*. Andi.