

BAB III

PENYAJIAN DATA

A. Deskripsi Subyek Penelitian

1. Profil Hotel Bekizaar

Hotel Bekizaar merupakan turunan perusahaan dari salah satu BUMD (Badan Usaha Milik Daerah) yang bergerak dibidang akomodasi penginapan. Usaha di bidang jasa ini beroperasi di bawah naungan Industrial Estate Wira Jatim (IEWJ) sebagai representatif anak induk dari PT. Panca Wira Usaha (PWU) Jawa Timur atau lebih dikenal dengan Wira Jatim Group.

Dari runtutan skematis perseroan diatas, Hotel Bekizaar menjadi salah satu anak usaha dari Wira Jatim Group. *Holding company* Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) Pemerintah Provinsi Jawa Timur ini memiliki dua belas anak induk perusahaan (termasuk IEWJ yang menaungi Hotel bekizaar) yaitu Cassava Buana, Es Wira Jatim, *JX International Convetion and Exhibition*, Loka Refactories Wira Jatim, Lamongan Shorbbase, PT Kasa Husada Wira Jatim, PT. Puri Panca Puji Bangun, Carma Wira Jatim, Karet Ngagel Surabaya Wira Jatim, Persewaan dan Properti, Konstruksi dan Permesinan Kalimas.

Hotel Bekizaar terletak di Jalan Basuki Rahmat nomor 15 surabaya. Memiliki area seluas kurang lebih 500 meter pesegi, dibangun dengan 8 Lantai dan 96 Kamar yang terbagi kedalam dua

tipe kamar; Tipe *Bekizaar room* dengan total 6 kamar dan *Business Room* (total 90 Kamar : 28 *King Bed* dan 62 *Twin Bed*). Rencana awal, Hotel Bekizaar akan dibangun 10 lantai, dengan memiliki 100 kamar lebih. Tetapi karena terbentur perizinan dari Pemerintah Kota Surabaya sehingga pembangunannya hanya mencapai 8 lantai.

Sebagai aset usaha di bidang jasa milik pemerintah, pengelolaan Hotel Bekizaar dijalankan seperti milik swasta dengan orientasi *customer needed*. Dikatakan diswastakan dalam arti bukan saham dari pemerintah dijual, tetapi pengelolaannya seperti swasta, tidak birokratis, dan berorientasi kepada *customer*.

Pembangunan hotel Bekizaar dilatarbelakangi atas dasar optimalisasi aset PT PWU (Panca Wira Usaha)/ Wira Jatim Group yang berada di pusat kota tetapi menganggur dan tidak termanfaatkan.

“Sebetulnya mulanya bekizaar ini dibangun karena kita punya aset yang ‘*idol*’ namun tidak produktif , tadinya kantor *holding* kemudian karena Jatim Expo ini tidak jalan kemudian direksi kita ajak pindah kesini untuk menghidupkan JX ini, nah disana untuk apa? Nah ini kepikiran untuk dijadikan hotel. Karena ini lahannya kecil, hanya 500 Meter, kemudian berada dilokasi yang strategis, maka kita membikin hotel bisnis, Business Hotel...”¹

Pembangunan Hotel bekizaar dimulai dengan peletakan batu pertama pada bulan Nopember 2011. Awal pengerjaan dilakukan bulan Januari 2012. Sementara akhir pengerjaan hotel bekizaar disimbolkan dengan *Topping Off Bekizaar Hotel* pada tanggal 1 Juni 2012.

¹ Wawancara dengan Arif Afandi, pada tanggal November 2013, pukul:12:10

Pengoperasionalan hotel bekizaar diawali dengan *soft opening* pada 20 September 2012. Saat *soft opening*, masih dibuka 2 lantai dengan 28 kamar yang siap beroperasi. Hingga diadakan *Grand Opening Bekizaar* pada tanggal 12 Oktober 2012 untuk sekaligus sebagai kado kepada Pemerintah Provinsi Jawa Timur yang sedang berulang tahun ke-67.

Filosofi nama 'Bekizaar' didapat dari Ayam Bekisar yang sudah dikenal menjadi lambang fauna (maskot) Propinsi Jawa Timur dengan citra elegan, memiliki *positioning* serta nilai *prestisge* tinggi. Ayam Bekisar berasal dari pulau Kangean, sebuah pulau kecil sebelah timur Madura, termasuk wilayah kabupaten Sumenep. Ayam peranakan ini menyebar ke seluruh pulau Madura, Jawa, Bali, dan Wilayah Lombok, Komodo, Flores. Berdasarkan hal tersebut dewan direksi *Wira Jatim Group* sepakat memberi nama hotel ini dengan "BEKIZAAR".

Dengan nilai unggulnya berupa lokasi strategis, tepat berada di pusat kota Surabaya. Hotel bisnis ini juga bersandingan dengan hotel-hotel prestisius milik swasta lainnya yang juga memiliki lokasi yang tidak kalah strategis. Disepanjang Jalan Basuki Rahmat, Embong Malang dan Tunjungan ada Hotel Bumi (dahulu *Hyatt Regency*), Hotel Tunjungan, Sheraton Surabaya Hotel & Towers, JW Marriott Hotel, Hotel Majapahit.

Dikawasan yang sama, saat ini berdiri 15 hotel kenamaan termasuk hotel baru seperti Hotel Meritus (eks Hotel Ramayana), Mid Town Hotel, Fave MEX Building Hotel, Hotel Amaris, Hotel Santika, Hotel Empire Palace, City Hub Hotel, dan Hotel 88.

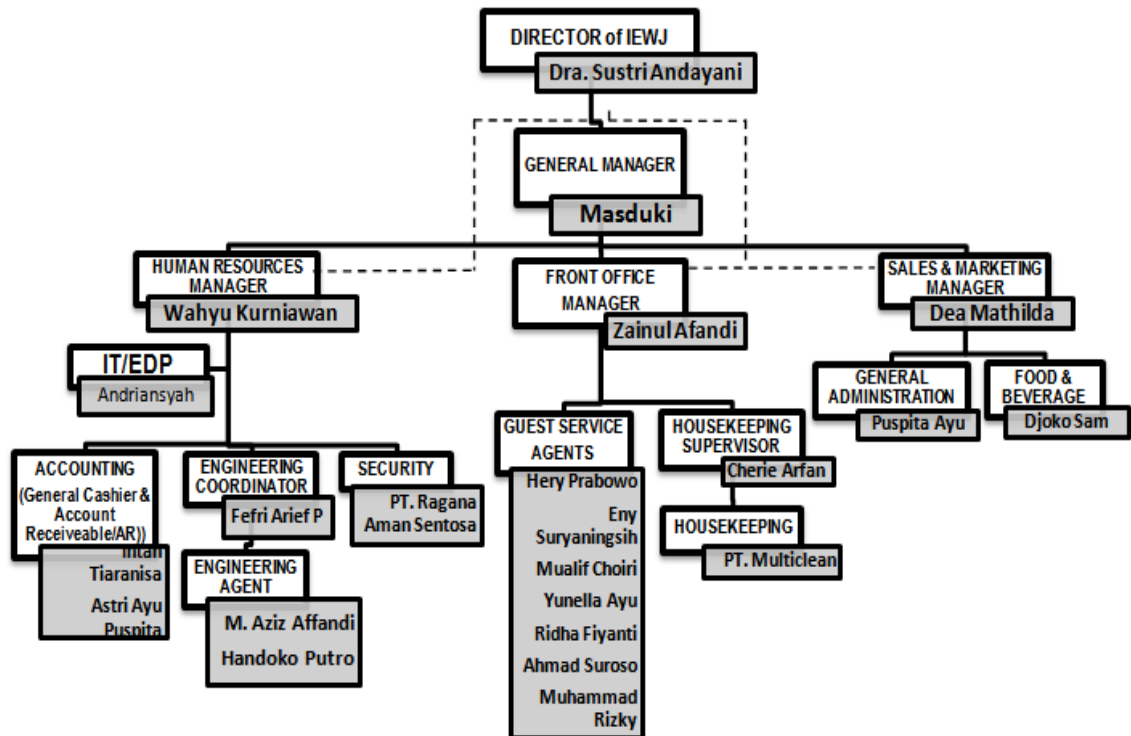
Di sisi lain Hotel Bekizaar mampu memulai persaingan bisnis yang semakin kompetitif, dengan menargetkan destinasi menginap sekaligus tempat pertemuan untuk para pebisnis, agen travel, perusahaan, juga *secondary customer* yang membidik turis dalam negeri maupun luar negeri. Hal inilah yang mendasari *tagline* hotel bekizaar berupa “*Never Too Far*” dengan maksud Hotel Bekizaar tidak terlalu jauh letaknya & sangat strategis dengan pusat kota.

Sebagai bentuk etos kerja yang mengedepankan profesionalisme, Visi Hotel Bekizaar adalah *To Be The Leading Luxury Business Hotel With Dedication To Our Customer* (Menjadi Bisnis Hotel Mewah Terkemuka dengan Dedikasi kepada Pelanggan). Sementara Misi dari Hotel Bekizaar yaitu *Providing The Highest Standard Of Service Consistently To Comfort The Guests* (Menyediakan Standar Tertinggi dari pelayanan untuk kenyamanan tamu secara konsisten).

Adapun struktur Organisasi pengelolaan Hotel Bekizaar adalah sebagai berikut²:

² Dokumen Hotel Bekizaar, Diperbarui 17 September 2013

Bagan 3.1: Struktur Organisasi Hotel Bekizaar



Sumber: Data Divisi *Human Resource* Hotel bekizaar

2. Profil Informan

Subyek yang akan dijadikan penelitian adalah salah satu pemilik Bekizaar Hotel (Direktur Utama Wira Jatim Group), *Top Management* dari Hotel Bekizaar Surabaya, Konsultan *Branding* Logo Bekizaar, serta beberapa tamu (*guest*) Hotel Bekizaar. Adapun profil informan atau pihak-pihak yang menjadi informan dalam penelitian, diantaranya:

1) Informan 1

Nama : Arif Afandi

Umur : 53 Tahun

Posisi : Direktur Utama PWU / Wira Jatim Group

Sebelum mengemban jabatannya sekarang sebagai Direktur utama Holding Company Wira Jatim Grup, informan sempat menjabat sebagai Wakil wali kota surabaya periode 2005-2010. Karirnya dimulai dengan banyak mengenyam pengalaman bekerja di media massa, mulai menjadi reporter *freelance* di JawaPos Yogyakarta, Reporter tetap, menjadi redaktur pelaksana, hingga dipercaya untuk menjadi pemimpin redaksi Jawa Pos mulai tahun 2001-2005.

Alasan peneliti, melakukan wawancara dengan informan, karena informanlah yang memprakarsai ide pembangunan *bekizaar hotel* sebagai suatu bentuk optimalisasi aset yang dimiliki oleh Wira jatim sebagai BUMD jawa Timur. Merupakan salah satu informan kunci karena dari informan, peneliti mengetahui seluk beluk hotel bekizaar juga konsep strategi perencanaan awal hingga saat ini yang terus di lakukan untuk mengembangkan *Brand Hotel Bekizaar*.

2) Informan 2

Nama : Masduki

Umur : 45 Tahun

Posisi : *General Manager (GM)* Hotel Bekizaar

Informan mulai bekerja di hotel Bekizaar sejak awal berdirinya hotel BUMD ini. Informan adalah orang pertama yang ditunjuk Arif Afandi untuk memimpin pengelolaan hotel Bekizaar.

Sebelum bekerja di Bekizaar, informan sudah lama berkecimpung di dunia perhotelan. Berbagai posisi di setiap divisi di SPH (Surabaya Plaza Hotel) sudah pernah diembannya, terakhir bergabung dengan sembilan orang terpilih dari setiap divisi di SPH (Surabaya Plaza Hotel) untuk aktif dalam *Management Development Program* yaitu suatu program pembelajaran kepemimpinan perhotelan yang dibawah langsung oleh *General Manager* dari SPH.

Alasan Peneliti untuk melakukan wawancara dengan informan, karena posisinya sebagai *General Manager Bekizaar Hotel*, merupakan posisi tertinggi (*top management*) yang bertanggung jawab pada seluruh bagian / fungsional Hotel Bekizaar. Sehingga dari informan didapatkan keputusan yang mencetuskan strategi dalam pengelolaan perusahaan (Hotel bekizaar) secara menyeluruh.

3) Informan 3

Nama : Wahyu Kurniawan

Umur : 32 Tahun

Posisi : *Human Resource Manager (HR Manager)*

Informan mulai bekerja di hotel Bekizaar sejak awal berdirinya hotel bekizaar (Pertengahan 2012). Sebelum memilih berprofesi di dunia perhotelan, informan berkecimpung di ranah penerbangan dengan bekerja pada salah satu maskapai

penerbangan internasional, *Malaysia Airlines* menempati posisi *flight attendant* terhitung mulai tahun 2003 sampai 2010.

Sebelum bekerja di Bekizaar, informan berpengalaman di dunia perhotelan kurang lebih 4 tahun, bekerja di *Garden Palace Hotel* sebagai *duty manager* (2010-2011), lalu di *TS Suites Surabaya* (2011) sebagai *Night Manager* hingga saat ini bekerja di Bekizaar hotel sebagai HR (*Human Resource*) *Manager*.

Alasan peneliti untuk melakukan wawancara dengan informan, karena posisinya sebagai *Human Resource Manager* di Hotel bekizaar, yang merupakan salah satu bagian dari *top management*, bertanggung jawab pada dukungan strategis operasional perusahaan, dalam bentuk wacana bisnis serta pengembangan sumber daya manusia (karyawan) yang terfokus, pragmatis dan selaras dengan tujuan bisnis dari Hotel Bekizaar. Hingga secara otomatis, Informan juga berperan dalam membentuk dan mengembangkan standar *brand personalities* karyawan Hotel Bekizaar.

4) Informan 4

Nama : Zainul Afandi

Umur : 45 Tahun

Posisi : *Front Office Manager (FOM)* Hotel Bekizaar

Informan mulai bekerja di hotel bekizaar sejak awal berdirinya hotel Bekizaar. Sebelum bekerja di Bekizaar, informan

lama berkecimpung di dunia perhotelan kurang lebih 18 tahun. Di bisnis perhotelan, pertama kali informan berkerja di *Radisson Plaza Sweet Hotel* (1995-2001) dengan jabatan terakhir sebagai *Supervisor Front Office*. Di tahun 2001-2004 informan mengembangkan karirnya di *The Westeen Hotel* sebagai *supervisor front office* sampai pada pergantian manajemen dengan perubahan nama hotel menjadi *JW Marriott* (2004-2010), jabatan terakhirnya di *JW Marriott* sebagai *Assistant Front Office*.

Pengalaman bekerjanya terus ditempa dengan kemudian bekerja di *Novotel Hotel* sebagai *Front Office Manager* (2010), kemudian di *Meritus Discovery Hotel* dan berpindah ke *GIR (Grand Istana Rama) Resort-Bali* dengan posisi sebagai *Front Office Manager* hingga bulan ke-4 tahun 2012. Saat ini informan menjabat sebagai *Front Office Manager* di *Hotel Bekizaar*.

Alasan Peneliti untuk melakukan wawancara dengan informan, karena posisinya sebagai *Front Office Manager (FOM) Hotel Bekizaar*, yang merupakan salah satu Garda terdepan dalam pelayanan tamu saat hendak melakukan *walk-in* sampai reservasi di hotel bekizaar. Divisi yang syarat akan *Guest Contact* dengan para tamu, merupakan titik penting bagi sebuah hotel untuk memperkenalkan *brand personalities* sekaligus *brand communication* Bekizaar terhadap publiknya.

5) Informan 5

Nama : Dea Mathilda

Umur : 28 Tahun

Posisi : *Sales and Marketing Manager* Hotel Bekizaar

Informan mulai bekerja di hotel Bekizaar sejak awal berdirinya hotel bekizaar. Sebelum bekerja di Bekizaar, informan bekerja pada Divisi Marketing-*Matari Advertising*.

Alasan Peneliti untuk melakukan wawancara dengan informan, karena posisinya sebagai *Sales and Marketing Manager (SM Manager)* sekaligus merangkap menjadi *Public Relations* dari Bekizaar Hotel.

Perannya sangat penting karena informan sebagai garda terdepan dan mewakili fungsi *Public Relations* hotel untuk memperkenalkan, memasarkan sekaligus mempromosikan jasa penginapan Hotel Bekizaar. Relasi dengan *client* sebagai calon tamu lewat *sales call* hingga relasi dengan media juga menjadi aktivitasnya sehari-hari. Atas pertimbangan inilah peneliti melakukan wawancara untuk lebih mengetahui gambaran pelaksanaan tugas berikut langkah-langkah yang digunakan oleh divisi *marketing* dalam pengembangan *brand* Hotel bekizaar.

6) Informan 6, 7, 8, 9 (Tamu Hotel Bekizaar)

a. Nama : Djalal Bin Oemar

Pekerjaan : Pebisnis

Asal : Johor Baru-Malaysia

b. Nama : M. Sahrul

Pekerjaan : Pebisnis

Asal : Jakarta

c. Nama : Ardian Sugiarto

Asal : Kediri

d. Nama : Cahaya

Asal : Kediri

Peneliti mewawancarai *guest* (tamu) hotel bekizaar secara acak (baik yang berstatus *check-in* atau *check-out*) dengan tujuan untuk lebih memperkuat temuan data, terlebih untuk mengetahui opini *guest* terkait konkreitas mengenai dari mana tamu mengetahui Hotel Bekizaar hingga keputusan mereka memilih Hotel Bekizaar sebagai tempat menginap. Pernyataan-pernyataan tamu seperti inilah yang digunakan peneliti untuk mengukur secara umum tingkat pencapaian pelaksanaan strategi *brand* yang sudah dilakukan oleh *Public relations* Hotel Bekizaar.

7) Informan 10

Nama : Amelia Sidik

Umur : 30 Tahun

Posisi : Konsultan *Branding* dan Pemilik dari *Lia S. Associates*

Informan adalah seorang konsultan *branding*. Mengawali karirnya sebagai *freelance* dibidang *branding* sejak tahun 2000 dan menjadi *professional branding consultant* mulai tahun 2006. Sampai saat ini selain bekerja sebagai konsultan *branding*, informan juga sekaligus menjadi pemilik/*Founder* dari *lia s. Associates*, suatu perusahaan yang bergerak pada jasa *branding and design*, memiliki fokus untuk membantu setiap kliennya agar dapat mendorong kinerja bisnis melalui *Branding dan desain*.

Alasan peneliti melakukan wawancara dengan informan karena perusahaan *branding* milik informanlah yang dipercaya oleh *wira jatim group* untuk membantu pembentukan *Brand Identity Bekizaar* diawal terbentuknya hotel milik BUMD tersebut. Pembentukan *Brand Identity* itu meliputi tiga komponen penting Brand yang dikerjakan oleh *Lia S. Associates*, mulai dari pembuatan nama, logo, hingga *tagline* hotel Bekizaar.

B. Deskripsi Data Penelitian

Setiap penelitian memiliki tujuan utama mencari jawaban atas permasalahan yang diteliti dan salah satu tahap penting dalam proses penelitian adalah kegiatan pengumpulan data yang diperoleh setelah data dan fakta hasil pengamatan empiris disusun, diolah lagi kemudian ditarik makna dalam bentuk pernyataan atau simpulan dari permasalahan yang diteliti.

Untuk itu peneliti harus memahami berbagai hal yang berkaitan dengan pengumpulan data. Selama pengumpulan data yang dilakukan saat magang profesi di Hotel Bekizaar mulai tanggal 08 Juli 2013 sampai dengan 01 Oktober 2013, lalu penelitian berlanjut setelah magang (bulan November-Desember).

Peneliti memproses data-data yang terkumpul melalui proses wawancara mendalam (*in depth interview*) dan data-data yang dimiliki Hotel Bekizaar yang berkaitan dengan *brand strategy* dalam *public relations* hotel Bekizaar Surabaya, Peneliti melakukan sistematisasi pelaporan data dimulai dari perencanaan *brand strategy* hingga implementasi dari perencanaan *brand strategy* dalam *Public Relations* Hotel Bekizaar Surabaya.

1. Perencanaan *Brand Strategy* Hotel Bekizaar

a. *Brand Positioning* Hotel bekizaar

Setiap pebisnis yang mengembangkan usahanya di bidang perhotelan, tentu memiliki pangsa pasar tersendiri untuk dijadikan lahan bisnis bagi mereka sekaligus sebagai titik penentuan

konsumen potensial yang memiliki *chance* besar untuk memajukan bisnis jasa ini.

Kepemilikan Hotel Bekizaar dibawah *holding company* Wira Jatim, dengan pemrakarsa Arif Afandi selaku Direktur Utama Wira Jatim Grup. Hotel Bekizaar menawarkan konsep hunian hotel bagi para pebisnis. Akomodasi hotel yang minimalis dengan standar kenyamanan beristirahat, dan akses *wifi* yang cepat.

Positioning bekizaar tersebut, diperkuat oleh *General Manager* Bekizaar, Masduki. Informan mengatakan pendirian Hotel Bekizaar terinspirasi dari sebuah *brand* terkenal di kelas *the real budget hotel* yaitu *Santa Grand Hotel Lai Chun Yuen* yang berada di Singapura. Memiliki konsep dengan tingkat hunian tidak terlalu banyak orang dan tidak menyediakan pelayanan (*no service*). Pemosisian hotel bisnis dengan *no service* di dasari karena luas tanah Bekizaar yang tidak terlalu luas dan kecilnya area parkir. Konsep awal dibangun memang diputuskan sebagai *Hotel Budget*.³

Dijelaskan juga oleh *Front Office Manager* Bekizaar, Zainul Afandi bahwa pemilihan Hotel Bisnis⁴ yang memiliki

³ Wawancara dengan Masduki, pada tanggal 21 November 2013, pukul 16:10

⁴ Hotel yang tamunya sebagian besar berbisnis, menyediakan fasilitas serta jasa yang dapat mendukung dan memperlancar kegiatan bisnis para tamu (seperti *meeting room*, *bussines centre*, *exhibition room* dan sebagainya).

konsep hampir sama dengan Hotel *Budget*,⁵ memiliki pertimbangan karena pada kuartal tahun 2012 keatas merupakan tren dari Hotel Bisnis diminati *customer*.

“Ini jatuh pada pertimbangan untung rugi sih, bagi saya. Karena tren untuk hotel akhir-akhir ini itu cenderung kepada hotel *budget* dan bisnis. kenapa kita nggak ambil hotel *budget* padahal konsep kita itu sebenarnya hotel *budget*, karena memang sedikit mirip maka kita gunakan bisnis hotel. Hotel itu ada kategory nya, *full service*, *no service* dan setengah servis atau *half service*. Full service itu adalah hotel konvensional. Hotel-hotel yang berbintang 3,4,5 itu yang *full service*, itu kebanyakan ada mulai *doorman*, fasilitas *full service* 24 jam, *bell boy* yang *stay* 24 jam. Kita nggak ada, nah oleh sebabnya kita di kategorikan *no service*, itu kenapa kita kategorikan ke hotel bisnis karena asumsi kita tamu itu datang *check-in* cuma untuk tidur kemudian pergi makan, yang kita andalkan disini adalah kelebihan kecepatan wifi, dan kenyamanan pada saat istirahat.”⁶

Positioning hotel Bekizaar, tidak hanya berkuat pada konsep hotel dengan tipe Bisnis. *Positioning* harga juga ikut menjadi pertimbangan dan perencanaan mendalam dari manajemen. Tahap penentuan harga kamar yang siap jual, bermula dari perhitungan matang pada *room cost* sebagai biaya operasional, biaya penghargaan jasa, hingga masuk pada penyesuaian harga.

“Penentuan harga bahwa kamar ini mau dijual berapa kan harus dihitung, *room costnya* termasuk listrik, misal. Habis nya 50 juta : 96 kamar berapa, : 30 hari , jadi energi yg kita pakai untuk saat itu pertama 1 hari nya sekian kemudian

⁵ *Hotel Budget* adalah hotel dengan minimal fasilitas, secara umum lebih dikenal dengan istilah “*bed and breakfast*” hotel, fasilitas berupa kamar yang menyediakan tempat tidur dengan kamar mandi dan menyediakan sarapan sederhana bagi tamunya.

⁶ Wawancara dengan Zainul Afandi, pada tanggal 21 November 2013, pukul 14: 50

ditambah dengan pengeluaran lainnya. Berapa, form-form yg harus kita siapin, termasuk *variabel cost*. Termasuk jumlah karyawannya sekian orang. Rata-rata gaji mereka sekian total gaji berapa. Sama hitungannya dengan listrik tadi (*energy cost + labour cost*) . Jadi *room cost* nya akan ketemu per kamar biaya operasionalnya berapa. Kalau misalnya 200 ribu lalu kita jual 150, itu namanya bunuh diri karena operasionalnya sudah habis segitu, dijual dibawah itu. Kalau kita jual pas 200 ribu itu bodoh, nah penghargaan untuk waktu, biaya, dan sebagainya. Nah dari harga itu kita *up* sekian persen, nanti baru ketemu angkanya.⁷”

Indikator *positioning* Bekizaar terlihat pula dari lokasinya yang strategis. Masduki memperjelasnya dengan hasil survei yang dilakukan di *United Kingdom*. Dari ribuan responden menyatakan bahwa 68% orang tertarik tinggal di hotel bukan karena wanita cantik, tetapi karena letaknya. Dibanding dengan kompetitor-kompetitor lain, Bekizaar tepat berada di jantung kota Surabaya.⁸

Pernyataan yang hampir sama dipaparkan oleh *Human Resouce Manager* Bekizaar Hotel, Wahyu Kurniawan terkait *positioning* geografis Bekizaar yang strategis berikut harga jualnya yang sesuai dan kompetitif.

“Yang tidak bisa dibeli oleh hotel-hotel lain, lokasi kita yang *prime*, berada tepat di depan icon nya surabaya, tepat di *city center*. Central B, jadi kita bisa mengakomodir. Lingkungan kita perkantoran, jika bukan urusan bisnis, bisa ada daya tarik dari *shopping center*, berbagai macam pusat perbelanjaan, itu masih dalam jangkauan yang mudah untuk tamu. Dari segi harga, kita kompetitif sekali, kenyataannya bahwa perusahaan ingin efisiensi, jadi ada satu titik dimana mereka ingin menginap di hotel yang punya fasilitas cukup dengan harga yang juga lebih kompetitif, pelaku bisnis

⁷ Wawancara dengan Masduki, pada tanggal 21 November 2013, pukul 16.10

⁸ Ibid.

pasti memperhitungkan ini. Ngapain harus *expense* lebih, kalau kita nggak perlu pakai fasilitas-fasilitas mewah. Tapi hotel kita tetap menunjang fasilitas yang diperlukan tamu semisal: *lobby, breakfast, meeting room*.⁹

Hotel-hotel bisnis terutama yang berdiri dari swasta murni, akan lebih condong memiliki karyawan yang mayoritas ber-*basic* perhotelan. Berbeda dengan Manajemen Bekizaar, sejak awal berdiri, karyawan yang direkrut tidak sama sekali memiliki *basic* perhotelan. Masduki, *GM* Hotel Bekizaar mengatakan:

“Begini, buat saya sama halnya seperti kita merenovasi rumah, merenovasi rumah itu biayanya akan dua kali lipat lebih tinggi dari pada kita beli rumah baru. Karena ada bongkar ada pasang. Kalu rumah baru kita tinggal pasang aja maunya seperti ini, dan hasilnya tentu kita puas, karena itu hasil kita sendiri. Kita nggak melarang mereka nantinya akan pindah pekerjaan, tapi setidaknya ada *step* dimana mereka lebih baik dan kita bangga pada mereka karena mereka adalah mantan dari tim kita. Kita poles apa gampang.^{10,}

Menjadi sebuah pertanyaan, dengan kuatnya *positioning* yang dimiliki bekizaar, tetapi hotel ini tidak memosisikan diri sebagai hotel berbintang tiga. Menjawab pertanyaan ini, Zainul Afandi meyakinkan karena bagi kami (manajemen Bekizaar) bintang itu nggak penting, jika kita bisa memberikan pelayanan sekelas hotel berbintang itu akan lebih baik dari pada hotel berbintang tapi pelayanan sekelas hotel *budget*.¹¹

⁹ Wawancara dengan Wahyu Kurniawan, pada tanggal 21 November, pukul 12:35

¹⁰ Wawancara dengan Masduki, pada tanggal 21 November 2013, pukul 16.10

¹¹ Wawancara dengan Zainul Afandi, pada tanggal 21 November 2013, pukul 14: 50

Meskipun baru beroperasi akhir tahun 2012, Hotel Bekizaar terus bersaing ketat dengan hotel bisnis lainnya di Surabaya. *Positioning* Bekizaar mulai diperhitungkan di kancah bisnis perhotelan kota Surabaya. Selain itu, penting bagi manajemen hotel untuk selalu memperbarui informasi tentang *market share*, *fair market share*, *room index* dan *average room rate*, karena dari perhitungan itu banyak strategi yang bisa diambil. Perlu dilakukan pemantauan dan sikap proaktif melalui tindakan. Ibaratnya dari satu buah kue tart berapa besar potongan kue yang kita dapat, Maka itu dinamakan *market share* dari hotel.

Dalam bisnis perhotelan, perhitungan *Market share* diperoleh dari jumlah kamar yang terjual dibagi total dari jumlah kamar seluruh kompetitor yang terjual dikalikan seratus. Sementara *Fair market share* adalah hasil hitung *Room Available* (kamar yang tersedia) hotel dibagi dengan jumlah kamar yang tersedia dari kompetitor dikalikan seratus. Setelah itu dapat dilakukan perhitungan *room index*, ini dapat diketahui dari *fair market share* dibagi *market share*. Sementara *Average Room Rate* (Rata-rata harga per kamar) diketahui dengan membandingkan antara pendapatan yang diperoleh kamar dengan jumlah kamar yang terjual. Harga jual kamar dari kompetitor, bisa diketahui

karena bersifat *publish rate* (*Diperlihatkan*). Tetapi kalau sudah *coorporate rate*¹² maka bersifat rahasia.

Adapun kaitannya dengan budget yang diperuntukkan divisi terluar seperti *marketing*, dan divisi-divisi yang memiliki pengaruh sama dalam membangun *Brand* Bekizaar di mata *stakeholder*. Manajemen Hotel Bekizaar melakukan perencanaan yang matang. Dilakukan pengonsepan kebutuhan satu tahun ke depan oleh tim inti manajemen Bekizaar, diskusi oleh *General Manager, Front Office Manager* dan *Human Resource Manager* untuk menentukan segala macam *amunity supply* yang kemudian dimasukkan ke sistem RKAP¹³. Jumlahnya bisa ratusan juta, karena merupakan gabungan dari semua departemen. Mengenai kekurangan keperluan yang belum tertulis dibenahi sambil lalu. Tetap ada hitungan berapa pengeluaran dan pendapatan dari masing-masing departemen.

Perencanaan pembuatan *budget* tahun depan bagi setiap departemen bertahap dilakukan, tentunya dibuat oleh masing-masing *department head*, dan tahun depan akan dijalankan. Sebagaimana yang dijelaskan masduki:

“Sekarang kita masih mencetak sistem itu, sistem *budgeting*. Karena sistem *budgeting* itu wajib, dan kita harus tunduk sumber dari segala sumber pengeluaran itu dari situ,

¹² Harga kamar khusus yang diberikan kepada karyawan- karyawan perusahaan yang secara terus menerus mengirimkan karyawan/tamunya dan menggunakan hotel tersebut.

¹³ Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) merupakan pedoman formal yang mencerminkan sasaran, strategi dan rencana kerja investasi, proyeksi portofolio dan hasil investasi yang diharapkan tercapai oleh Perusahaan dalam satu tahun mendatang

Misalnya 300 juta, 300 juta ini harus di *breakdown* untuk departemen mana saja, kebutuhan operasional tiap divisi apa aja, sampai sekarang belum dijalankan sistem itu. Butuh apa-apa saja, kita ya ngerem-ngerem sendiri, efisiensi penggunaan anggaran. Sesuai prosedurnya bikin PR¹⁴ kemudian dievaluasi dan sebagainya. Bagaimana pinter-pinternya mengelola memanager keuangan tiap departemen.¹⁵”

Terkait sistem *budgeting* yang diterapkan awal tahun depan, Zainul Afandi, menjelaskan prosedur sistem *budgeting* yang memang tidak bisa langsung dijalankan saat hotel baru beroperasi. Sistem ini lebih dikenal dengan istilah CAPEX (*Capital Expenditure*).

“Tahun awal berjalan itu nggak bisa, masih belum tahu apa yang jadi kebutuhan kita. Ketika sudah berjalan dan jadi rutinitas sehingga kita bisa kalkulasi *budget*, pengeluaran sebulan, dasarnya pada data *accounting* di setiap divisi, sebab itu *general manager* kemarin memberikan yang namanya *Capital Expenditure*, istilahnya CAPEX¹⁶, jadwal belanja, daftar belanja yang kira-kira digunakan oleh masing-masing departemen. Apa kebutuhannya untuk satu tahun berjalan, kalau kemudian dalam CAPEX itu tidak tercantum, kemudian diperlukan pada saat berjalan, itu akan ada yang namanya *extra cost* yang kita harus keluarkan.¹⁷”

Positioning Hotel Bekizaar tidak hanya berfokus pada konsep hotel bisnis serta letaknya yang strategis, tetapi dilakukan juga perencanaan yang mendalam dari segi *budget*, harga jual,

¹⁴ *Purchase Request*, permohonan pembelian yang dilakukan oleh divisi lalu diajukan pada bagian *purchasing* dengan menggunakan nota, yang untuk selanjutnya akan dievaluasi.

¹⁵ Wawancara dengan Masduki, pada tanggal 21 November 2013, pukul 16:10

¹⁶ *Capital Expenditure* (CAPEX) adalah alokasi yang direncanakan (dalam *budget*) untuk melakukan pembelian/perbaikan/penggantian segala sesuatu yang dikategorikan sebagai aset perusahaan secara akuntansi. Umumnya istilah ini digunakan perusahaan-perusahaan besar saat menyusun *budget*-nya di awal tahun.

¹⁷ Wawancara dengan Zainul Afandi, pada tanggal 21 November 2013, pukul 14:50

dan pemberdayaan karyawan sebagai pemenuhan aspek penguatan dari *positioning* Bekizaar.

b. *Brand Identity Hotel Bekizaar.*

Di setiap bisnis atau usaha yang dijalankan. Keharusan bagi setiap pemiliknya untuk memberi identitas produknya (barang maupun jasa). Identitas menjadi ‘cap’ yang memperkenalkan dan melindungi produk di pasaran. Oleh karena itu, pembuatan identitas merek usaha tidak hanya cukup terlihat bagus tapi juga harus menonjolkan karakter unik, jika tidak mempunyai nilai pembeda yang khas akan sulit diminati karena tidak memberikan kesan tersendiri di benak konsumen.

Diawal berdiri, hotel yang berada dibawah pengawasan Wira Jatim Grup ini masih belum memiliki identitas. Belum memiliki nama, logo dan *tagline* Hotel. Sadar hal itu, Arif Afandi selaku penggagas dibangunnya hotel melakukan kerja sama dengan salah satu perusahaan jasa di bidang *Branding* dan Desain di Surabaya.

“Ya, karena tadinya begini, sebetulnya saya ini meng-*hire* seorang ahli desain atau *branding*. Jadi Lia ini adalah dosen Petra, yang juga mempunyai perusahaan desain *branding*, nah ketika itu kita minta dia untuk mencarikan nama hotel yang tujuannya ini bisnis, ini punya BUMD tapi kemudian jadi *starting* untuk membuat jaringan hotel, kelas bisnis, atau *budget* hotel-lah sebenarnya. Bisnis hotel itu *budget* hotel *plus services*. Jadi ada *services* nya. Nah ada banyak pilihan waktu itu. Ada beberapa alternatif waktu itu, dia

selalu mengajukan beberapa alternatif a,b,c,d,e tapi akhirnya kemudian Lia mengusulkan nama Bekisar. Nah bekisar itu adalah ikon nya jawa timur. Ada ikatan visi kejawa timuran. nah saya kemudian langsung tertarik dengan nama itu, Tapi saya minta pada Lia, tolong bikinkan nama yang ada international taste, jadi kalau orang asing dengar itu tidak asing, biar international *speelling*, kemudian saya minta pake ZAAR sebagai gantinya SAR. Sehingga menjadi BEKIZAAR¹⁸.”

Identitas dalam bentuk nama “BEKIZAAR” menjadi pilihan bagi owner karena nama tersebut tidak sulit untuk dilafalkan dan mudah diingat. Setelah nama bekizaar didapat, identitas hotel diwujudkan dalam bentuk logo. Logo inilah yang akan dilihat orang pertama kali sebelum lebih jauh mengenal Bekizaar sebagai hotel bisnis. *Owner* hotel memiliki harapan akan nilai-nilai dari Bekizaar bisa tersiratkan maknanya lewat ‘logo Bekizaar’.

Direktur Utama Wira Jatim menginginkan logo mencerminkan visi bahwa Bekizaar yang merupakan representasi dari jawa timur untuk tersimbolkan secara modern dan meng-internasional. Logo Bekizaar yang sudah dibuat oleh pakar *branding*, diusulkan, dipresentasikan dan disepakati oleh pihak wira jatim group untuk dipakai sebagai representasi ideal dari *icon* bisnis perhotelan milik provinsi.

Identitas Bekizaar lainnya yang diolah oleh pakar *branding* adalah *Tagline* Hotel. *Owner* menyampaikan keinginannya untuk

¹⁸ Wawancara dengan Arif Afandi, pada tanggal November 2013, pukul:12:10

membuat *tagline* unik dan sesuai dengan keberadaan Bekizaar. Setelah melalui analisa SWOT, wawancara dengan *owner* serta riset yang cukup, terbentuklah *tagline Never Too Far*. Sebagaimana dijelaskan Arif Afandi berikut:

“Mengenai *tagline* tentu kita bikin *tagline* itu kan berdasarkan realitasnya, artinya setelah kita SWOT, apa sih kelebihan kita, kelebihan kita adalah apa? Lokasi. Lokasi yang dititik nol. Lokasi yang berada pada pusat perbelanjaan. Kemana-mana dekat. Mau ke pusat perbelanjaan dekat, ke pusat pemerintahan dekat grahadi, mau ke perbankan juga dekat, di area sekitar kita banyak kantor-kantor perbankan, mau belanja ke pasar tradisional juga dekat, jadi ya *never too far*, jadi kemana saja kita dekat. Memang *tagline* itu bisa diciptakan kemudian itu menjadi mitos, tapi *tagline* yang sesuai dengan realitas lah yang akan cepat berhasil ketimbang *tagline* yang tidak sesuai dengan realitas. Karena lokasi itu yang kita jagokan maka *tagline never too far* yang kita pakai.¹⁹”

Pemaparan tentang filosofi dan teknis pembuatan logo, didapatkan peneliti dari Amelia Sidik, pakar *branding* yang bekerja sama dengan wira jatim group untuk pembuatan *brand* Bekizaar. Penggunaan *brand name* bekizaar didasari karena wira jatim group ingin hotel ini berkembang & mengharumkan nama jawa timur. Hotel ini diharapkan menjadi duta yang memperkenalkan *core value* jawa timur di seluruh indonesia. Karena pertimbangan itulah dipilih *brand name* bekizaar. Dari asal nama ayam bekisar yang merupakan fauna khas kebanggaan jawa timur. *Brand name* Bekizaar ditulis secara unik agar *original*,

¹⁹ Wawancara dengan Arif Afandi, pada tanggal November 2013, Pukul: 12:10

serta meningkatkan daya tarik bagi turis domestik dan internasional.²⁰

Sementara *tagline never too far* adalah *brand promise* wira jatim group bahwa hotel bekizaar akan selalu berlokasi strategis. Untuk gambar enam bulu ayam bekisar, *corporate color* serta *logo type* yang digunakan dalam desain logo, Lia mengatakan karya tersebut menganut prinsip desain komunikasi visual "*form follow function*" dan "*form follow fun*", bukan "*form follow meaning*". Tidak ada pemaksaan yang dipaksakan seperti jumlah-jumlah rangkaian dan lain-lain²¹ Untuk *corporate color* merah maroon keemasan adalah karakter ayam bekisar, dan warna putih pada tulisan BEKIZAAR adalah *simple tone* agar *corporate color* tampil lebih menonjol.



Sumber: File Logo Bekizaar /IT /EDP Hotel Bekizaar

Gambar 3.1 : Desain Logo Hotel Bekizaar

²⁰ Wawancara melalui *online chat* dengan Amelia Sidik, 27 Desember 2013

²¹ Ibid.

Riset untuk penyelesaian logo Bekizaar dilakukan selama dua minggu, Waktu pemrosesan desain hingga selesai juga selama dua minggu. Mengenai langkah-langkah dalam *brand research* dipaparkan Lia sebagaimana berikut :

“Riset bersifat *qualitative research*, menggunakan metode *in depth interview, observation, literature study*, kemudian *brand research, competitive analysis* dan *action research* hingga tahap penyelesaian desain. Sementara *visual communication design* diawali dari *thumbnail, tighttissue*, hingga tahap finalisasi, *copywriting* juga prosesnya sama, aplikasi arsitektural juga prosesnya sama. Sementara ACC dilakukan secara bertahap pada pihak wira jatim group, dan ACC final pada pak Arif Afandi.²²”

Dalam pembentukan identitas Hotel yang melibatkan pihak luar. Maka diperlukan juga *budget* untuk menciptakan *brand* identitas hotel yang utuh. *Budget* pembuatan *brand* bervariasi tergantung tingkat kesulitan dan sejauh mana pakar *branding* ikut menciptakan identitas tersebut. Dalam pembuatan logo bekizaar estimasi dana yang dikeluarkan kisaran lima puluh hingga enam puluh juta. Pada tahap ini juga pematenan hak merek bekizaar dilakukan. Untuk pengurusan hak merek hingga operasional hotel sampai sekarang, Bekizaar bernaung pada IEWJ (*Industrial Estate Wira Jatim*), salah satu anak usaha Wira Jatim Group.

Pihak Wira Jatim bekerja sama dengan Manajemen Bekizaar untuk membangun *brand identity* bekizaar. Manajemen bekizaar terbentuk pertama kali dengan adanya *General Manager*

²² Ibid

sebagai pondasi awal manajerial, lalu *Front Office Manager* dan *Human Resource Manager*. Ketiga manajer ini memiliki tugas besar untuk mencanangkan visi dan misi hotel, Standar *Greeting* Hotel Bekizaar, penamaan kamar, penulisan informasi-informasi profil Hotel Bekizaar, sampai *publish* harga kamar pada website juga bertahap dibuat.

“Disini, yang pernah punya pengalaman dihotel ya cuma segelintir orang, Saya ,Pak Masduki sama Pak Andi. Pada awalnya tiga orang ini aja yang harus memikirkan secara keseluruhan, tapi kemudian *support* dari temen-teman, keinginan untuk belajar, itu yang kita salut. Makanya bisa terbentuk sampai sekarang ini.”²³”

Standar *Greeting* hotel Bekizaar yaitu *Greeting* Internal dengan standar sapaan : *Greeting of the day (Good morning / Good Afternoon / Good Evening)* penyebutan divisi yang sedang mengangkat telepon, Nama Penelpon. Seperti : *Good Afternoon, Marketing Department, Dea Speaking*. Lalu ada *Greeting* untuk eksternal (ditujukan pada penelpon dari luar bekizaar) dengan standar sapaan : *Greeting of the day (Good morning/good afternoon/ good evening), Bekizaar Hotel, How May I Assist you?*

Pembentukan visi misi yang ada juga sesuai dengan visi yang di cita-citakan oleh *owner* dari Hotel Bekizaar, Arif Afandi yang memiliki visi kedepan Bekizaar menjadi *Chain hotel* yang dimiliki oleh pemerintah provinsi. Tidak hanya berhenti dengan

²³ Wawancara Wahyu Kurniawan, pada tanggal 21 November 2013, pukul:12:35

mempunyai satu hotel tetapi juga memiliki beberapa hotel BUMD tetapi tidak terlihat kesan pemerintahnya.

c. *Brand Personality* Karyawan Bekizaar

Brand Personality karyawan Bekizaar mulai dibentuk ketika bangunan hotel bekizaar masih dalam proses penyelesaian. Kegiatan awal yang dilakukan untuk memberikan pemahaman atas standar performa kerja serta personalitas yang harus dimiliki oleh karyawan Bekizaar adalah saat *training* karyawan.

Pelatihan pertama dilaksanakan di kantor IEWJ yang bertempat di Ngagel. Karena belum memiliki *office* sehingga menggunakan tempat di Ngagel selama satu bulan sebelum *soft opening* Bekizaar. Seperti yang dikatakan Zainul Afandi, tanggal 27 Agustus manajemen sudah memulai *training-training receptionist* untuk *reception-reception* yang sekarang bekerja. Waktu itu *Trainer* Saya dan Pak Wahyu.²⁴ Selain diisi dengan *training* karyawan, aktifitas operasional mulai bergerak. *General Manager* dan tim yang sudah terbentuk mulai melakukan persiapan-persiapan dan terlibat langsung dalam *pre-opening* nya.²⁵

Proses *recruitment* awal karyawan dilakukan langsung dibawah manajemen bekizaar, Termasuk rekrutmen untuk *Manager* di tiap divisi ditangani oleh *General Manager*. Untuk

²⁴ Wawancara dengan Zainul Afandi, pada tanggal 21 November 2013, pukul 14:50

²⁵ Wawancara dengan Wahyu Kurniawan, pada tanggal 21 November 2013, pukul : 12: 35

recruitment staf kemudian dilakukan oleh *HR Manager*. Mengenai pra-syarat, tidak ada spesifikasi khusus diterima bekerja di Bekizaar, persyaratan yang diberikan juga umum. Memiliki *background* hotel memang akan menjadi nilai lebih. Tetapi poin pentingnya adalah pelamar memiliki komitmen untuk belajar, dan bisa berkembang, serta dapat mengikuti sistem kerja yang ada di Bekizaar.

Jumlah karyawan yang ada di Bekizaar saat ini, Wahyu Kurniawan, menyebutkan total karyawan ada 45 Orang termasuk karyawan yang berstatus *outsourcing*. Restoran dengan 8 orang, *HouseKeeping* 10 orang, *security* 8 orang. Karyawan *Back Office* 11 orang dan *Front Office* 8 orang.²⁶

Dalam perekrutan karyawan dilakukan sistem kerja kontrak (masa kerja 6 bulan, setelahnya manajemen dapat memperpanjang ataupun tidak). Kebutuhan SDM (Sumber Daya Manusia) dalam operasional hotel Bekizaar di bantu dengan adanya tenaga Casual (Karyawan dengan upah harian) dan *Outsourcing* melalui kerja sama dengan vendor. Tenaga *Outsourcing* dalam manajemen Bekizaar ditempatkan atau berada di divisi *Housekeeping*, Restoran dan Keamanan. Sementara dua staf pada divisi *Engineering* berstatus *Casual*.

²⁶ Ibid.

Melalui musyawarah awal yang dilakukan oleh tim manajemen operasional bekizaar, terbentuk visi dan misi Bekizaar Hotel, penamaan kamar, termasuk standar *greeting* untuk internal dan eksternal kemudian disetujui oleh *owner* (Arif Afandi), adapun elemen-elemen informasi lain serta pembentukan *culture* bekizaar menjadi fokus selanjutnya.

“Visi Hotel Bekizaar adalah *To Be The Leading Luxury Business Hotel With Dedication To Our Customer* (Menjadi Bisnis Hotel Mewah Terkemuka dengan dedikasi pada pelanggan) Sementara Misi dari Hotel Bekizaar yaitu: *Providing The Highest Standard Of Service Consistently To Comfort The Guests* (Menyediakan standar tertinggi dari layanan untuk kenyamanan secara konsisten tamu).²⁷”

General Manager, Masduki sebagai pondasi tertinggi dalam manajerial hotel, memiliki andil penting dalam membangun *culture* karyawan Bekizaar. *GM* sering memberikan arahan pada karyawan bahwa posisi yang paling penting di suatu hotel adalah semua. Ketika masing-masing individu menyadari bahwa setiap dari mereka memiliki posisi yang penting, maka ketergantungan dengan orang lain akan sendirinya menghilang. Dan lebih mengena dari pada diawal harus dipaksa. Kesadaran pribadi yang ingin dikembangkan. Selain itu penekanan bahwa setiap orang bisa belajar berbagai hal, menjadikan pola kerja karyawan untuk *multitasking* (satu orang bisa menangani beberapa pekerjaan yang berhubungan diluar *Job description*-nya).

²⁷ Sumber data *file orientation training 2013*, Divisi *Human Resource*

Ciri khas yang terbentuk dalam personalitas diri tiap karyawan di lingkup internal adalah ikatan saling memiliki, tanggung jawab dan kekeluargaan. Tidak semua hotel memiliki nilai ini. Di hotel lain, banyak karyawan yang baru masuk, tidak nyaman lalu memutuskan *resign*. Sehingga ini bisa menjadi nilai unggul selain letak bekizaar yang strategis.

Personalitas karyawan untuk menunjang pelayanan maksimal pada tamu juga ikut dibentuk oleh manajemen Bekizaar. Nilai-nilai yang berorientasi pada pelayanan tamu yaitu *Natural, Spontaneous, Determined, Willing*. Dijelaskan oleh Wahyu Kurniawan sebagai berikut:

“Kalau secara teori kita selalu sampaikan dalam training orientasi, kita punya NSDW, *Natural, Spontaneous, Determined, Willing*. Jadi satu, *Natural*, apa yang kita lakukan itu alami aja, kita bantu tamu, melayani tamu secara alami tidak dibuat-buat, jadi ‘kita memberi bantuan tanpa diminta’ (*To treat all your guests in a warm & genuine manner*), Dua, *Spontaneous*, secara spontan, jika melihat sesuatu yang perlu kita kerjakan ya secara langsung kita kerjakan nggak perlu kita tunda-tunda lagi, itu contoh (*Always extend a helping hand without being asked*). Tiga, *Determined*, Berketetapan hati untuk selalu mencari cara untuk menyelesaikan masalah yang dialami tamu (*Always determined to find ways to solve problems your guests may have*). Empat, *Willing*, kesanggupan, *team work*, (*Always willing to work together as part of a team to meet the needs of your guests*).²⁸”

²⁸ Wawancara dengan Wahyu Kurniawan, pada tanggal 21 November 2013, pukul: 12:35

Mengenai strategi dari *HR Manager* untuk mengembangkan dan memperkuat *Brand personalities* karyawan Bekizaar. HR Manager mengadakan program *english Class* yang sudah berjalan sampai delapan kali pertemuan. Dengan intensitas waktu 2 kelas/*batch* per-minggu. Program lebih ditujukan untuk melatih karyawan agar aktif berbahasa inggris yang kemudian bisa dipraktikkan dalam bidang kerja masing-masing. Ada juga training problem Q, yang mengedepankan pelatihan karyawan pada tingkat urgensi penanganan masalah. Praktik dasar tentang penanganan standar yang diterapkan di Bekizaar, sekaligus pemberian modul saat *training*.

Lebih dari itu *HR Manager* bekerja sama dengan pihak akademisi diluar hotel yang bisa memberikan *training* seputar pelayanan perhotelan dan peningkatan motivasi kerja. Komitmen yang sering dikomunikasikan oleh HR Manager kepada para karyawan adalah kesepakatan bahwa setiap hari merupakan *Learning day* dengan siapapun karyawan melakukan kontak. Ini merupakan stimulus kepada setiap karyawan agar tidak bosan belajar dan mengembangkan diri (baik secara *skill* maupun emosional) di tempat kerja.

“*Simple* aja kalau bisa dibina akan kita bina, kalau tidak bisa dibina ya selesai (adanya pemberhentian karyawan). Tolak ukur pasti ada, evaluasi pasti ada, apalagi sekarang ketat-ketatnya persaingan, jadi kita harus lebih selektif diawal dan saat masa dimana mereka bekerja. Yang bandel ada, syukurnya nggak terlalu banyak..jika ada yang perlu

dikeluarkan kita *strick* ya harus dikeluarkan, tapi jika bisa dibina dengan *warning*, *verbal warning*, kita lihat tingkat kesalahannya, kalau kesalahannya sudah fatal ya kita kasih surat peringatan pertama dan terakhir, udah selesai. Karena kalau kita membeda-bedakan konsekuensi atas apa yang mereka lakukan nanti pasti ada berpengaruh besar terhadap temen-temen yang lainnya. Dalam orientasi dan kontrak sudah jelas yang boleh dan yang tidak, yang harus dikerjakan apa saja (*job description*). Jadi kita sebenarnya tinggal menjalankan saja dasarnya sudah ada.²⁹”

Untuk menciptakan *brand personality* yang kuat.

Dibutuhkan ketegasan dari Manajer HR dalam memantau kinerja karyawan yang dinilai tidak sesuai dan melanggar peraturan yang telah diberlakukan di tempat kerja.

d. *Brand Communication* dalam *Public Relations* Bekizaar

Memperkenalkan *Brand* Bekizaar sebagai bisnis hotel pemerintah yang tergolong baru kepada konsumen bukan perkara mudah. Strategi Komunikasi publik dengan pendekatan *PR-ing* (*Public relations*) pada media dalam konteks berita, adalah yang dipilih *owner* (Arif Afandi). Bukan melalui iklan promosi. Strategi *PR-ing* dilakukan sejak awal peletakan batu pertama untuk pembangunan Bekizaar Hotel. Dalam hal ini Arif Afandi selaku *owner* menjelaskan:

“Saya percaya bahwa, karena lokasi, Bekizaar itu akan dengan sendirinya dikenal orang, karena itu ditahap awalkan kita tidak pernah melakukan, kita belum sampai pada langkah melakukan promosi baik itu melalui media *online* maupun *offline*, seperti dikoran atau media cetak, yang kita lakukan adalah dengan strategi *PR-ing*. Jadi

²⁹ Wawancara dengan Wahyu Kurniawan, pada tanggal 21 November 2013, pukul: 12:35

melalui *PR-ing* itu lah kita membangun komunikasi publik.³⁰”

Setelah pendekatan *PR-ing* dilakukan sebagai strategi untuk memperkenalkan *brand* bekizaar. Membangun dan memelihara eksistensi *brand* penting untuk diperhatikan. Oleh karenanya Manajemen Bekizaar Hotel merasa perlu untuk meningkatkan mutu pelayanan hotel.

“Tetep satu *services* ya, kita sudah menang lokasi, dibanding dengan hotel-hotel yang lain, yang kedua itu karena kita bergerak di *service* maka kita harus melayani, harus benar-benar menjaga kualitas, oleh karena itu saya tekankan kita harus mencari input balik dari para tamu kita misalnya, sehingga kemudian dia akan menjadi pelanggan, nah itu yang harus kita lakukan, nah kalau kita tidak bisa menjaga, kompetisi ini makin tinggi, kalau kita kemudian lokasinya sudah unggul tapi kalau tidak disertai dengan *services* yang unggul juga pasti akan hilang, sebab rata-rata Hotel milik pemerintah itu mnegenai hal ini tidak di perhatikan (pelayanannya), seperti kebersihan. Misalnya, saya lihat bersih nggak, rapi nggak, disitu saya agak rewel, setiap komplain harus segera ditindak lanjuti, setiap masukan harus diperhatikan. Kita semua seluruh orang di lingkungan wira jatim grup adalah menjadi ‘marketing’ dari hotel bekizaar. Kalau misalnya disini saya dapat komplain dari orang ya saya langsung *broadcast* ke temen-temen bekizaar, untuk dilakukan evaluasi.”³¹

Dengan tidak adanya divisi *Public Relations (PR)* yang dibentuk untuk fokus di bidang *relationship* antara Hotel bekizaar dengan para stake holdernya. Menyebabkan Fungsi *PR* ini dijadikan satu dalam ranah kerja Divisi *Sales and Marketing*. Hal ini dilandasi karena Manajemen Hotel Bekizaar berkonsepkan

³⁰ Wawancara dengan Arif Afandi, pada tanggal 26 November 12:10

³¹ Ibid

business hotel (yang padat karyawan), baru beroperasi dan secara fungsional kedua divisi ini hampir sama. Selebihnya GM Hotel Bekizaar, Masduki memaparkan:

“Pada umumnya cost tertinggi dari sebuah operasional perusahaan dimanapun termasuk hotel, itu di dominasi oleh dua pos, pertama : *Energy Consumption* dan yang kedua *Labour Cost* (biaya karyawan), Berkenaan dengan itu yang harus kita lakukan disini adalah bagaimana kita bisa *manage, maintain* teman-teman dengan memaksimalkan mereka. artinya kita dengan sedikit orang tapi semua pekerjaan ter-cover. Sehingga strategi yang kita terapkan adalah program multitasking, kalau seorang *sales marketing* kemudian bisa mengcover menjadi sebagai *public relations, why not?* Kalau seorang GSA kemudian bisa mengcover dari tugas seorang operator seorang *receptionist*, kenapa tidak? itu sebenarnya adalah simbiosis mutualisme,. Disatu sisi perusahaan diuntungkan karena tidak perlu *higher* orang lagi, disisi lain, ini adalah sebuah reward bagi staf kita untuk belajar lebih banyak.^{32,}”

Suatu keharusan bagi para staf bekizaar memahami *culture* yang dibangun oleh *Top Management*. Semua orang yang bekerja dilingkungan Bekizaar secara tidak langsung berpotensi menjadi *marketing* atau juga *public relations*. Tidak bisa dipandang sebelah mata perihal *branding image* Bekizaar. Setiap staf harus memiliki pengetahuan *update* seputar hotel. Untuk kemudian mau untuk mempromosikannya kepada siapapun yang tertarik dengan Hotel Bekizaar.

Menurut Masduki, dalam operasional hotel, manajemen harus benar-benar bijak di tiga titik kepuasan, di paling bawah manajemen memberikan kepuasan kepada staf yaitu kepuasan

³² Wawancara dengan Masduki, pada tanggal 21 November 2013, pukul 16:10

pada karyawan, kepuasan pada *customer*, lalu kepuasan kepada *owner*. Jadi ada banyak *needed* disitu. Kita harus mengakomodasi keseluruhan itu. Kita akomodir bagaimana kita bisa *win-win*, di mata staf tidak terlalu keberatan, kemudian dimata *owner* ini menguntungkan, bagi *customer* juga memuaskan.³³

2. Implementasi *Brand Strategy* Hotel Bekizaar

a. *Brand Positioning* Hotel bekizaar

Positioning Hotel Bekizaar secara internal dimulai dengan posisinya yang masih dibawah naungan IEWJ, untuk kemudahan pengoperasionalan kedepan, mengingat bisnis hotel pemerintah ini akan diperluas, maka Bekizaar akan menjadi PT (Perseroan Terbatas) sendiri yang mempunyai hubungan koordinasi langsung dengan Wira Jatim Group.

“Kita ada wacana untuk berdiri langsung sebagai anak induk wira jatim grup. Sebenarnya kita sudah ada di bawah PT.Bekizaar wira jatim itu nanti yang akan dikhususkan jadi istilahnya anak perusahaan yang dikhususkan untuk mengelola hotel dan restoran. Sekarang sudah ada tapi masih belum difungsikan karena masih tetap berinduk ke IEWJ. PT nya sudah dibentuk tinggal ngalirnya yang belum.”^{34,}

Perluasan lini bisnis perhotelan pemerintah provinsi, untuk membangun hotel sekelas namun berbeda konsep ini juga di jelaskan oleh Arif Afandi berikut :

³³ Ibid

³⁴ Wawancara dengan Wahyu Kurniawan, pada tanggal 21 November, pukul: 12:35

“Kita pengen menjadi *Chain hotel*, yang dimiliki oleh pemerintah provinsi, sehingga kemudian nanti bayangan kita tidak hanya punya satu hotel tapi punya beberapa hotel lalu kemudian ini menjadi suatu apa ya.. BUMD tapi tidak kelihatan pemerintahnya gitu lho. Jadi orientasinya ya memang profesional murni ...ini tadi barusan saya lihat kelapangan lihat proyek di Tunjungan , nah nanti tunjungan itu menjadi dalam tanda kutip *sweet room* nya bekizaar, nah dari bekizaar I, kemudian itu jadi bagiannya..³⁵”

Adanya pengembangan bisnis yang kemudian menambah kuantitas dari hotel yang di kelola di bawah *holding* Wira Jatim Group ini, menurut Masduki juga membawa manfaat besar terutama di sisi *marketing* hotel Bekizaar

“Kita juga ingin menjadi hotel jaringan (*Chain hotel*), akan ada banyak bekizar-bekizaar lain yang lahir. Jika sudah seperti itu banyak segi keuntungannya, kita bisa memblok kemana mereka akan menginap kita arahkan ke cabang hotel kita. Angin segar untuk cakupan wilayah marketing .. lebih mudah untuk dapat klien dan dia akan *repeat* terus di hotel kita.³⁶”

Lebih spesifik, pembangunan hotel bekizaar bagian dua (setelah Hotel bekizaar satu di Basuki Rahmat), dijelaskan oleh Wahyu Kurniawan sebagai berikut:

“Tahun depan kita akan punya *boutique hotel* yang dari segi fasilitas pendukung dan interior suasananya lebih bagus dari Bekizaar . Sekarang sedang dibangun ada di Tunjungan 51 sebelahnya Bank Niaga, bangunan luarnya sudah jadi, sudah ada jadi, bangunan cagar budaya tinggal rombak dalamnya saja, ada 49 kamar. Disini superiornya disana *sweet* nya .³⁷”

³⁵ Wawancara dengan Arif Afandi, pada tanggal 26 November 12:10

³⁶ Wawancara dengan Masduki, pada tanggal 21 November 2013, pukul 16:10

³⁷ Wawancara dengan Wahyu Kurniawan, pada tanggal 21 November, pukul: 12:35

Selain itu, untuk pemantapan posisi bekizaar yang berorientasi *customer needed*. Menjadikan konsep Hotel Bisnis dengan *no service*, hanya berlangsung pada dua bulan pertama. Dikarenakan target pasar dari bekizaar mempunyai ekspektasi dan menginginkan pelayanan yang lebih, Sehingga di bulan ketiga sampai kelima pengoperasionalan hotel Bekizaar berubah konsep pelayanan menjadi *half service*.

“... lalu setelah kita evaluasi 3 bulanan ternyata market kita itu bukan hotel budget, ternyata setelah berjalan 3-5 bulan org-orang yang menginap disini bukan lagi *customer* yang familiar dengan konsep budget. Bayangannya kan kalau sudah tidur hotel *prestisge* bangetkan tidak semua orang bisa tidur di hotel. Karena jadi tamu hotel mereka punya hak untuk dilayani, dari begitu kedatangan disambut, barang dibawain mobil diparkirin, di bantu *check-in* oleh *receptionist* dan sebagainya, itu yang jadi *mindset* orang-orang kita. Akhirnya kita mengalami pergeseran, karena mau kita konsep apapun orientasi kita pada pasar, karena pasar ingin seperti itu ya mau ndak mau sudah. Bahkan pada waktu itu kita juga nggak mikirin, kamar itu hanya TV saja, TV sama telepon. Tidak *provide* perlengkapan yang lain.³⁸”

Pergeseran pangsa pasar ini direspon baik oleh manajemen hotel, bahwa target pasar tidak hanya pada pebisnis yang transit di kota Surabaya, tetapi juga para turis yang hendak berlibur. Permintaan pasar juga lebih dari sekedar konsep *budget hotel yang no service*. Hal ini dijelaskan oleh Zainul Afandi berikut:

“Pada saat *check in* bagi pebisnis yg diutamakan adalah kenyamanan istirahat dan kecepatan *wifi*. Itu yang kita sasar saat itu. Tapi kan kenyataannya enggak, bahwa ternyata lokasi kita yang ada di depan TP, itu merubah semuanya,

³⁸ Wawancara dengan Masduki, pada tanggal 21 November 2013, pukul: 16:10

bahwa ternyata kebanyakan tamu nggak hanya bisnis tapi juga pelancong, orang-orang yang datang untuk *leasure*, karena kategori tamu yang datang kan ada bisnis ada *leisure*. Itu kalau saya hitung dalam statistik, itu *fifty-fifty*, Kalau daerah memang kebanyakan lokal surabaya, dia masih dominan angkanya 60%, sedangkan 40% banyak diambil oleh kalimantan dan sulawesi. Luar jawa jakarta juga banyak cuma kebanyakan ya kalimantan dan sulawesi. Ada karena dia mau *study tour* mau rekreasi, ada yg mau bisnis juga, .Jadi tidak hanya pebisnis. Sehingga konsep *no service* itu bergeser.. akhirnya dikamar kita sediakan *semi service*.³⁹”

Adanya faktor pergeseran target pasar dan permintaan, Strategi penentuan harga kamar juga ikut mengalami perubahan. Selanjutnya tidak hanya mengandalkan *basic* perhitungan *room cost*/biaya operasional, *Market Share* dan *Fair Market Share*. Setelah menentukan harga kamar, selanjutnya ada pertimbangan mengenai *publish rate* (harga yang akan diumumkan sebagai harga jual per kamar) yang kemudian dirubah pada periode bulan selanjutnya. Hal ini dilakukan untuk lebih memantapkan harga jual tetap kompetitif, sesuai *budget* para konsumen dan tentunya fasilitas yang memadai. Langkah selanjutnya dipaparkan GM Bekizaar berikut:

“Habis itu kita ya nggak langsung mengumumkan harga itu, kita menyisir kompetitor dulu, ini sudah bukan rahasia lagi, biasanya hotel itu ya *undercover*, mbak kamarmu harganya berapa sekarang, ada paket apa, tipe kamar apa, dapet apa disitu, oke dapat satu data, dari hotel ini, lalu di hotel lain, kita harus tahu kompetitor kita bermain diharga berapa, kompetitor kita tentunya yang selevel dengan kita. Permainan harga dimulai dari angka 330 ribu smpai dengan 600 ribu sehingga kita peta kan, kita cari angka yang kosong misal 350 kenapa pake 350 apa istimewa kamarnya?

³⁹ Wawancara dengan Zainul Afandi, pada tanggal 21 November 2013, Pukul: 14:50

Bagaimana jika nanti *customer* membandingkan dengan yang lain?, jangan sampe keinginan kita pasang harga tinggi karena bersaing dengan kompetitor, terus kita tidak dapat tamu.⁴⁰,

Dibulan pertama operasional hotel (Oktober 2012), manajemen mulai melakukan *comparison*, membandingkan hasil kamar yang terjual, harga jual, ARR dengan kompetitor. Manajemen melakukan pengecekan lewat statistik atau telepon, Dari sanalah Bekizaar semakin tahu positioning hotelnya dibanding kompetitor yang lain.

Mengenai survei harga, setiap pebisnis hotel tetap harus mengedepankan etika. Untuk mengetahui harga kompetioer bisa dilakukan via telepon dan melalui *hotel visit*. Baru kita menentukan masalah harga. Ini juga yang membuat harga hotel saling kompetitif. Uniknya pada hotel bisnis di Surabaya terjalin adat silaturahmi yang bagus.⁴¹

Tolak ukur hotel yang paling mudah bisa dilihat dari tingkat hunian dan dari sisi omzet hotel. Pengandaiannya, ada gula ada semut, jika gulanya manis pasti banyak semut. Sama dengan hotel. Hal ini dijelaskan oleh Masduki berikut:

“Jika hendak mengukur eksistensi suatu hotel, bisa dilihat dari okupansi (Tingkat hunian), kemudian setelah mengetahui okupansi baru kita evaluasi, kalau mau sekedar rame-ramean ya gampang aja, kamar jual murah pasti 100%

⁴⁰ Wawancara dengan Masduki, pada tanggal 21 November, pukul 16: 10

⁴¹ Ibid

terus okupansi, tapi efeknya setelah itu? artinya ada step-step yang harus diikuti kemudian dan ini tidak boleh putus. Okupansi bagus, pertanyaan kedua muncul, omzet⁴² mu rek..Terkait hal ini, *Accounting* dan *marketing* ada satu angka yang paling diperhatikan yaitu REVPAR, *Revenue per Available Room*⁴³. Kalau sedikit berarti ya tidak perlu dibanggakan *progress* nya.⁴⁴”

Target pasar hotel bekizaar yang dari awalnya membidik pebisnis dikota-kota besar dan pelayanan *customer* yang hanya membutuhkan tempat istirahat nyaman dan akses wifi yang cepat mengalami pergeseran. Target pasar tidak hanya pada kalangan pebisnis, dikarenakan lokasi hotel yang strategis di jantung kota surabaya, membuat para turis domestik maupun luar negeri juga menjadi satu pangsa pasar potensial, pelayanan yang semula *no service* menjadi *semi service* dengan beberapa fasilitas dan layanan yang disediakan. Sehingga ini juga berakibat pada *positioning* harga jual Hotel Bekizaar secara menyeluruh.

b. *Brand Identity* Hotel bekizaar

Pada tataran manajerial, Pernah ada *miss-communication* penggunaan tagline hotel Bekizaar, Diawal *tagline* yang dicanangkan oleh manajemen adalah *Eager to Satisfy*. Manajemen tidak mengetahui bahwa *tagline Never too Far* sudah

⁴² Jumlah uang hasil penjualan

⁴³ Penghasilan atau pendapatan hotel yang didapat dari masing-masing kamar, dilihat dari total penjualan kamar (*Available to Sold*) yang dihasilkan

⁴⁴ Wawancara dengan Masduki, pada tanggal 21 november 2013, pukul 16:10

disediakan oleh *holding Company* Wira Jatim untuk digunakan bersama dengan nama dan logo Bekizaar.

“Dulu memang sebelum *Never too Far*, itu mungkin sempat ada di website itu ‘*Eager Too Satisfy*’ Satu kesatuan, visi misi dan filosofi, Keinginan yang tulus lebih dari sekedar keinginan paling besar untuk memuaskan siapa saja, Sempet berjalan sekitar enam bulan sampai akhirnya diganti *never too far*, Setelah dikonfirmasi itu ternyata dibeli satu paket dengan logonya waktu itu.⁴⁵”

Pemaknaan Visi-Misi yang dimiliki bekizaar saat ini. Disikapi sebagai cita-cita sekaligus target kedepan top manajemen Bekizaar. Tidak hanya sekedar ‘eksis’ tetapi juga *leading*, terlepas pencitraan Bekizaar diluar sebagai hotel pemerintah.

“Nggak ngaru pencitraan itu (Anggapan miring hotel pemerintah), karena itu kan *image* awal orang aja, tapi pada saat mereka menjalaninya sendiri, sudah mengalami menginap disini, pasti mereka akan bisa membedakan bahwa bekizaar ini cukup bisa berkompetisi dengan hotel-hotel lainnya, walaupun *basic* kita BUMD.⁴⁶”

Sama halnya dengan wahyu, Dea Mathilda, Manajer *Sales and Marketing* Bekizaar mengatakan:

“Hotel ini akan jadi lebih bagus, lebih baik, lebih dikenal banyak orang. Bukan hanya karena hotelnya strategis tapi memang karena semua elemennya bagus. *Branding image* nya lebih baik dari berbagai elemen, *housekeeping*, *security*, restoran, secara internal jadi lebih baik. Dimana saya bisa meyakinkan orang bahwa hotel saya oke, otomatis pelayanannya juga harus oke,,kualitas hotel ini yang harus kita kedepankan⁴⁷”

⁴⁵ Wawancara dengan Zainul Afandi, pada tanggal 21 November 2013, Pukul: 14:50

⁴⁶ Wawancara dengan Wahyu Kurniawan, tanggal 21 November 2013, pukul 12:35

⁴⁷ Wawancara dengan Dea Mathilda, tanggal 21 November 2013, pukul 11.06

Keyakinan dan cita-cita yang kuat yang telah dibangun dari awal hotel Bekizaar berdiri membuat Bekizaar tampil sebagai hotel yang survive serta mampu bersaing di tengah kompetisi bisnis yang semakin padat.

c. *Brand Personality* Karyawan Bekizaar

Pada dasarnya, tamu yang datang tidak ingin mendapat masalah, kenyamanan yang mereka butuhkan. Pada tahap ini strategi pelayanan yang baik bisa tercermin dari sisi *front liner*, bagaimana staf *front office* Bekizaar memiliki personalitas yang ramah, cepat dan akurat. Dari sisi *housekeeping* yang selalu berhubungan langsung dengan *front office* menerapkan prinsip performa EIWO : *Everything in working order* (semua siap, semuanya berfungsi) tidak hanya karyawannya namun juga fasilitas yang dipersiapkan untuk tamu.

Pembekalan standar operasional prosedur diberikan saat training oleh manajer yang ada di tiap divisi. Sama halnya pada divisi *front office*. Bagaimana GSA (*Guest Service Agent*) harus menangani tamu saat hotel penuh, penanganan saat aktivitas *check out* dan *check in* sedang melonjak. Terkait hal ini Zainul Afandi, *Manager Front Office* menjelaskan:

“Banyak kan permintaan tamu, nah itu yang kita dulukan, kalau kita sudah *confirm* kita sudah komit. Baru kemudian kita lihat bagaimana tamu-tamu itu satu keluarga namanya sama, maka kita usahakan mereka satu *floor*, kalau nggak ada permintaan berbeda lantai maka kita akan dekatkan

mereka supaya mereka dekat, sehingga saat *chek in* mereka nggak harus minta lagi. Tamu sudah mendapat apa yang seharusnya dia dapat, tanpa kita diminta. Ini berlaku juga jika rombongan satu kantor. kita akan usahakan, mereka berdekatan, jadi itu butuh teknik, strategi bagaimana membuat kamar betul-betul cocok tanpa mereka harus meminta.⁴⁸”

Brand personality merupakan indikator penting yang harus dijaga nilai-nilainya oleh manajemen Bekizaar, Personalitas karyawan yang baik selain berpengaruh terhadap kualitas hubungan komunikasi dengan manajemen, tentu berdampak pada cara pemberian pelayanan tamu sekaligus persepsi tamu terhadap Hotel Bekizaar.

d. *Brand Communication* dalam *Public Relations* Bekizaar

Menciptakan iklim komunikasi yang baik juga mempengaruhi setiap karyawan untuk turut membangun *brand* Bekizaar, kegiatan mengkomunikasikan *brand*, oleh peneliti dititik fokuskan pada divisi *Front office* dan divisi *sales and marketing*. Dua divisi ini merupakan pintu terdepan dari hotel untuk menggapai tamu-tamunya.

1) Strategi Komunikasi Pada Divisi *Front Office*

Saat bekerja di bidang *housepitality* karyawan dituntut total, siap mental, memiliki performa yang baik, serta memahami

⁴⁸ Ibid.

prosedur pemberian pelayanan pada tamu. Oleh karenanya ada pemberian *EMPOWERMENT* (Kewenangan/ Kepercayaan dalam mengambil keputusan). Seperti dari *front office manager* kepada GSA agar mereka bisa merespon tamu dengan cepat.

Selain hal yang tersebut diatas, merupakan tugas dari *Front office Manager* untuk berperan saat mengontrol kinerja bawahannya. Zainul Afandi sebagai *Front Office Manager* Bekizaar menjelaskan:

“Saya tidak punya *leader* dibawah saya maka saya akan berperan aktif, karena saya ndak punya *supervisor*, saya ndak punya *duty manager*, jadi semua ada ditangan saya dalam hal keputusan atau kontrol. Mereka (GSA) sudah dikasih *deadline* yg pantas, bagaimana cara mereka *upgrade* tamu, itupun ada ketentuannya, kalau sudah masuk *check in time* kamar yang dipesan belum siap, *upgrade* kelantai atasnya yang sudah siap, karena itu sudah jadi haknya tamu . Kalau untuk *complimentry* harus izin ke saya dulu. Kasih compliment juga harus kasih kejelasan ke *GM*, karena mintanya ke *GM*, itu tingkat dimana saya harus ambil keputusan bukan lagi levelnya GSA.⁴⁹”

Pemberian *compliment* kepada tamu yang menginap, jika itu dari *Front office*, hanya digunakan saat terjadi masalah pelayanan yang berat, dan mengenai tamu. *Front office* memiliki tugas untuk meminimalisir ‘masalah’ yang dapat kapan saja diperoleh tamu saat menginap. Beberapa pengalaman penanganan *guest complain* oleh manajer *Front office* saat harus berbicara langsung dengan tamu, diceritakan Zainul Afandi sebagai berikut:

⁴⁹ Ibid

“..... terbayang nggak kalau jam dua malam seorang *duty manager* masuk ke dalam kamar tamu tanpa izin, dikira ndak ada orang, dan tamunya lagi bermesraan jam dua malam itu, kira-kira apa yang kamu bayangkan, apa tamunya ndak marah besar itu?, Bagaimana rasanya kalau kemudian jam lima pagi, jam setengah lima lagi enak-enaknya nya tidur, *housekeeping* masuk kedalam kamar, bagaimana kalau *reception* mu salah memberikan kunci kamar kemudian masuk ke kamar yg sudah ada isinya, itu semua makanan yang nggak satu kali dua kali harus saya hadapi, nggak mungkin *dihandle* sama sesama *GSA*. Itu *complimentary* sudah wajib hukumnya.^{50,}”

Pemberian *compliment (free voucher)* memiliki tahap-tahap yang akhirnya dapat diberikan kepada tamu, ada langkah langkah , strategi *handling guest complain*, yaitu Dengar, Emphati, Permintaan maaf, Reaksi, dan kemudian membuat suatu catatan bahwa itu tidak akan terjadi lagi (*Learn, Listen Emphthy, Apologize, React, Notify*).

“Kita ada prinsip. Pertama kita dengarkan, apa yang jadi problem tamu, kalau kemudian kita sudah tahu dari *reception* yang memberi laporan itu jauh lebih baik, Tapi tetep kita harus dengar apa yang dimau tamu. Kedua, *emphathy*, berempati menggunakan bahasa yang tepat. Kemudian saya akan meminta maaf, Kita sudah minta maaf tamunya mau marah itu hak tamu. Tapi yang pasti kita sudah mendengar apa yang tamu mau, kemudian saya melakukan tindakan, saya bereaksi untuk apa yang dia alami tadi. Kalau itu masalah air panas mungkin saya panggil engineer, mungkin saya akan memberikan fasilitas *complimentary* tadi...^{51,}”

Hubungan komunikasi yang baik terjalin oleh divisi *Front office* dan *Sales and Marketing*, sehingga pada saat tertentu pemasar juga berkomunikasi dengan bagian *Front Office*,

⁵⁰ Ibid

⁵¹ Ibid

Sehingga dari meja *front office* tidak sampai ada *over* penerimaan tamu, walau target pencapaian hunian seratus persen tetapi ada diskusi mendalam antar dua divisi ini untuk tidak sampai membuang tamu.

“Kita kontrol, saya monitor, pada saat okupansi tertentu saya ngomong ke *marketing* stop jualan ini, jualan ini, knp? Sudah karena saya sudah punya calon yang *check out* tanggal segini. Kalau kemudian yang *extend* sekian maka ini tidak akan nutut, kita tunggu tamu *walk in*, jd tutup aja jatah-jatah untuk yang lain. Jadi ada komunikasi disitu, jadi jangan sampai kita penuh tapi kita buang tamu, bohong namanya, kita buang uang, itu strategi komunikasinya.⁵²”

Target yang dimiliki oleh divisi *front office* adalah kepuasan tamu, bagaimana *guest satisfaction* tinggi, index tamu, *repeater guest* juga tinggi, Target divisi ini lebih pada sisi *excelency* dari sisi pelayanan. Semakin tinggi tingkat tamu kembali (yang sudah *check in* dan kembali lagi), menandakan hotel disenangi oleh tamu,

Dimulai dari manajer *Front office* agar membuat staf dengan garda terdepan di hotel nyaman bekerja, ketika sudah seperti itu maka staf senang melayani tamu. Kalau tamu sudah senang, itu akan membuat keuntungan bagi hotel. Kita membuat sistem yang membuat staf nyaman. Dari sisi nyata terlihat, bahwa karyawan *front office* menikmati dan *engage*, Jika seperti ini karyawan akan memiliki loyalitas yang lebih. barulah *skill* untuk

⁵² Wawancara dengan Zainul Afandi, pada tanggal 21 November 2013, pukul : 14:50

melayani tamu semakin diasah.⁵³ Mengenai hal tersebut, Andi mengatakan bahwa itu bisa dipelajari sambil berjalannya waktu.

2) *Brand Communication*; Penerapan Pendekatan *PR-ing* dan *Sales Marketing*

Penerapan Pendekatan *PR-ing* dalam pengkomunikasian *brand* pada publik, terkait posisi Bekizaar sebagai hotel pemerintah. Wira Jatim Group menggunakan daya tarik awal dengan mendatangkan para petinggi provinsi dan Kota untuk datang pada setiap tahanan penyelesaian hotel. Mulai *Ground Breaking* (peletakan batu pertama), *Topping of Brekizaar*, sampai *Grand Opening* Hotel Bekizaar.

“Dulu, ketika *ground breaking* kita undang bambang DH, itu orang akan melihat, ketika saya mendampingi pak bambang DH, yang pernah bersaing dalam pilwali, wartawan pasti tertarik. Itu menjadi magnet yang fokusnya sama, kita mau membangun hotel bekizaar. kemudian ketika *toping off* itu kan, itu kan pak wagub, untuk penyelesaian bangunan terakhir, kita undang pak wagub kemudian wartawan pada datang, media memberitakan tentang pembangunan bekizaar, kemudian sudah mulai jalan kita melakukan *grand opening*, kita undang pak gubernur untuk hadir di *grand opening*, gitu itu adalah ini strategi *PR-ing* ya kan bukan marketing, bukan advertising, tapi *PR-ing* yang kita lakukan. Nah setelah itu ya model-model pendekatan sales dan marketing yang dilakukan oleh manajemen, oleh pak masduki, misalnya, melalui taxi, *sales call*, nah pak GM bisa meneruskan strategi *PR-ing* itu ketika beberapa kali keluar di koran dan di media elektronik tentang berbagai isu perhotelan, juga melalui event yang di selenggarakan hotel bekizaar.⁵⁴”

⁵³ Ibid

⁵⁴ Wawancara dengan Arif Afandi, Pada tanggal 26 November 2013, pukul 12:10

Untuk pelaksanaan *brand communication* dengan pihak luar, diawal dirasa agak berat oleh Dea, *sales and marketing Manager Bekizaar*. Karena berupaya membangun dari nol, selain itu tantangan Bekizaar adalah membuat sebuah *brand image* yang positif. yang sebelumnya hotel pemerintah lainnya memiliki image negatif. Oleh karenanya, butuh pendekatan yang baik dengan klien, Dukungan manajemen mengenai pengumpulan informasi tentang klien juga akan membantu pengimplementasian *brand communication*.

“Untuk misalnya cari klien, memang kita sendiri, jadi dari data-data yang sudah ada, jadi kayak klien saya dulu saya telpon, perusahaan-perusahaan besar ya nyarinya di *yellow pages* juga nyari *corporate* yang dekat lokasi nya dengan bekizaar, kayak danamon, itu kan dekat, jadi kita bangun relasi disitu, jadi saya harus nelponin satu-satu dari awal.”⁵⁵

Dea juga memberi penjelasan tentang teknis kegiatan marketing khususnya dalam melakukan *sales call* kepada calon tamu hotel :

“.... *sales call* biasanya pertama saya telepon, saya bikin janji, misalnya hari ini saya telpon, saya bikin janji besok berapa orang, atau bisa saja saya dadakan owh lewat sini mampir, , maen owh pas lewat sini kayaknya ini dulu klien saya cuma kok sekarang nggak banyak dateng kenapa, mampir aja, maen.. ngobrol kenapa kok sepi, gitu-gitu,”⁵⁶

Dalam praktik marketing, proses pemasaran bisa terjadi dalam dua kali kunjungan. Ini terjadi jika klien merupakan *corporate* besar dan belum menjalin kerja sama dengan pemasar

⁵⁵ Wawancara dengan Dea Mathilda, Pada 21 November 2013, pukul 11:06

⁵⁶ Ibid

sebelumnya. Tahapannya adalah dengan mengajukan proposal, yang kemudian dikonfirmasi ulang. Rata-rata perusahaan besar menggunakan prosedur tersebut dalam mengawali kerjasama dengan instansi lain.

“...yang paling penting sebenarnya *booker-bookernya*, *booker* perusahaan (baik *travel* atau *company*) itu, saya harus meyakinkan mereka untuk nyoba, salah satu strateginya adalah saya kasih voucher gratis, saya kasih nginep disini, setidaknya mereka nyobain dulu, untuk mereka bisa mempromosikan ke rekanannya bahwa ini hotel oke.⁵⁷”

Terkait kategori dari klien. Dea menjelaskan bahwa klien ada yang dari awal kenal, ada yang kita tidak kenal, jika sudah kenal lebih enak pendekatannya, yang belum kenal otomatis menggunakan sugesti yaitu hotel bekizaar mempunyai *G Spot* di tengah kota, di depan Tunjungan Plaza. Itu yang kita jual sebenarnya, disamping lokasi, lalu mengarah pada pelayanan, service kamar, bentuk kamar, istilahnya kita mensugesti orang bahwa kamar kita bagus, dan itu perlu.⁵⁸

Strategi dalam memasarkan *brand*, lebih mengena tetap menggunakan cara bertatap muka untuk menawarkan *product* (*sales call*). Namun dengan perkembangan teknologi informasi dan komunikasi yang semakin pesat, *Brand Communication* dengan *sales call* tidak bisa dikatakan benar-benar efektif karena pertimbangan waktu yang terbatas. Jadi untuk *branding image*

⁵⁷ Ibid

⁵⁸ Ibid

selain *sales call* adalah berpartner dengan *media*. Bagaimana orang bisa mengenal, adalah melalui radio, koran, majalah dan online.

Kerja sama yang dilakukan Bekizaar dengan media (*media relations*) adalah dengan sistem barter *voucher*. pihak media bisa menggunakan *voucher* untuk hal apapun, Ketika sudah akad barter, maka pemasar bisa memasang iklan. Kebanyakan mereka yang datang, justru media yang mencari karena mereka butuh berita, dan bekizaar yang berstatus hotel pemerintah terkadang juga tersorot.

Kedua, dari *online travel agent*. Tidak hanya memasarkan *brand* dengan *sales call* dan relasi pada media cetak dan televisi, *online media* juga membantu dalam mempromosikan bekizaar dengan jaringan yang lebih luas dan mengglobal.

“...*which is* ini online terbesar di Indonesia yang biasa sering orang pakai. Biasanya saya pakai Agoda, kita belum pakai yang lain, saya coba daftarin bekizaar, begitu ada hotel baru mereka coba untuk diulas, jadi dari situ juga *brand communication* kita. untuk *travel agent online* yang lain mereka akan nyusul. Sisanya, mereka akan kesini dan minta.⁵⁹”

Yang ketiga memperkenalkan *brand* bekizaar lewat mobil Bekizaar yang biasa pemasar gunakan. Dari sana konsumen bisa membacanya dan melihatnya. Lalu kerja sama dengan event, jadi

⁵⁹ Ibid

sponsor, nama Bekizaar disebut sama MC, jadi biar orang tahu.⁶⁰ Banyak macam strategi yang digunakan oleh divisi *marketing* untuk memperkuat *brand communication* kepada konsumennya. Jika tidak begitu menghasilkan maka mencoba strategi yang lain, dengan mempertahankan strategi yang masih memberi keuntungan, begitu seterusnya.

Bekizaar masih terhitung satu tahun beroperasi, dan dengan sistem *budgeting* yang belum berjalan, upaya branding dari divisi *marketing* tetap dilakukan, tetapi pendekatannya *saving cost* dengan tidak mengeluarkan uang untuk melakukan kerja sama. Sehingga yang dilakukan adalah kersama dengan sistem barter dengan media. Untuk operasional *marketing* sehari-hari saat butuh *cost* maka perlu mengajukan permintaan pembelian kebutuhan kepada staf *purchasing*.⁶¹

Tentang strategi bekizaar untuk mampu berkompetisi dengan hotel bisnis yang lain. Apalagi berhadapan dengan *chain hotel* yang sudah punya jaringan besar, maka penerapan strategi yang sesuai menjadi tameng bertahan untuk tetap bisa memperoleh klien.

“Satu, ketika kita lihat kompetitor yang selevel, kelebihan dan kekurangannya apa, contohnya, misalnya, oiya pelayanannya kurang oke, berarti kita harus oke dipelayanan. Dua, kita buat supaya orang itu mau balik lagi, bukan karena orang itu coba terus pergi. Itu strateginya jadi

⁶⁰ Ibid

⁶¹ Ibid

kalau mau dibandingin sama hotel-hotel lain memang banyak, tapi gimana kita istilahnya mengutamakan jasa, jadi meskipun istilahnya hotel ini kecil, tapi mereka mau balik, karena salah satunya, *front office* nya ramah, *housekeeping*nya ramah, penekanan pada memaksimalkan pelayanan yang kita punya.”

Ketika membahas elemen dari *brand identity*, Manajemen tidak berhenti dengan logo, tagline, dan nama. Lebih dari itu ada elemen website dan akun media sosial online Bekizaar. ketika peneliti menanyakan tentang manfaat dari website untuk tidak sekedar memberikan informasi tapi juga dapat menarik konsumen untuk melakukan reservasi, Dea menjawab:

“*Well* untuk ngomongin *website*, masih belum begitu membantu (dalam pemasaran), menurut saya pribadi, dan untuk pemesanan dari website yang email itu *which is* bisa dibaca mungkin dua orang, sebulan kadang nggak ada, setahun terakhir kemarin saya cuma dapet dua dari *website*. mungkin nanti kita mau mbenahin disana karena kebanyakan hotel yang lain, *website* mereka bisa langsung pesan lewat sana dan itu sistemnya akan beda, *Honestly* dari *website* belum terlalu signifikan. Karena sampai saat ini sebenarnya itu (*website*) cuma media informasi saja.⁶²”

Dalam setahun terdapat dua bulan yang menjadi tantangan waktu bagi *marketer*. Dalam setahun ada dua bulan yang okupansi tidak tinggi untuk semua hotel. Yaitu pada bulan ramadhan hingga lebaran dan pada saat tahun baru. Rata-rata semua hotel seperti itu.⁶³ Memperjelas fenomena diatas, Dea memaparkan karena mereka (konsumen) akan keluar kota makanya kenapa kalau lebaran di surabaya sepi, jika saja yang luar mau kesini ya karena

⁶² Ibid

⁶³ Ibid

mereka hendak pulang kerumah masing-masing. Sehingga okupansi hotel di Surabaya ikut sepi.⁶⁴

Ketika pemasar sudah berhasil meyakinkan dan konsumen sudah datang untuk menginap, bisa saja terjadi kendala teknis atau kejadian yang tidak terduga. Maka akan menjadi pekerjaan tambahan bagi pemasar untuk membangun kembali *trust* kliennya

“Nggak semua orang meskipun kita udah *say sorry*, kita kasih voucher, akhirnya mau dan mencoba lagi, ibaratnya ada beberapa klien saya yang mereka merasa nyaman dengan saya, jadi istilahnya mereka akan tetep *contact*, maksudnya *booking* lewat saya, ya kayak gitu itu, itu yang harus dipertahankan⁶⁵”

Tidak ada kendala signifikan yang dialami oleh divisi marketing dalam membangun *brand communication* lewat berbagai strategi *marketing*, media dan *event relation*, sampai saat ini. Lebih tepatnya menjadi tantangan kedepan bagi manajemen bekizaar secara utuh lebih siap dalam menguatkan *positioning* bekizaar. Karena di tahun-tahun berikutnya, persaingan akomodasi hotel di surabaya akan semakin gencar.

Terkait dengan anggapan atau image miring tentang rendahnya kualitas hotel pemerintah disikapi Dea sebagai ‘angin lalu’, dan tidak menghambat divisi *marketing* dalam menjalankan tugas-tugasnya. Justru dipaparkan oleh Dea, kalau klien dari

⁶⁴ Ibid

⁶⁵ Ibid

kalangan pejabat pemerintah lebih sedikit dari pada pebisnis dan turis yang memilih bekizaar sebagai tempat menginap.

Menanggapi image yang berkembang di masyarakat jika hotel yang berdiri merupakan milik pemerintah maka akan sering dijadikan destinasi menginap oleh kebanyakan pejabat pemerintahan, Dea memberi penjelasan sebagaimana berikut:

“Nggak juga, nggak mesti, kalau mereka kesini sesuai dengan harga saya, mereka mau, ya mereka akan menginap, kalau mereka masih mau minta banyak lagi dengan *mark up* harga⁶⁶, itu yang saya nggak mau. Kalau potongan nggak papa. Prinsipnya saya mau bangun *image* Bekizaar dengan image yang baik. kenapa jika seperti itu saya tolak, satu, karena biar ndak ngerentet, saya nggak mau kebangun image bekizaar ini terbentuk karena owh itu bisa kok itu milik pemda, loe mau *mark up* berapa aja bisa,,saya nggak mau seperti itu. Istilahnya ribet sih ngurus yang begituan jadi saya mau yang sesuai prosedur aja, gitu.⁶⁷”

Sejauh usaha yang telah dilakukan oleh manajemen Bekizaar, mulai dari Perencanaan strategi merek yang dirancang sedemikian rupa hingga implementasi dari perencanaan strategi dalam membangun eksistensi *brand* bekizaar. Sebagai informasi pelengkap, peneliti juga mewawancarai beberapa tamu (*guest*) tentang pengalaman awal mereka mengetahui bekizaar dan hal-hal yang membuat mereka memilih bekizaar sebagai tempat menginap hingga ada yang sudah menjadi *repeater guest* (tidak hanya sekali menginap di hotel Bekizaar).

⁶⁶ *Mark up* adalah menaikkan suatu nilai dengan jumlah atau prosentase tertentu, sehingga nilainya lebih tinggi dari nilai semula. Dalam dunia bisnis, mark up adalah hal yang biasa untuk meningkatkan keuntungan. Tetapi dalam pengeluaran pemerintah, *mark up* berkonotasi negatif. karena berarti meninggikan jumlah pengeluaran untuk kepentingan pribadi.

⁶⁷ Wawancara dengan Dea Mathilda, pada tanggal 21 November 2012, pukul 11:06

Djalal adalah tamu yang pertama peneliti wawancara, berasal dari Johor Baru Malaysia dan sudah menginap dua hari di Bekizaar. Informan menceritakan perihal awal informan mengetahui bekizar. “*Oh, Saya dari pada berkeliling di mall ini (Tunjungan Plaza). Saya tanya itu yang panggil taxinya, nah dia maklumkan depan sini ada hotel*”⁶⁸ (Oh, saya mengetahui (Hotel Bekizaar) saat jalan-jalan di Mal Tunjungan Plaza. Saya tanya karyawan yang biasa memanggil *Taxi*, kemudian saya diberi tahu kalau di depan Tunjungan Plaza ada hotel).

Lain halnya dengan Djalal. Sahrul, pebisnis yang berdinis di Cepu menceritakan pengalaman pertama informan mengetahui Hotel bekizaar, informan mengetahui Bekizaar saat reservasi online via Agoda⁶⁹; “Sebelumnya saya ngep di *Garden Palace* dengan maksud dekat dengan Surabaya Plaza. Tapi dipikir-pikir itu.. lebih enak Tunjungan Plaza ya kalau buat jalan-jalan, keliling-keliling.. Pas di agoda, ketemu (Hotel Bekizaar) nyobain,, paling deket nih kayaknya dengan TP, Ya udah saya coba..”⁷⁰

Lain halnya dengan Informan pertama dan kedua, informan ketiga (Keluarga Ardian Sugiato-Cahaya) yang berasal dari Kediri, mengetahui bekizaar saat bertepatan makan malam di rumah

⁶⁸ Wawancara dengan Djalal Bin Omar, tanggal 25 November 2013, pukul 11:10

⁶⁹ Agoda adalah perusahaan internet yang menyediakan layanan reservasi properti hotel atau resor secara online yang difokuskan terutama untuk kawasan Asia Pasifik.

⁷⁰ Wawancara dengan Sahrul, tanggal 25 November 2013, 11: 38

makan cepat saji yang berlokasi disamping hotel bekizaar. “Saya tahu bekizzar ini dari MCD sebelah, waktu makan malam..Nah waktu itu lihat disamping ada hotel..”⁷¹

Para tamu saat diwawancara mengapa memilih hotel Bekizaar untuk menginap juga memiliki jawaban yang bervariasi, seperti yang dikatakan Sahrul, “saya dinas Di Cepu, tapi saya aslinya Jakarta, Jadi Kalau bolak-balik Jakarta lewat Surabaya..Milih Nginap disini ya ada keperluan Bisnis sembari jalan-jalan juga..”⁷²

Cahaya sebagai tamu yang pertama kali menginap di bekizaar saat diwawancara oleh peneliti, memberi alasan berbeda mengapa memilih menginap di Bekizaar, ya kesini emang kebetulan ada temen yang ulang tahun..rumahnya di Sidoarjo..⁷³, menambahkan jawaban dari Cahaya, Ardianto mengatakan, “karena letaknya strategis ya, dan *rate* nya juga memenuhi isi kantong jadi cocok, fasilitasnya juga memadai”⁷⁴.

Namun ada juga, tamu yang memilih bekizaar karena hotel pilihannya pertama penuh, lalu mencari hotel lain. *Nah, saya minat dulu itu sheraton, disana dua kali nak penuh, ini ketiga barulah lari kesini.*⁷⁵ (Saya sebelumnya kalau menginap di

⁷¹ Wawancara dengan Ardian Sugiarto, 26 November 2013, pukul 09:17

⁷² Wawancara dengan Sahrul, tanggal 25 November 2013, pukul 11: 38

⁷³ Wawancara dengan Cahaya, tanggal 26 November 2013, pukul 09:17

⁷⁴ Wawancara dengan Ardian Sugiarto, 26 November 2013, pukul 09:17

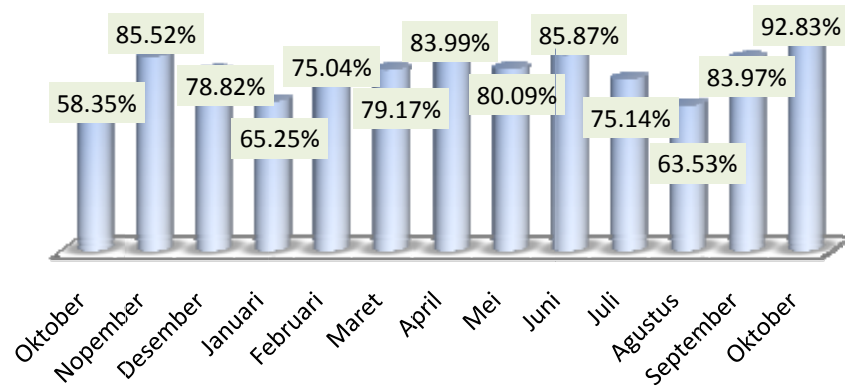
⁷⁵ Wawancara dengan Djalal, tanggal 25 November, pukul 11:10

Sheraton, disana dua kali selalu penuh, ini ketiga kalinya barulah mencoba menginap disini).

Strategi *Brand* yang dilakukan manajemen terlebih *public relations* hotel bekizaar tidak hanya dapat didiskripsikan dalam *guide lines, rules, job description* perusahaan dan wawancara mendalam. Data statistik juga memiliki peran penting bagi manajemen bekizaar, serta bukti otentik yang dimiliki setiap divisi terutama *top management* untuk mengetahui kondisi hotel terbaru baik itu bisa mewakili kemajuan atau penurunan bagi *company brand* Bekizaar.

Dalam proses membangun eksistensi brand hotel Bekizaar, strategi-strategi yang sudah diterapkan sebelumnya bisa dilihat perkembangannya, apakah menghasilkan peningkatan yang bagus atau tidak pada perusahaan. Manajemen bekizaar melakukan peninjauan akan hal ini dari hasil hitung statistik. Hotel Bekizaar melihat *progress* pencapaian hotel melalui *statistic* room yang terintegrasi dengan sistem *computerized*, PYXIS . Di bawah ini peneliti menyajikan data Okupansi (Tingkat Hunian), serta jumlah jumlah *arrival (check in)* dan *departure (check out)* tamu bekizaar hotel selama satu tahun hotel beroperasi.

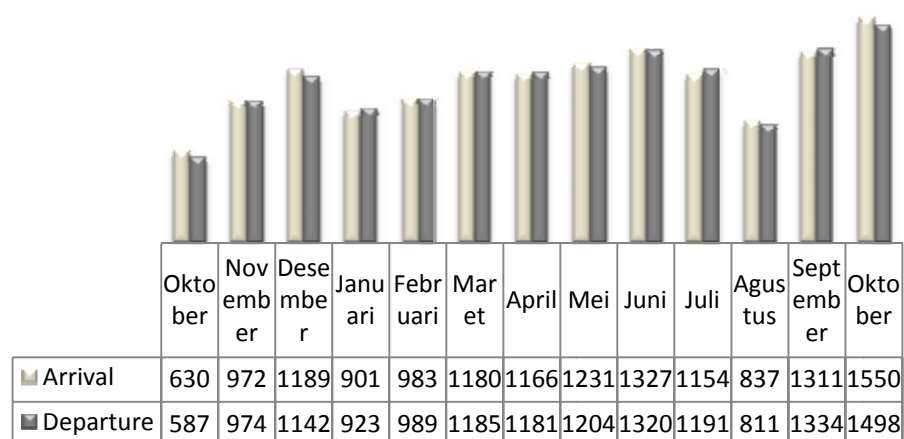
**Grafik 3.1 : Okupansi Hotel Bekizaar
Periode Oktober 2012 - Oktober 2013**



Sumber: Data *Statistic Room* Divisi *Front Office*

Melalui proses hitung statistik diatas, Diketahui perkembangan tingkat hunian (okupansi) hotel Bekizaar setiap bulan. Perhitungan okupansi hotel dengan cara kamar yang terjual dibagi kamar yang tersedia dikali seratus. Sehingga dapat diketahui okupansi hotel bekizaar tercatat paling rendah pada bulan Oktober 2012 dengan prosentase 58,35 %, sementara okupansi tertinggi Hotel bekizaar jatuh pada bulan Oktober 2013 dengan prosentase mencapai 92,83%.

**Grafik 3.2 : Aktifitas *Arrival* dan *Departure*
Tamu Hotel Bekizaar
Periode Oktober 2012 - Oktober 2013**



Sumber: Data *Statistic Room* Divisi *Front Office*

Aktivitas *Arrival/Check in* dan *Departure/check out* tamu, juga tercatat melalui statistik, ini merupakan hasil data yang menjadi referensi bagi divisi *Front office* untuk dapat mengukur tingkat satisfaction tamu yang menginap di Bekizaar dengan akumulasi jumlah kedatangan dan keberangkatan atau *check out* per bulan. Pada data diatas tingkat *arrival/check in* dan *Departure /check out* tamu terbanyak pada bulan Oktober 2013 dengan jumlah *arrival* 1550 dan *departure* tamu 1498 kali. Sementara jumlah terendah masih berada diawal bulan hotel bekizaar beroperasi dengan *Arrival* 630 dan *Departure* 587 dalam satu bulan.

Manajemen bekizaar tidak hanya melakukan evaluasi kemajuan bisnisnya dari segi okupansi, jumlah *Arrival* dan *Departure* tamu yang menginap. Dalam Penentuan harga kamar dan pendapatan perkamar di bulan sebelumnya juga dihitung dengan cermat agar harga jual kamar tetap kompetitif dan dapat menutup *roomcost* yang sudah dikeluarkan sebelumnya. Perhitungan tersebut menjadi bahan evaluasi manajemen dan catatan bagi divisi *marketing* dalam penyusunan strategi pemasaran pada bulan-bulan berikutnya.