

BAB IV

ANALISIS DATA

A. Temuan Penelitian

Temuan penelitian berupa data lapangan diperoleh melalui penelitian kualitatif yang bersifat deskriptif. Ini sangat diperlukan sebagai hasil pertimbangan antara hasil temuan penelitian dilapangan dengan teori yang berkaitan dengan pembahasan penelitian. Dalam hal ini peneliti menganalisis tentang *Brand Strategy* dalam *Public Relations* di Hotel Bekizaar Surabaya mulai dari perencanaan hingga implementasi dari perencanaan strategi *brand* oleh *public relations* hotel bekizaar. Dari pengamatan yang dilakukan peneliti selama berada di hotel Bekizaar Surabaya, menghasilkan temuan sebagai berikut:

1. Perencanaan *Brand Strategy* Hotel Bekizaar

- a. *Brand Positioning* Hotel Bekizaar

Terdapat dua poin temuan penelitian pada tataran perencanaan *brand positioning* hotel Bekizaar, yaitu :

- 1) Konsep Hotel Bisnis dengan basis *no service*

Awal beroperasi, pengelola hotel (Manajemen) Bekizaar memiliki konsep hunian untuk *business people* (pebisnis) dan *business traveler* (Wisatawan yang sekaligus memiliki keperluan bisnis). Hotel dikonsep sesuai kebutuhan pebisnis yang mengutamakan tempat istirahat yang nyaman, adanya pilihan

paket menginap dengan sarapan pagi atau *room only* berikut akses wifi yang cepat. Dengan nilai unggul bekizaar yang berada pada lokasi yang strategis tepat di jantung kota surabaya, terbentuklah *positioning* awal hotel *no service* ini.

Pada tahap perencanaan ini, *positioning* dari harga *publish* bekizaar masih berdasarkan pada perhitungan *room cost* (*Energy Cost* ditambah *Labour Cost*), lalu biaya penghargaan jasa, hingga masuk pada penyesuaian harga. Pihak manajemen diawal juga menentukan segala macam *amunity supply* yang kemudian dimasukkan ke sistem RKAP¹ hotel Bekizaar.

2) Perluasan bisnis Hotel Wira Jatim Group

Saat ini, pengelolaan hotel Bekizaar secara internal memang masih berada dibawah IEWJ (salah satu anak induk dari wira jatim group). Namun untuk kemudahan fokus pengoperaionalan bisnis jasa di bidang hotel dan restoran wira jatim kedepan. Sudah direncanakan sejak hotel Bekizaar didirikan bahwa nanti pada perkembangannya, Hotel Bekizaar akan menjadi PT (Perseroan Terbatas) sendiri yaitu PT. Bekizaar wira jatim yang mempunyai hubungan koordinasi langsung dengan Wira Jatim Group.

¹ 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

Tidak hanya satu hotel saja yang akan dimiliki oleh Wira Jatim Group. Namun hotel-hotel lain akan berdiri sebagai bentuk ekspansi di bidang akomodasi perhotelan. Ini merupakan langkah terdekat yang sedang dilakukan oleh *holding company* untuk pencapaian target jangka panjang bisnis hotel BUMD yang berkonsepkan *chain hotel* (Hotel Jaringan).

b. *Brand Identity* Hotel Bekizaar

Setelah menetapkan elemen-elemen *brand positioning* pada perencanaan *brand strategy*, perencanaan memasuki tahap pemenuhan *Brand Identity* Hotel Bekizaar

1) Pembentukan Identitas Bekizaar

Bangunan identitas keseluruhan hotel Bekizaar dibentuk dalam beberapa tahap. Peneliti memetakan bahwa proses pembentukan identitas bekizaar terjadi dalam tiga tingkatan hubungan *stakeholder*, antara lain:

Tahap awal, pihak Wira jatim Group (*holding Company*) dengan perusahaan *Branding* dan desain. Kerja sama ini dilakukan oleh wira jatim melalui representasi Arif Afandi sebagai direktur utama melakukan kerja sama dengan *Lia s Associates* untuk menciptakan Nama, Logo dan *Tag Line* Bekizaar.

Penggunaan *brand name* bekizaar didasari karena Wira Jatim Group mengharapkan hotel berkembang dan

mengharumkan nama jawa timur. Hotel Bekizaar 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*, serta meningkatkan daya tarik bagi turis domestik dan internasional.

Sementara *tagline never too far* adalah *brand promise* wira jatim group bahwa hotel bekizaar akan selalu berlokasi strategis. Untuk makna jumlah enam bulu ayam bekisar, *corporate color* serta *logo type* yang digunakan dalam desain logo, 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-lain. 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.

Tahap kedua, Wira Jatim melakukan koordinasi dengan anak induknya yaitu *IEWJ (Industrial Estate Wira Jatim)* untuk membantu pengoperasional bekizaar pada kuartal pertama. Ini mencakup kepengurusan izin bangunan hotel, pendaftaran dan pematenan hak *Merek Bekizaar*.

Pengoperasionalan Hotel bekizaar sampai sekarang masih berindukkan pada IEWJ (Tidak berhenti pada manajemen Bekizaar).

Secara pertimbangan bisnis, ini akan lebih mudah dari pada harus membuat anak perusahaan baru diawal. Selain tidak disulitkan dengan pembentukan PT (perseroan Terbatas) yang baru, disatu sisi *sharing profit*-nya akan lebih mudah dengan pemerintah provinsi (profit Bekizaar akan dijumlahkan dengan profit IEWJ).

Tahap ketiga, manajemen operasional Bekizaar mulai turut andil dan melengkapi pembentukan identitas bekizaar yang sudah dibuat sebelumnya. Pada tatataran ini, manajemen merumuskan visi dan misi, *Greeting Standart Hotel*, *Wording Website*, Penamaan Kamar (Bekizaar, Mediterra dan business (Sekarang dikerucutkan menjadi Bekizaar dan *Businees Type*). Hasil perumusan elemen-elemen ini yang kemudian dilakukan ACC dari manajemen kepada Arif Afandi.

c. *Brand Personality* Karyawan Bekizaar

Terdapat tiga poin temuan penelitian pada tataran perencanaan *brand personality* hotel Bekizaar, yaitu

1) Penguatan Visi Misi

Pemaknaan Visi (*To Be The Leading Luxury Business Hotel With Dedication To Our Customer*) dan Misi dari Hotel Bekizaar (*Providing The Highest Standard Of Service Consistently To Comfort The Guests*), disikapi sebagai cita-cita sekaligus target jangka panjang oleh top manajemen Bekizaar. Tidak hanya sekedar 'ada' tetapi juga *leading* di kelasnya, terlepas pencitraan Bekizaar diluar sebagai hotel pemerintah. Internalisasi nilai kepada karyawan mulai dibentuk saat *training* karyawan dan di hari operasional kerja. Dengan kerja sama tim yang dimiliki oleh Manajemen Bekizaar. Diharapkan Hotel akan menjadi lebih bagus, lebih baik *services* nya, dan lebih dikenal banyak orang. Bukan hanya karena letak hotel yang strategis tetapi karena kualitas yang dikedepankan dalam setiap elemen Bekizaar.

Keyakinan dan cita-cita kuat untuk menjadi hotel yang terdepan dengan *customer oriented* di kelasnya, membuat Bekizaar tampil sebagai hotel yang *survive* serta mampu bersaing di tengah kompetisi bisnis hotel di Surabaya yang semakin padat.

2) Standar Performa Kerja Karyawan

Penerapan personalitas para karyawan yang harus berlandaskan NSDW, *Natural, Spontaneous, Determined, Willing*. *Natural*, bekerja dengan tulus tidak dibuat-buat, dengan Membantu tamu, melayani tamu dengan baik. Menjadi budaya bekizaar untuk ‘memberi bantuan tanpa diminta’ (*To treat all your guests in a warm & genuine manner*). Kedua, *Spontaneous*, secara spontan, jika melihat sesuatu yang perlu untuk dikerjakan, langsung dikerjakan tidak menunda lagi (*Always extend a helping hand without being asked*). Tiga, *Determined*, Berketetapan hati untuk selalu mencari cara menyelesaikan masalah yang dialami tamu (*Always determined to find ways to solve problems your guests may have*). Empat, *Willing*, kesanggupan untuk dapat bekerja sama dengan tim untuk pemenuhan kebutuhan customer, (*Always willing to work together as part of a team to meet the needs of your guests*).

Dari sisi *front liner* (yang berhubungan langsung dengan tamu), terwujudnya personalitas yang ramah, cepat dan akurat. Penerapannya pada *Front Office* yaitu dengan teknik strategi bagaimana membuat kamar betul-betul sesuai bagi tamu tanpa mereka harus meminta.

Kemudian dari sisi housekeeping yang selalu berhubungan langsung dengan front office prinsip yang diterapkan adalah performa kerja yang EIWO : *Everything in Working Order* (semua siap, semuanya berfungsi) tidak hanya karyawannya namun juga fasilitas yang dipersiapkan untuk tamu.

Adanya *Lobby Duty*, untuk memperkuat personalitas top manajemen bekizaar di mata tamu yang sedang menginap. Kegiatan ini terjadwalkan setiap hari yang mana satu hingga dua dari manajer akan *stand by* di lobby untuk berbincang-bincang santai dengan tamu seputar pengalaman tamu sejauh menginap di Bekizaar.

3) Pola Kerja *Multitasking*

Bergerak pada sektor hotel bisnis. Menjadikan bekizaar memiliki karyawan yang tidak terlalu banyak karyawan namun dengan deskripsi tugas yang lebih padat. Sebagai contoh tugas seorang GSA (*Guest Servant Agent*) Bekizaar juga meliputi tugas *receptionist, Customer Service, Operator*. Yang idealnya dikerjakan oleh satu orang karyawan. Posisi General Admin digunakan untuk merangkap pendataan dan membantu pembuatan berkas klien divisi *marketing*. *Accounting* juga sebagai *cashier*. Dan lain-lain.

Disinilah adanya penerapan sistem multitasking karyawan oleh Manajemen Bekizaar. Pekerjaan-pekerjaan yang hampir berkaitan akan dileburkan menjadi satu dalam posisi penting. Disinilah diperlukan kesadaran dari karyawan untuk memiliki komitmen belajar lebih banyak untuk semakin berkembang, serta dapat mengikuti sistem kerja yang ada di Bekizaar.

Adapun penugasan yang diberikan kepada setiap karyawan dengan sistem *deadline*. Ini dilakukan manajemen untuk pembentukan profesionalitas kerja dan tepat waktu. Pekerjaan yang berkaitan dengan jasa membutuhkan penanganan yang cepat mempengaruhi kepuasan tamu, sehingga pemberlakuan *deadline* menjadi tolak ukur sejauh mana kualitas karyawan.

Dua nilai diatas menjadi budaya kerja di Bekizaar, untuk memperkuat dan makin memberikan nilai lebih dari hasil pekerjaan. Dilakukan juga pengembangan dan penguatan *Brand personalities* karyawan Bekizaar oleh *HR manager*. Program *english Class* (untuk melatih karyawan agar aktif berkomunikasi aktif dalam bahasa inggris. *Training problem Q* (pelatihan karyawan pada tingkat urgensitas penanganan masalah. Praktik dasar tentang penanganan standar yang diterapkan di bekizaar), serta bekerja sama dengan pihak

akademisi (diluar hotel) untuk memberikan training pelayanan perhotelan dan peningkatan motivasi kerja.

Sejauh ini usaha-usaha yang dilakukan untuk menjaga kualitas karyawan tetap dalam performa yang baik memberikan dampak positif untuk karyawan. Ini juga didukung dengan adanya karyawan *outsourcing* yang memang sudah dibekali *skill* praktis dalam standar operasional kerja oleh vendor yang bekerja sama dengan Bekizaar (di Bekizaar terdapat tiga lini yang mempekerjakan karyawan *outsourcing* Divisi *Food and Beverage*, *Housekeeping* dan *Security*).

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

Terdapat lima poin temuan penelitian pada tataran perencanaan *brand Communication* Hotel Bekizaar, yaitu :

1) Pengenalan Bekizaar Melalui *Founding Person*

Arif Afandi, sebagai penggagas berdirinya Hotel Bekizaar. Memiliki peran penting dalam membangun *awareness* konsumen terkait adanya hotel bisnis milik pemerintah yang berada tepat di depan Tunjungan plaza.

Arif Afandi dengan *background* nya sebagai mantan wakil wali kota surabaya, Secara tidak langsung memiliki *positioning* diri dan *image* kuat di kalangan jurnalis. Dengan

jabatannya saat ini sebagai Direktur utama Wira Jatim Group (*Holding Company*) BUMD yang mengelola aset-aset milik pemerintah provinsi), adalah modal besar untuk keberadaan dan perkembangan Bekizaar untuk diliput dan dijadikan bahan berita oleh para jurnalis.

Penerapan Pendekatan *Media Relations* yang dilakukan Arif Afandi ini yang menjadi strategi awal untuk mengkomunikasikan *brand* pada kepada masyarakat khususnya segmentasi pebisnis yang dibidik sesuai konsep huniannya. Arif Afandi menunjukkan daya tarik Hotel Bekizaar dengan mengundang para petinggi Provinsi dan Kota untuk datang pada setiap tahap penyelesaian hotel. Mulai *Ground Breaking* (peletakan batu pertama) dengan mengundang Bambang DH, *Topping of Brekizaar*, dengan mengundang Wakil Gubernur Jawa Timur, Saifullah Yusuf sampai pada *Grand Opening* Hotel Bekizaar dengan mengundang Soekarwo, Gubernur Jawa Timur untuk melakukan prosesi potong pita menandai hari jadi hotel Bekizaar.

2) Strategi Komunikasi Internal Divisi *Front Office*

Pemberian *empowerment* (kewenangan/kepercayaan dalam mengambil keputusan) kepada GSA sebagai *decision*

maker linier dalam tugas-tugasnya untuk bisa merespon tamu dengan cepat, kewenangan ini diberikan setelah mereka memahami standar prosedur pemberian pelayanan untuk tamu mulai saat *check in*, semasa *chek in* hingga saat proses *check out*.

Sementara *Front office Manager* memiliki peran penting untuk mengontrol kinerja bawahan dan sebagai *decision maker* tertinggi ditingkat Front Office dalam *Handling Guest Complain* sampai pemberian *compliment* pada tamu sebagai akibat dari *Human* atau *Facility Error* Hotel Bekizaar.

Strategi *handling guest complain* yaitu dengar, emphati, permintaan maaf, reaksi, dan pembuatan catatan dalam pada sistem dan Log Book bahwa masalah itu tidak akan terjadi lagi (*Learn, Listen Emphthy, Apologize, React, Notify*).

3) Kerjasama Antara Divisi *Front Office* Dan Divisi *Marketing*

Hubungan komunikasi yang baik terjalin oleh divisi *Front office* dan *Sales and Marketing*, Pada saat tertentu *Manager Marketing* harus berkomunikasi dengan bagian *Front Office* (*mencakup Front Office Manager dan GSA*), begitu juga sebaliknya *Front Office* kepada divisi *marketing*. *Goal Attainment* dari jalinan komunikasi yang baik ini adalah

terbentuknya pemahaman bersama bahwa okupansi hotel harus dikelola dengan cermat. Strategi yang diterapkan secara bersama-sama (antar divisi) untukantisipasi akan adanya okupansi yang terlalu tinggi atau terlalu rendah.

Setiap divisi secara jelas memiliki target tertentu di lini kerjanya masing-masing, tetapi tidak menjadikan, setiap divisi kerja sendiri-sendiri dan acuh tak acuh akan hasil kerja dari divisi lain. Kesadaran bahwa setiap divisi punya keterkaitan dan harus saling membangun komunikasi yang baik. (Contoh: Target yang dimiliki oleh divisi *front office* adalah kepuasan tamu, bagaimana *guest satisfaction* tinggi, *repeater guest* juga tinggi, Target divisi ini lebih pada sisi *excellency* dari sisi pelayanan sementara Target Marketing adalah pencapaian okupansi hotel yang lebih tinggi dari pada yang distandarkan (minimal prosentase 60%).

4) Seluruh Karyawan Bekizaar Adalah *Marketers*

Komunikasi *Word of mouth* didapati peneliti tidak hanya melalui *customer* yang loyal, dan dari ikatan emosional yang dibangun pemasar (marketing Agent) dengan kliennya. Komunikasi word of mouth secara praktiknya pada tim bekizaar dapat dilakukan oleh seluruh elemen (karyawan) bekizaar. Tidak ada tanggung jawab tertulis untuk menjalankan

itu. Namun posisi karyawan sebagai representasi dari Manajemen adalah mutlak.

Lingkungan sosial karyawan tidak akan menanyakan perihal informasi bekizaar langsung kepada manajemen, tetapi kepada anggota keluarga atau kerabatnya yang bekerja pada manajemen bekizaar. Manajemen peka terhadap hal itu, dan karenanya, sudah menjadi budaya bahwa setiap staf harus memiliki pengetahuan *update* terkait informasi hotel. Semua orang yang bekerja dilingkungan Bekizaar secara tidak langsung berpotensi menjadi *marketer* atau juga *public relations*.

Pembentukan *agent word of mouth* dari internal perusahaan memiliki fungsi ganda juga sebagai strategi membangun *brand image* positif hotel pemerintah (Bekizaar) yang karena hotel-hotel pemerintah lainnya, sehingga bekizaar turut mendapat cap negatif, ini secara tidak langsung juga mematahkan opini negatif citra hotel pemerintah dengan keberadaan bekizaar.

5) Peleburan Fungsi dan Tugas *Public Relations*

Fungsi *Public Relations* yang secara idealis dimiliki oleh suatu divisi yang benar-benar *concern* untuk menangani *relations* dengan berbagai *stakeholder* perusahaan. Pada hotel

Bekizaar tidak terimplementasikan. Tidak adanya divisi *public relations* tidak lantas menghilangkan urgensi fungsi public relation diberlakukan pada suatu perusahaan. Fungsi dan Tugas *Public Relations* tetap dijalankan namun penempatannya pada ranah kerja Divisi Marketing Hotel bekizaar. Adanya 'peleburan' fungsi dan tugas ini dilandasi karena manajemen Hotel Bekizaar berkonsepkan *business hotel* yang padat karyawan, posisi hotel yang baru beroperasi dan secara fungsional keduanya (*Marketing* dan *Public Relations*) memiliki haluan yang hampir sama. Acuan pola kerja yang *multi-tasking* pun menjadi pakem dari divisi *marketing* Bekizaar.

Pengakomodiran situasi ini tidak lepas dari penerapan strategi oleh manajemen bekizaar. Merupakan suatu tugas besar dari seorang *General Manager* untuk menempatkan manajemen bekizaar menerapkan prinsip *win-win solutions*, di mata staff tidak terlalu keberatan, kemudian di mata pemilik ini menguntungkan dan bagi *customer* juga memuaskan.

Sistem *budgeting* yang belum berjalan, merupakan faktor primer yang menyebabkan divisi *marketing* melakukan aktifitasnya tanpa adanya kesediaan *budget* yang tetap. Sehingga upaya *branding* yang menjadi salah satu tugas *marketer* berjalan dengan pendekatannya *saving cost* dan barter. Penjelarasannya, untuk operasional *marketing* sehari-hari saat dibutuhkan adanya

biaya. Maka divisi *marketing* akan mengajukan permintaan pembelian kebutuhan kepada staf *purchasing*. Tidak adanya sistem *budgeting* yang terbentuk dalam CAPEX tahunan memang menjadi maklum karena operasional bekizaar yang masih dalam hitungan satu tahun, namun untuk tahun kedepan, perealisasi sistem *budgeting* harus menjadi salah satu prioritas utama untuk kelancaran operasional *marketing* khususnya dan setiap divisi Bekizaar pada umumnya.

Perencanaan *Brand* dirumuskan oleh *Top Management* dengan melibatkan divisi-divisi yang berkaitan langsung pada pelaksanaan fungsi dan tugas *public relations*, Perencanaan startagis tersebut meliputi aspek *Brand Postioning*, *Identity*, *Personality* dan *Communication* yang hendak dibentuk sebagai bangunan Brand Bekizaar yang utuh dan memiliki nilai manfaat bagi *stakeholder* internal maupun eksternal dari Hotel bekizaar.

2. Implementasi Dari Perencanaan *Brand Strategy* Hotel Bekizaar

Dari elemen-elemen perencanaan strategi *brand* yang telah disusun oleh Manajemen Bekizaar, Implementasi dari perencanaan *brand strategy* diketahui berdasarkan pengelompokan berikut:

a. *Brand Positioning* Hotel Bekizaar

1) Pergeseran target dan permintaan

Seiring pengoperasian hotel yang masuk pada bulan kedua dan ketiga. Pergeseran konsep, pencakupan segmen dan target pasar semakin kuat dan jelas. Hotel yang beroperasi dengan pendekatan *customer oriented* ini bergeser dari *no service* menjadi hotel bisnis dengan *half service*. Target pasar lebih bervariasi, dengan perluasan segmen yang tidak hanya *business people* dan *business traveller* tetapi juga turis domestik maupun luar negeri yang memiliki tujuan *leasure* dan *shopping*. Relasi dengan berbagai pihak eksternal sebagai konsumen potensial juga terus dibangun.

Pergeseran konsep *services*, pangsa dan target pasar juga mempengaruhi rancangan *budget* awal yang ditetapkan, sehingga secara bertahap juga mempengaruhi harga jual *publish* Hotel Bekizaar dengan hotel kompetitor lainnya.

Pergerakan bisnis yang merubah arah *positioning* bekizaar, secara langsung juga memperluas cakupan *market share* Bekizaar dengan hotel kompetitor sekelas di Surabaya. Untuk memperjelas posisi Bekizaar dengan hotel-hotel kompetitor lain. Peneliti melakukan analisis melalui *customer reviews*. Pengklasifikasikan didapat dari penilaian tamu pada

situs online *travel agent* terbesar di asia tenggara (Agoda), sebagai berikut:

**Tabel 4.1 : Penilaian *Customer Hotel*
(Lokasi, Harga Berbanding Mutu, Pelayanan)**

No	Hotel	Lokasi	Harga Berbanding Mutu	Pelayanan
1	Amaris	8,2	7,4	7,0
2	Fave Mex	8,2	7,3	7,0
3	88 Embong Malang	7,9	7,4	7,0
4	Art Hotel	7,9	7,9	8,1
5	<u>Bekizaar</u>	<u>8,9</u>	<u>7,4</u>	<u>6,8</u>
6	Midtown	8,5	7,7	7,6
7	Zodiak	7,9	7,6	7,1
8	Weta	8,0	7,5	7,5
9	Bisanta	6,9	6,8	7,2
10	Cendana	7,9	6,9	7,0
11	Everbright	7,5	6,3	6,8
12	Oval	7,3	6,5	6,3

Sumber : Diolah dari *Customer Reviews* Agoda.com

Dari hasil penilaian *customer hotel* yang dilakukan secara online, dapat diketahui *positioning* hotel bekizaar

dibanding hotel – hotel sekelas baik yang murni berbasis hotel bisnis maupun hotel konvensional. Pada Tabel diatas dapat diketahui bahwa hotel bekizaar dari aspek geografis memiliki nilai tertinggi (8,9) dari pada para kompetitornya. Sementara untuk segi harga berbanding mutu memperoleh nilai 7,4 dan pelayanan dengan nilai 6,8. Sehingga dari dua aspek lainnya (harga berbanding mutu dan pelayanan), bekizaar masih berada pada tingkat medium (sedang) dengan kompetitor yang lainnya.

**Tabel 4.2 : Penilaian *Customer Hotel*
(Kondisi, Kenyamanan Kamar, Restoran)**

No	Hotel	Kondisi/Kebersihan Hotel	Kenyamanan Kamar	Makanan/ Restoran
1	Amaris	7,4	7,1	6,0
2	Fave Mex	7,6	7,2	6,1
3	88 Embong Malang	7,3	7,1	5,9
4	Art Hotel	8,4	7,9	7,2
5	<u>Bekizaar</u>	<u>7,1</u>	<u>6,9</u>	<u>5,5</u>
6	Midtown	8,0	7,7	6,8
7	Zodiak	7,4	7,2	6,0
8	Weta	7,2	7,4	7,0
9	Bisanta	6,9	6,7	7,6

10	Cendana	6,7	7,3	6,2
11	Everbright	7,1	6,6	5,8
12	Oval	6,0	6,5	6,0

Sumber : Diolah dari data *Customer Reviews* Agoda.com

Penilaian yang didapat dari ulasan customer terkait kondisi hotel, kenyamanan kamar dan restoran. Hotel Bekizaar mendapatkan nilai 7,1 untuk kondisi hotel, nilai 6,9 untuk kenyamanan kamar dan 5,5 untuk restoran. Pada segi kondisi/kebersihan hotel masih dalam tataran rata-rata, tetapi untuk kenyamanan kamar dan pelayanan, hotel bekizaar berada dibawah rata-rata hotel kompetitor lain. Ini menjadi kekurangan dari hotel bekizaar. Oleh karenanya pada titik ini diperlukan perbaikan sistem pengelolaan oleh manajemen.

**Tabel 4.3 : Rata-Rata Penilaian dan Status Hotel
Melalui Ulasan Customer**

No	Hotel	Rata-Rata Penilaian	Status
1	Art Hotel	7,9	Very Good
2	Midtown	7,7	Very Good
3	Weta	7,5	Good
4	Amaris	7,2	Good
5	Fave Mex	7,2	Good
6	Zodiak	7,2	Good

7	<u>Bekizaar</u>	<u>7,1</u>	<u>Good</u>
8	88 Embong Malang	7,1	Good
9	Bisanta	7,0	Good
10	Cendana	7,0	Good
11	Everbright	6,7	Pleasant
12	Oval	6,4	Pleasant

Sumber : Diolah dari data *Customer Reviews* Agoda.com

Indikator	
<i>Fantastic</i>	8,0 - 10
<i>Very Good</i>	7,5 - 7,9
<i>Good</i>	7,0 - 7,4
<i>Pleasant</i>	5,0 - 6,9

Rata-rata nilai setiap hotel dihitung dari total nilai yang didapat setiap hotel dibagi enam kategori penilaian. Dari perhitungan tersebut, Hotel Bekizaar mencapai nilai 7,1 (Good) bersandingan dengan Hotel 88 Embong Malang yang juga memiliki jumlah nilai rata-rata yang sama. Ada dua Hotel yang berada pada pencapaian nilai tertinggi (*Very Good*) yaitu Art Hotel (7,9) dan Midtown (7,7). Sementara di posisi dua terendah (*Pleasant*) yaitu Everbright (6,7) dan Oval (6,4).

b. *Brand Identity* Hotel Bekizaar

1) Hambatan Pada Penetapan *Tagline*

Di bulan kedua pengoperasionalan Bekizaar, pernah terjadi *miss-communication* antara Wira Jatim dan manajemen Bekizaar terkait *tagline*. *Eager Too satisfy* ditetapkan oleh manajemen untuk menjadi *tagline* Bekizaar. Setelah berjalan beberapa bulan pengoperasionalan hotel, baru diketahui oleh manajemen adanya *Tagline Never Too Far* yang sudah dibuat oleh konsultan *branding* pada tahap pertama.

Hal ini membuat manajemen hotel Bekizaar melakukan penyesuaian ulang dan pemberitahuan kepada karyawan bekizaar tentang perubahan *tagline* yang secara esensi tidak merubah visi-misi bekizaar. Sehingga *tagline* Bekizaar yang digunakan dan di *publish* kepada masyarakat luas berubah dari *Eager to Satisfy* menjadi *Never too Far*.

c. *Brand Personality* Karyawan Bekizaar

1) Nilai Kekeluargaan, Saling memiliki Dan Tanggung Jawab

Salah satu dampak dari diterapkannya Bekizaar *personality* yang diinternalisasikan kepada karyawan bekizaar pada *training* awal. Nilai Kekeluargaan, Saling Memiliki dan Tanggung Jawab adalah nilai-nilai alamiah yang terbentuk sehingga turut menciptakan Bekizaar

behaviour. Ini di stimulus dari adanya perhatian manajemen kepada kondisi karyawannya, internalisasi nilai bahwa setiap hari adalah *learning day* bagi karyawan. Dengan adanya *feedback* yang positif juga dari karyawan sehingga tim work dengan nilai kekeluargaan bisa terbentuk sampai sekarang.

Ikatan saling memiliki, distimuli dari arahan manager bahwa posisi yang paling penting dihotel adalah semua. Saat individu menyadari bahwa masing-masing memiliki posisi yang penting, akhirnya ketergantungan dengan orang lain itu akan sendirinya hilang yang secara bertahap akan membentuk kesadaran akan *sense of belonging* perusahaan.

Rasa tanggung jawab yang tinggi, selain didapat dari kesadaran untuk penyelesaian tugas dengan baik. Diperoleh juga dari ketegasan Manajer *Human Resource* dalam memantau kinerja karyawan yang dinilai tidak sesuai dan melanggar peraturan yang telah diberlakukan di tempat kerja. Teguran dilakukan dalam bentuk *verbal warning* dan paling akhir adalah tindakan pemberhentian karyawan.

Dari proses bangunan *culture* didapati bahwa *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 Relation Hotel Bekizaar

1) Strategi Komunikasi Divisi *Sales And Marketing*

Strategi komunikasi yang dilakukan oleh *marketing* Bekizaar oleh peneliti dikelompokkan menjadi tiga tahap :

Tahap pertama adalah pengenalan *Brand*, pengenalan Bekizaar yang paling sederhana untuk dilakukan adalah melalui pemakaian atribut *brand* saat berhadapan dengan klien (calon tamu yang potensial); Mobil Bekizaar, seragam bekizar, pin bekizaar, *name tag* bekizaar, kartu nama, dan *sales kit*. Selain itu bentuk pengenalan dan pendapatan informasi dari luar di sikapi oleh *marketing manager* bekizaar dengan bergabung pada Asosiasi *Marketing* di Surabaya.

Tahap kedua, pemasaran sekaligus penguatan referensial konsumen potensial bekizaar dengan:

- a) *Sales Call*². Kegiatan yang membutuhkan komunikasi tatap muka antara Bekizaar *marketer* dengan klien potensial. Memiliki target pada perusahaan yang secara lokasi dekat dengan bekizaar. Perusahaan-perusahaan

² Proses menjajaki pelanggan potensial yang dapat dijadikan target dalam melakukan sales untuk periode tertentu.

besar lainnya ditemukan melalui *yellow pages*, sedangkan referensi link *potensial customer* dari *top management*), kemudian ditemui untuk presentasi penawaran. Yang paling penting adalah upaya meyakinkan *booker-booker* (*pemesan*) dari *corporate* dan *travel besar*, tidak hanya pemberian proposal dan presentasi penawaran, lebih dari itu, *marketer* melakukan strategi pemberian *complimentary voucher* diawal untuk para *booker* dapat mencoba terlebih dahulu pengalaman menginap di Bekizaar.

- b) *Taxi Incentive*, melakukan kerja sama dengan instansi penyedia jasa taksi terpercaya seperti: Blue Bird, Silver, O-renz, Mandala, Gold, Cipaganti untuk *driver*-nya dapat memberikan referensi kepada tamu untuk menginap di Hotel Bekizaar.
- c) *Media Relations, Marketing Manager* Bekizaar melakukan relasi dengan dua macam media:
 - (1) Media Online : Bekizaar menyewa jasa perusahaan Internet terbesar di asia tenggara yang menyediakan layanan reservasi properti hotel atau resor secara online, yaitu Agoda.com. Strategi pemasaran dengan kerja sama online ini berjalan dengan baik dalam menghantarkan tamu menginap di Bekizaar. Sementara

Media Sosial Online dan *official website bekizaar* masih belum memiliki *feedback* positif untuk menarik konsumen, dua media tersebut masih diposisikan sebagai media informasi dan profil hotel Bekizaar.

- (2) Media cetak: Kerja sama dalam bentuk berita saat ada *press conference* di Bekizaar, pemasangan iklan dan advertorial bekizaar pada halaman majalah atau koran. sistem kerja sama timbal balik yang di tawarkan Bekizaar adalah barter, pemberian *complimentary voucher* menginap kepada media. Media cetak potensial yang selama ini bekerja sama dengan bekizaar antara lain: Surabaya Pagi, Jawa Pos, *Surabaya City Guide*, Bisnis Indonesia, Radar Surabaya, KabarBisnis.com, Sindo, Surya, Guoji.³
- (3) Media Elektronik: Sejumlah media lokal TV dan radio di Surabaya melakukan kerja sama dengan Bekizaar. Baik dalam bentuk liputan untuk berita atau iklan. Sistem timbal baliknya tidak berbeda dengan media cetak (dengan barter *voucher*) jika itu tergolong iklan, namun ada pula yang dilatarbelakangi karena kepentingan media untuk menggali informasi pembuatan berita, maka pihak bekizaar tidak

³ Data *List Media Partnership* Bekizaar Divisi Marketing Bekizaar

memberikan timbal balik barter. Media Elektronik yang bekerja sama dengan Bekizaar antara lain: TV: MHTV dan BBS TV. Radio: Suara Surabaya⁴.

- d) *Event* : penyelenggaraan berbagai event di hotel bekizaar, bentuk penyelenggaraan event bisa beragam, antara lain acara buka puasa bersama Arif Afandi, segenap manajemen bekizaar dengan Anak jalanan, *Launching Product* unggulan restoran menu Boekan lewat *press conference*, Jumpa Fans yang bertempat di bekizaar.
- e) *Sponsorship* : Menjadi Sponsor dalam Event-event Besar di Surabaya, salah satu bentuk *sponsor relations* yang melibatkan bekizaar adalah keikutsertaan bekizaar sebagai sponsorship Acara Jatim Fair 2013.

Tahap ketiga, Pemeliharaan *customer* bekizaar yang loyal melalui jalinan hubungan komunikasi dengan pendekatan *emosional touch* yang terus menerus sehingga untuk selanjutnya bisa menjadi *repeater guest*. *Brand Experience* customer saat *check in*, *Breakfast* dan *Check Out* akan diperhatikan oleh manajer *marketing* Bekizaar. Strategi ini dilakukan juga untuk upaya bertahan dari kompetitor, sekaligus bentuk penguatan proposisi nilai emosional dari *Brand* sebagai cara pemulihan *trust* dari

⁴ Ibid

customer lebih cepat saat terjadi hal-hal teknis yang tidak diharapkan saat tamu menginap.

Perencanaan strategis, pada pengimplementasiannya tidak akan selalu berjalan sama dengan apa yang direncanakan diawal. Ini merupakan sebuah bentuk kausalitas dan adaptasi pasar bisnis. Hal ini juga didukung karena dari awal berdiri hotel bekizaar sudah menetapkan haluan bisnis dengan basis *customer oriented*.

Sehingga pada pengimplementasian *brand strategy* nya, juga meliputi beberapa strategi yang digunakan oleh divisi *marketing* untuk membangun *brand communication* kepada *customer*-nya. Kesemuanya bermuara pada fleksibilitas strategi, jika strategi yang diterapkan tidak begitu menghasilkan maka akan dicoba strategi yang lain, dengan mempertahankan strategi yang masih memberi keuntungan.

3. *Brand Strategy*; Upaya Membentuk Citra Positif Hotel Bekizaar

Segala bentuk pencitraan negatif hotel pemerintah yang ada dimasyarakat hanya menjadi mitos bagi Manajemen Bekizaar. Manajemen beranggapan itu adalah persepsi awal masyarakat. Namun pada saat mereka lebih mengenal dan memberi kepercayaan kepada bekizaar dalam memberikan pelayanan akomodasi hotel, ketika konsumen sudah menjadi *customer*, sudah mengalami menginap (*brand experience*), Mereka akan dapat membedakan bahwa bekizaar

dengan basic kepemilikan BUMD (Badan Usaha Milik Daerah) dapat berkompetisi dengan hotel-hotel konvensional dan swasta lainnya.

Citra hotel pemerintah dengan dominasi pengelolaan dan *customer* pemerintahan tidak terjadi di Bekizaar. Lebih dari itu, Top Manajemen operasional adalah orang-orang dengan *background* hotel yang kuat dengan tidak adanya partisipasi politik dan *double function* mereka di pemerintahan. Karyawan yang berkedudukan sebagai staf walaupun tidak memiliki *background* hotel tetapi dapat beradaptasi, melakukan proses pembelajaran dan memberikan pelayanan yang baik bagi *customer*. Tamu dari kalangan pejabat pemerintah didapati lebih sedikit dari pada pebisnis dan turis yang memilih bekizaar sebagai tempat menginap yang strategis.

Perihal *image* yang berkembang di masyarakat bahwa jika hotel yang berdiri merupakan milik pemerintah maka akan sering dijadikan destinasi menginap oleh kebanyakan pejabat pemerintahan, Manager marketing Bekizaar melakukan sikap tegas akan hal ini. Prinsip untuk membangun *image* positif Bekizaar diterapkan. Pelayanan terhadap customer dari berbagai segmen tetap terbuka lebar namun tetap mengindahkan prosedur bekizaar. Hal ini sebagai antisipasi terbangunnya *image* negatif bekizaar yang ‘dermawan’ terhadap pejabat pemerintahan. Adanya komitmen membangun dan menjaga citra hotel tetap baik di masyarakat khususnya pada target

pasar Bekizaar Hotel merupakan tanggung jawab manajemen secara keseluruhan.

B. Konfirmasi Temuan Dengan Teori

Hasil penelitian yang sudah terpetakan sebelumnya akan dicari relevansinya dengan teori-teori yang sudah ada. Hal ini dilakukan sebagai langkah lanjutan untuk peneliti mengkonfirmasi atau membandingkan temuan dengan teori sehingga didapatkan jawaban dari rumusan masalah secara holistik. Dalam penelitian ini, pemaparan mengenai temuan data terkait perencanaan *brand strategy* hingga implementasi dari perencanaan *brand strategy* dikaji dengan dua pendekatan teori besar pada kajian manajemen *brand*, yaitu *Brand Expression* dan *Brand Communications*.

1. Keputusan *Founding Person* untuk membangun *Brand Hotel Bekizaar* sebagai Hotel Bisnis Milik Pemerintah

Sebuah *brand* yang kuat akan sangat menguntungkan dalam bisnis. *Brand* dapat melakukan banyak hal yang tidak bisa dilakukan oleh produk. *Brand* dapat menjadi perekat hubungan antara perusahaan dan pelanggan ditengah belantara persaingan yang semakin kompetitif

Salah satu strategi yang dapat digunakan oleh pemasar dalam menghadapi perubahan pasar adalah strategi merek (*Brand Strategy*). Melalui kekuatan yang bisa diciptakan oleh merek, perusahaan akan memperoleh berbagai manfaat.

Pemrakarsa dibangunnya hotel Bekizaar, Arif Afandi yang juga sekaligus direktur utama Wira Jatim group, pada peletakan batu pertama pembangunan bekizaar secara harfiah sudah berkomitmen untuk memajukan bisnis BUMD di bidang akomodasi perhotelan sebagai *Chain Hotel* dan membawanya untuk mencapai tingkat reputasi bisnis pemerintahan yang bercitrakan memiliki kualitas yang baik serta tidak kalah kompetitif dengan hotel sekelas lainnya.

Oleh karenanya, penguatan pada elemen-elemen yang dapat membangun signifikansi *Brand* betul-betul direncanakan secara matang oleh *top management* dengan fokus pengimplementasian pada turunan strategi pemasaran yaitu *Brand Strategy*.

Awal membangun perusahaan akan satu ikat dengan keputusan untuk membangun *brand*. Pihak manajemen membutuhkan strategi *brand* yang jitu untuk mengembangkan *brand*-nya di pasar yang semakin kompetitif. Sehingga keputusan *branding*-lah yang dibuat oleh manajemen. Teori *brand expression* dari Van Gelder dapat menjelaskan instrumen-instrumen yang perlu dibangun dalam perencanaan hingga penerapan dari strategi *brand*

Gelder (2005) mendefinisikan *brand expression* sebagai *the brand as defined and manifested by an organization*.⁵ Keterkaitan *brand expression* sebagai instrumen yang harus dicermati dalam membangun *brand* dijelaskan oleh Gelder bahwa Strategi merek tidak

⁵ Sisco Van Gelder, *Global Brand Strategy* (London: Kogan Page, 2005), hlm. 29

hanya tercermin pada saat membangun persepsi merek di antara konsumen dan bagaimana persepsi tersebut secara realistis dapat dipengaruhi, tetapi juga ada pada tataran membangun instrumen merek yang tersedia sehingga dapat dikembangkan untuk capaian reputasi yang baik bagi perusahaan⁶.

Brand expression terdiri dari tiga unsur, yaitu *brand positioning*, *brand identity* dan *brand personality*. *Brand positioning* merupakan cara bagaimana *brand* menjadi lebih baik dan berbeda dari pesaingnya. *Brand identity* terdiri dari aspek prinsip, tujuan dan perwujudan visualnya. Sedangkan *brand personality* merupakan aspek dari karakter *brand*.⁷ Instrumen dari *brand Expression* inilah yang mewakili indikator pencapaian *brand* yang kuat dari Hotel Bekizaar

2. Pergeseran Target dan Permintaan Konsumen Bekizaar

Brand positioning adalah cara perusahaan untuk menempatkan dirinya di mata target konsumennya dilihat dari keunggulan dan kelebihan yang dimiliki dibandingkan dengan *brand* pesaing.

Penekanan pemosisian juga menyangkut peletakan informasi secara tepat (baik pada pihak internal dan eksternal perusahaan) agar pelanggan memiliki penilaian “khusus” terhadap *brand*. Jika penempatan salah dilakukan, maka akan berakibat fatal dan sulit diubah. Berikut adalah beberapa cara yang dapat ditempuh dalam

⁶ Sisco Van Gelder, *Global Brand Strategy*, ..., Hlm.29

⁷ Ibid

melakukan pemosisian, yaitu: a. Menekankan pada keyakinan *brand*. b. Menekankan pada manfaat. c. Menekankan pada fitur dan atribut. d. Menekankan pada perbedaan. e. Berdasarkan pemakaian. f. Menekankan pada pesaing. g. Menekankan pada kategori. h. Berdasarkan masalah. i. Personalitas. j. Klaim sebagai yang paling (“ter...”). k. Melalui imajinasi.⁸

Diawal pemosisian merek, apabila disandingkan dengan cara-cara pemosisian yang dikategorikan diatas, bekizaar menggunakan poin C. (menekankan pada fitur dan atribut), dikatakan demikian karena nilai unggul utama yang dimiliki bekizaar adalah lokasi yang strategis, mudah dijangkau karena berada di jantung kota Surabaya. Atribut tersebut menjadi nilai tertinggi saat bersaing dengan kompetitor sekelas lainnya.

Bisnis akomodasi hotel, diklasifikasikan oleh Wayan Suwithi (2008) berdasarkan status kepemilikan, maksud kunjungan dan *Usage Plan*⁹. Tiga kategori ini menurut peneliti memiliki korelasi dengan deskripsi *positioning* bekizaar saat ini. Pengklasifikasian secara teoritis tentu akan runtut dan detail. Namun dalam praktiknya, hotel akan memilih elemen-elemen terpenting dari pengklasifikasian untuk menjadi konsep utama dalam pendirian hotel.

⁸ Andi M. Sadat, *Brand Belief* (Jakarta : Salemba Empat, 2009), hlm. 92

⁹ Ni Wayan Suwithi, akomodasi perhotelan (Departemen Pendidikan Nasional, 2008), hlm. 40
akomodasi_perhotelan_jilid1_niwayansuwithi.pdf

1) Status Hotel Berdasarkan Kepemilikan

Terdapat dua kepemilikan hotel yang dihubungkan dengan pengelolaannya yaitu:

a) *Independent Hotels* / Hotel yang Berdiri Sendiri

Hotel jenis ini pada umumnya tidak mempunyai hubungan kepemilikan atau pada pengelolaannya tidak berinduk pada perusahaan lain, yang biasanya hotel-hotel kecil milik keluarga dan dikelola tanpa mengikuti prosedur maupun pengoperasian tertentu dari orang lain.

b) *Non-Independent Hotel/Chain Hotel*

Hotel-hotel yang tidak berdiri sendiri. Ciri-ciri khasnya adalah bahwa hotel ini mempunyai hubungan dalam kepemilikan dan cara pengelolaannya dengan perusahaan lainnya. Bentuk hubungan kerja samanya terbagi dalam empat macam, yaitu: Perusahaan Induk, Kontrak Manajemen, Waralaba, Kelompok Referral. Perusahaan Induk (*Parent Company*), Yaitu hotel-hotel yang berada di bawah kepemilikan perusahaan lain atau merupakan unit perusahaan tersebut. Induk perusahaan akan memberikan patokan cara-cara mengelola dan kebijakan-kebijakan atas hotel-hotel yang dimilikinya.

2) Berdasarkan Maksud Kunjungan

Klasifikasi hotel berdasarkan maksud kunjungan selama menginap, adalah sebagai berikut. *Business hotel, Resort/Tourism Hotel, Casino hotel, Pilgrim hotel, Cure Hotel.* *Business hotel* : Hotel yang tamunya sebagian besar berbisnis, di sini biasanya menyediakan ruang-ruang meeting dan konvensi.

3) Hotel Berdasarkan *Plan*

Beberapa macam hotel *Plan Usage*, antara lain¹⁰ : *American Plan, Continental Plan/Bermuda Plan* : Adalah perencanaan harga kamar di mana harga kamar tersebut sudah termasuk dengan kontinental breakfast, *European Plan* : Tamu yang menginap hanya membayar untuk kamar saja.

Tiga klasifikasi besar diatas dapat menggambarkan karakteristik dari hotel Bekizaar. Bekizaar secara kepemilikan hotel tergolong *Non-Independent Hotel* berbasis Perusahaan Induk (*Parent Company*) yaitu Wira Jatim Group. Berkonsepkan hotel Bisnis dengan *plan usage Continental Plan* dan *European Plan*. Pemosisian bekizaar juga tidak statis, berdasarkan pada pengklasifikasian tersebut, Positioning bekizaar dinamis, customer oriented mempertimbangkan

¹⁰ Ibid, hlm.50

kompetisi dengan hotel-hotel sekelas lainnya. Bekizaar memposisikan sebagai hotel bisnis dengan *half service*, target pasar yang lebih bervariasi, dengan perluasan segmen yang tidak hanya *business people* dan *business traveller* tetapi juga turis domestik maupun luar negeri yang memiliki tujuan *leasure* dan *shopping*.

Pergeseran konsep *services*, pangsa dan target pasar juga mempengaruhi rancangan budget yang ditetapkan diawal sehingga secara bertahap juga mempengaruhi *positioning* harga jual *publish* Hotel Bekizaar dengan hotel kompetitor lainnya.

3. Penambahan Bangunan Hotel Bekizaar Sebagai Realisasi Konsep *Chain Hotel*

Sebuah strategi merek dapat berevolusi, mulai dari cara yang paling sederhana hingga yang paling rumit, sehingga diperlukan perhatian dan sumber daya tertentu untuk merumuskannya secara serius. Sadat (2009) Secara rinci menjelaskan evolusi strategi merek¹¹ melalui lima tahapan, mulai dari tahapan yang paling sederhana hingga yang paling rumit, yaitu:

- a. Keputusan memberi merek : tahapan ini dilakukan pemasar ditengah pilihan memberi atau tidak memberi merek pada produk mereka.

¹¹ Andi M. Sadat, *Brand Belief*, ..., hlm. 150-156

- b. Pendukung merek: Jika diputuskan memberi nama merek pada produk, terdapat tiga pilihan pihak-pihak yang dapat mendukung merek: a) *manufacture's brand/national brand*). b) *house brand* atau *private brand*. c) *mixed brand strategy*.
- c. Hierarki Merek :Tahapan yang mengarah pada apakah setiap produk perlu diberi merek sendiri atau menggunakan corporate brand. Menurut Kapferer (2008), hirarki merek ini memiliki enam elemen : a) Merek produsen (*product brand*). b) Merek lini (*line brand*), c) Cakupan merek (*range brand*), d) *Umbrella brand*, e) *Source Brand*, f) *Endorsing Brand*, merek utama mendukung sejumlah produk yang dikelompokkan pada merek produk, lini merek atau cakupan merek.
- d. Ekstensi merek : terdapat empat strategi perluasan merek: *line extension, brand extension, multibrands dan new brands*.
- e. Reposisi merek : dilakukan terutama untuk mengubah citra atau citra tertentu terhadap suatu merek, sehingga memiliki pemosisian baru.

Dalam penerapannya dilapangan, hotel bekizaar pada tahap pengembangan *brand*-nya, juga memiliki tahapan evolusi merek, namun hanya berhenti sampai kepada tahapan hirarki merek.

Keputusan untuk memberi merek yaitu Hotel Bekizaar yang sudah memiliki PT (perseroan terbatas) sendiri yaitu PT Bekizaar Wira Jatim, sebagai bentuk Induk hotel yang nantinya akan menaungi hotel-hotel lainnya yang dimiliki oleh BUMD dibawah holding company wira jatim group. Sehingga Bekizaar menempatkan diri dengan menggunakan merek produsen (*manufacture's brand*). Tahapan selanjutnya, jatuh kepada memberikan nama eksklusif untuk produk tunggalsehingga merek tersebut memiliki positioning individual (setiap merek dibawah bekizaar wira jatim memiliki nama brand tersendiri (tidak lagi bekizaar) dan memiliki strategi pemosisian tersendiri), ini terjadi pada pembangunan proyek *boutique hotel* yang

sedang di bangun oleh wira jatim group. Sehingga belum sampai pada putusan ekstensi dan reposisi merek.

4. Pembentukan identitas Hotel melalui Nama, Logo, *Tagline* dan *Official Website* Bekizaar

Brand yang memiliki identitas yang kuat berarti memiliki diferensiasi yang kuat. Hal ini sangat penting untuk memantapkan eksistensi merek di pasar sehingga hubungan antara merek dan pelanggan dapat terjaga. Komponen identitas *brand* berupa¹²: 1. Elemen *brand* itu sendiri (nama, Logo, warna, *Jingle*, Desain dan kemasan, Slogan dan *Tagline*, Endorser Merek, Karakter, Situs Web dan URL). 2. Produk (Jasa dan seluruh aktifitas pemasaran dan program pemasaran pendukung). 3. Asosiasi-asosiasi lainnya yang maknanya terkait dengan brand tersebut (Seseorang, suatu tempat, atau suatu peristiwa atau pengalaman tertentu).

Pada detail analisis, peneliti memetakan komponen identitas brand bekizaar sesuai dengan temuan data dan diperbandingkan dengan teori yang berfokus pada Nama, Logo tagline, dan website.

Menciptakan merek dapat dimulai dengan dengan memilih nama, logo, simbol, desain serta atribut lainnya. Nama *brand* yang kuat akan memberikan banyak implikasi pada perusahaan yang mampu membangun brand-nya dengan baik akan mampu menangkal

¹² Ike Janita Dewi, Implementasi dan Implikasi Kelembagaan Pemasar Pariwisata yang Bertanggung Jawab (Jakarta: Pinus Book Publisher, 2011), hlm. 35-36

setiap serangan pesaing sehingga dapat terus mempertahankan pelanggannya.

Nama yang dipilih untuk sebuah merek harus ditentukan berdasarkan berbagai pertimbangan, dapat berupa sekedar nama, atau dapat pula dipilih karena memiliki makna tertentu. Dalam prosesnya, pemberian nama dapat diperoleh dari berbagai unsur. Tjiptono (2005), seperti yang dikutip dari Paiva & Costa (1993), Turley & Moore (1995) dan Room (1996) menyebutkan berbagai unsur tersebut, yaitu :

- a. Berasal dari nama orang (*person-based brand names*) : Biasanya diperoleh dari nama perintis, pemilik, CEO legendaris, mitra bisnis, atau nama orang yang berasosiasi dengan produk. Contoh : Bata, Nyonya Meneer, Pak Oles
- b. Berasal dari nama tempat (*geographic brand names*) : dapat diambil dari nama tempat asal, tempat produk, dan jasa tersebut berawal. Contoh : PSM (Persatuan Sepak Bola Makassar), Jawa Pos, Supermarket Yogya.
- c. Nama status (*status names*) : Biasanya dipilih karena mewakili status yang baik. Contoh : Crown Pizza, Diamond, Kaisar.
- d. Nama ilmiah hasil temuan (*invented scientific names*) : Biasanya diciptakan dengan nama khusus atau disusundri bahasa latin. Contoh : *Typewriter*, Kaligrafi (*Caligraph*), *Gramophone*.
- e. Nama artifisial (*artifisial names*) : Dipilih dengan tidak mengacu pada makna tertentu. Contoh : Kodak, Exxon.
- f. Nama asosiasi yang baik (*good association names*) : Nama yang dipilih karena memiliki sejumlah makna yang baik tentang sesuatu. Contoh : Al-Azhar, Nurul Ilmi.
- g. Nama Deskriptif (*descriptive names*) : Nama yang dipilih berdasarkan manfaat inti yang diberikan pada produk yang diwakilinya. Contoh : Minyak Tjap Tawon, Jamu Sari Rapet, Jamu Pegal Linu
- h. Nama yang mengandung unsur angka (*alpha-numeric brand names*) : angka dipilih karena dipercaya memiliki makna atau mewakili keyakinan tertentu. Contoh : 234 (Dji Sam Soe).
Windows 2007, 3.¹³

¹³ Andi M. Sadat, *Brand Belief*, ..., hlm.51-53

Logo dapat digunakan sebagai lambang yang menggambarkan sesuatu, dalam perkembangannya, logo dapat dibuat beragam dan memiliki sejumlah makna yang ingin disampaikan. Menurut John Murphy dan Michael Rowe (1998) dalam bukunya *How to Design Trademarks and Logos*, terdapat tujuh cara membuat logo¹⁴, yaitu :

- a. *Name only logo* : Logo diambil dari sebuah nama, namun dimodifikasi menggunakan gaya grafis khusus agar memberi informasi langsung kepada pelanggan. Contoh The new York Times, Nikon, Canon
- b. *Name symbol logo* : Logo diambil dari nama perusahaan atau produk, tetapi disajikan dalam desain grafis yang lebih menarik, seperti lonjong, lingkaran, atau persegi. Tujuannya untuk menekankan karakter yang kuat terhadap logo. Contoh: Dupont, Samsung, Ford
- c. *Initial letter logo* : Logo dipilih dari kumpulan huruf inisial yang merupakan nama perusahaan, produk, perintis usaha, atau kombinasi lainnya. Contoh : IBM, TPI, BCA
- d. *Pictorial names logo* : menggunakan nama produk atau perusahaan sebagai elemen penting dari gaya logo yang diciptakan secara khas. Contoh : Kodak, MCD, Coca – Cola.
- e. *Associative Logo* : Logo seperti ini biasanya berdiri sendiri, tidak memuat nama perusahaan, namun logo langsung diasosiasikan dengan produk atau sesuatu. Contoh : Mercedes, Jaguar, Shell.
- f. *Allusive logo* : Logo jenis ini diasosiasikan dengan sesuatu yang bersifat kiasan dan memiliki hubungan tidak langsung dengan nama perusahaan/ organisasi. Contoh : Crowne Plaza, Radja, Ungu.
- g. *Abstract logo* : Logo ini sengaja dibuat abstrak, sehingga meskipun memiliki makna tertentu, akan tetap menimbulkan beragam kesan dan interpretasi sehingga sangat bergantung pada pemahamanyang dimiliki masing-masing. Contoh : BEJ, Citos, Bakrie & Brothers

Pilihan warna tertentu dilakukan karena dianggap mewakili sejarah atau spirit tertentu. Warna tentu saja bukan asal pilih, melainkan melambangkan pesan dan kesan tertentu. Bagi sebuah

¹⁴ Ibid, hlm. 54-57

brand, penggunaan warna khusus tentu saja bertujuan mengukuhkan identitas mereka. Dreyfuss (1972) mengungkapkan bahwa warna yang digunakan dalam simbol-simbol grafis bertujuan untuk mempertegas maksud simbol-simbol tersebut. Penggunaan warna-warni juga memiliki kemampuan impresi cepat dan kuat pada otak manusia.¹⁵

Linschoten dan Mansyur (1983) menjelaskan bahwa warna juga dapat berdampak psikologis pada manusia. Warna bukan sekedar gejala yang dapat diamati, melainkan juga mampu memengaruhi karakter, termasuk penilaian estetis akan macam-macam produk.¹⁶

Terdapat beberapa warna yang mampu memberi impresi tertentu:

1. Merah : agresif, penakluk, ekspansif, dominan, aktif, dan vital (hidup).
2. Kuning : sinarnya kurang dalam, mewakili yang bersifat cahaya , mengesankan sesuatu.
3. Biru : mengesankan kedalaman, sifat yang tidak terhingga, transenden, dan memiliki sifat tantangan.
4. Hijau : Keselarasan dan keseimbangan, alam, ketenangan, dan daya-daya baru.¹⁷

Tagline adalah “ungkapan” yang biasanya ditemui melekat pada sebuah logo atau setelah nama merek. Ungkapan tersebut sangat singkat, biasanya terdiri dari dua hingga empat kata. Tujuannya untuk membantu mempertegas personalitas dan pemosisian sebuah merek kepada pelanggan. Sebuah tagline biasanya tidak bisa berdiri sendiri.

¹⁵ Ibid, hlm.58

¹⁶ Ibid

¹⁷ Ibid

Terkadang maknanya juga sulit diartikan atau bahkan secara ekstrem tidak memiliki makna apapun.

Paul Temporal (2002) mengungkapkan sebuah *tagline* seharusnya merepresentasikan sebuah impresi, sesuatu yang ideal, ajakan untuk bertindak yang disampaikan kepada siapa yang melihat, mendengarkan, atau membaca *tagline* tersebut. Dalam konteks ini, sebuah *tagline* dapat menjadi perekat berbagai asosiasi emosional, seperti superioritas, kepedulian, status, kepribadian, dan kecanggihan yang harus ditampilkan sebagai “pembeda” dalam merefleksikan pemosisian merek.

Kehadiran internet telah secara radikal merevolusi berbagai proses komunikasi yang dilakukan sebelumnya, termasuk komunikasi yang dilakukan oleh merek kepada pelanggan. *Uniform Resource Locators* (URL) atau nama domain (*domain name*) di dunia maya sangat penting untuk mendeteksi lokasi situs web sebuah merek. Jika merek tidak memiliki URL yang spesifik, maka pelanggan pasti akan kesulitan mencari lokasi merek.

Penggunaan *brand name* bekizaar didasari karena wira jatim group ingin hotel berkembang dan mengharumkan nama jawa timur. Hotel Bekizaar diharapkan menjadi duta yang memperkenalkan *core value* jawa timur di seluruh indonesia, berasal dari nama ayam bekisar yang merupakan fauna khas kebanggaan jawa timur. Pemberian nama merek seperti ini berarti berasakan *status name*. Yang

pengembangannya ditulis secara unik menjadi BEKIZAAR agar memunculkan unsur modern, serta meningkatkan daya tarik bagi turis domestik dan internasional.

Komponen kedua, logo. Berdasarkan kategori cara membuatnya, logo bekizaar ada pada jajaran name symbol logo. Terdapat nama perusahaan pada logo Bekizaar yang kemudian disajikan dengan disain grafis sebagai backgroundnya. Makna jumlah enam bulu ayam bekisar, menganut prinsip desain komunikasi visual "*form follow function*" dan "*form follow fun*", bukan "*form follow meaning*". Tidak ada pemaknaan yang dipaksakan untuk jumlah rangkaiannya. Untuk *corporate color* merah maroon keemasan adalah warna khas karakter ayam bekisar, dan warna putih pada tulisan BEKIZAAR adalah *simple tone* agar *corporate color* tampil lebih menonjol. Sehingga dapat di generalisasikan bahwa pemilihan warna dalam logo tidak selalu menganus asas makna warna.

Penegasan personalitas dan pemosisian logo BEKIZAAR kepada pelanggan, di sertai dengan *tagline never too far* yang merupakan bentuk *brand promise* Wira Jatim Group bahwa hotel bekizaar akan selalu berlokasi strategis.

Distorsi dalam penetapan hingga penggunaan tagline, tidak menutup kemungkinan bisa terjadi pada internal perusahaan. Di bekizaar ini terjadi di jajaran *holding company* dengan manajemen bekizaar. Awal pengoperasionalan Bekizaar, pernah terjadi

misscommunication penggunaan tagline diantara dua lini internal. *Eager Toe satisfy* ditetapkan oleh manajemen untuk menjadi *tagline* Bekizaar. Setelah berjalan beberapa bulan pengoperasionalan hotel, baru diketahui oleh manajemen adanya Tagline *never too far* yang sudah dibuat oleh konsultan branding pada tahap pertama.

Sehingga dilakukan penyesuaian ulang dan pemberitahuan kepada karyawan bekizaar tentang perubahan tagline yang secara esensi tidak merubah visi-misi bekizaar yang sudah ditetapkan. Outputnya, tagline Bekizaar yang digunakan dan di *publish* kepada masyarakat luas berubah dari *Eiger to Satisfy* menjadi *Never too Far*.

Identitas lain yang dimiliki bekizaar adalah website. Saat ini, Keberadaan alamat situs web seolah menjadi hal wajib. Tidak hanya untuk memudahkan pencarian informasi mengenai manfaat yang bisa ditawarkan oleh merek, melainkan juga sebagai media komunikasi intensif kepada pelanggan dan menjaga citra di mata kolega bisnis. URL menjadi bagian dari identitas merek yang sangat penting. Website bekizaar dimunculkan untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Namun secara praktik, pengelolaanya masih hanya berkutat pada pemberian informasi bekizaar secara pasif, Ini belum sampai pada tataran pengelolaan aktif oleh marketing dalam menjembatani komunikasi publik yang dapat di mediasi website melalui publisitas teraktual dan *Booking Online via website*.

5. Penguatan visi misi melalui internalisasi nilai *Bekizaar Future* pada karyawan Hotel Bekizaar

Brand personality menurut Crainer dan Dearlove (2003) diistilahkan sebagai *a brand acquires a character through communication about the brand and experience of the brand and those persons identified with the brand*".¹⁸

Identifikasi dari Aaker (2004) dibawah ini memperjelas definisi dari *brand personality* dengan memberikan klasifikasi yang memadai yaitu¹⁹ : Terdapat empat jenis personalitas *brand* : Ketulusan (*sincerity*), kegembiraan (*excitement*), kompeten (*competence*), dan tangguh (*ruggedness*). Kotler dan Keller (2009) juga mengidentifikasi 7 karakter personalitas: keyakinan (*self confidence*), dominasi (*dominance*), otonomi (*autonomy*), pertahanan (*defense*), gaul (*sociability*), sifat bertahan diri (*defensiveness*) dan kemampuan beradaptasi (*adaptability*).

Sebuah tema *brand* dapat diekspresikan melalui berbagai jenis personalitas *brand* untuk memberikan kesan yang berbeda dari pelanggan, hal ini penting untuk memilih satu yang paling sesuai dari semua kemungkinan. *Brand-brand* yang berhasil mengembangkan personalitas mereka tidak membiarkan dirinya statis. Tema brand mereka mungkin tetap, tetapi pengekspresiannya sebagai sebuah

¹⁸ S. Crainer & Dearlove, D. *The ultimate book of business brands: Insights from the world's 50 greatest brands*. (United Kingdom: Caps-tone, 2003), hlm. 120

¹⁹ Andi M. Sadat, *Brand Belief*, ..., hlm. 48

personalitas menuntut mereka untuk terus berubah seiring persaingan lingkungan.

Adapun Visi, misi, nilai tidak cukup dirumuskan secara intelektual (IQ) namun harus dikomunikasikan dan ditanamkan juga secara emosional (EQ), dan spiritual (SQ). Spiritualitas bertujuan agar visi, misi, dan value tersebut kepada belief system (sistem keyakinan) mereka. Menurut Barrett tujuan visi dan misi: secara Fisik menyediakan struktur pekerjaan, secara Emosional memberikan makna dan rasa kebanggaan, secara Mental dasar untuk pengambilan keputusan, secara Spiritual kejelasan untuk manifestasi.²⁰

Praktiknya, Pemaknaan Visi-Misi yang dimiliki bekizaar disikapi sebagai cita-cita sekaligus target jangka panjang oleh top manajemen Bekizaar. Tidak hanya sekedar 'ada' tetapi juga *leading* di kelasnya, terlepas pencitraan Bekizaar diluar sebagai hotel pemerintah. Internalisasi nilai kepada karyawan inilah yang mulai dibentuk saat *training* karyawan dan di hari operasional kerja. Dengan kerja sama tim yang dimiliki oleh Manajemen Bekizaar. Hotel dapat menjadi lebih bagus, lebih baik *services* nya, dan lebih dikenal banyak orang. Bukan hanya karena letak hotel yang strategis tetapi karena kualitas yang dikedepankan dalam setiap elemen Bekizaar.

²⁰Ary Ginanjar Agustian, transformasi budaya perusahaan sebuah keniscayaan. 2012. <http://esq-news.com/2012/berita/02/07/transformasi-budaya-perusahaan-sebuah-keniscayaan.html>

6. Standar Performa kerja karyawan Bekizaar berdasarkan *Customer Oriented*

Farley dan Webster (1993) yang berpendapat bahwa *customer orientation* sebagai sekumpulan *kepercayaan (beliefs)* yang meletakkan kepentingan pelanggan pada urutan yang pertama, sementara tidak meniadakan *stakeholder* yang lain seperti pemilik, manajer dan karyawan agar dapat membangun perusahaan yang *profitable* dalam jangka panjang.²¹

Kepuasan pelanggan merupakan tujuan setiap pemasaran. Perusahaan berusaha keras memahami apa sesungguhnya harapan pelanggan atas produknya. Semakin tepat pemasar merumuskan harapan pelanggan, semakin mudah pula memberikan kepuasan dan sebaliknya bila rumusan tentang harapan pelanggan tidak jelas atau salah akan menjadi kekecewaan bagi pelanggan tersebut.

Keyakinan dan cita-cita kuat untuk menjadi hotel yang terdepan dengan *customer oriented* di kelasnya, oleh manajemen bekizaar disikapi dengan pengembangan *Bekizaar Personality* menjadi *Bekizaar Behavior* yaitu *Natural (To treat all your guests in a warm & genuine manner)*, *Spontaneous (Always extend a helping hand without being asked)*, *Determined (Always determined to find ways to solve problems your guests may have)*, dan *Willing (Always*

²¹ Soepatini Riza, *Market orientation dan Service Quality*, 2005. <http://tini.edublogs.org/page/7/>

willing to work together as part of a team to meet the needs of your guests). Implementasi dari nilai-nilai personallitas tersebut membuat Bekizaar tampil sebagai hotel yang *survive* serta mampu bersaing di tengah kompetisi bisnis hotel di surabaya yang semakin padat.

7. Adanya Pola Kerja *Multitasking* untuk tolak ukur penilaian kualitas performa kerja karyawan Bekizaar

Budaya Bekizaar (*Bekizaar Behaviour*) untuk peningkatan kualitas karyawan juga didapat dari pendelegasian tugas dengan pendekatan *multitasking*. *Multitasking* didefinisikan secara jelas oleh Cora M. Dzubak (2012) dibawah ini:

“Multitasking is defined as the engagement in individual and discrete tasks that are performed in succession. It is implied that there is necessarily some time spent switching between tasks. The switching between tasks is a part of the sequential processing of information and necessitates the selection of information that will be attended to, processed, encoded and stored.”²²

Bergerak pada sektor hotel bisnis. Menjadikan bekizaar memiliki karyawan yang tidak terlalu banyak namun dengan deskripsi tugas yang lebih padat. Sebagai contoh tugas seorang GSA (*Guest Servant Agent*) Bekizaar juga meliputi tugas *receptionist, Customer Service, Operator*. Yang idealnya dikerjakan oleh satu orang karyawan. Posisi *General Admin* digunakan untuk merangkap

²² Cora M. Dzubak, *Multitasking: The good, the bad, and the unknown* (Penn State – York, 2012) <http://www.myatp.org/wp-content/uploads/2012/06/Synergy-Vol-2-Dzubak.pdf>

pendataan dan membantu pembuatan berkas klien divisi *marketing*. *Accounting* juga sebagai *cashier*, dan lain-lain.

Adanya penerapan sistem *mutitasking* karyawan oleh Manajemen Bekizaar. Pekerjaan-pekerjaan yang hampir berkaitan akan dileburkan menjadi satu dalam posisi penting dan dikerjakan dalam satu waktu. Sehingga diperlukan kesadaran dari karyawan untuk memiliki komitmen belajar lebih banyak untuk semakin berkembang, serta dapat mengikuti sistem kerja yang ada di Bekizaar.

8. Peleburan Fungsi dan Tugas *Public Relations* pada Divisi *Sales and Marketing* Hotel Bekizaar

Public Relations Society of America (PRSA), sebuah Organisasi *Public Relations* yang terbentuk pada tahun 1947 di Amerika, pada tahun 2002 merumuskan aktifitas-aktifitas *Public Relations*²³, yang pada poin ke-10 menetapkan aktifitas *Public Relations* dapat berada pada *Marketing Communication*. *Public Relations* dalam tataran ini adalah bentuk kombinasi dari aktifitas menjual produk, servis, maupun ide. Iklan-iklan yang dilakukan melalui berbagai media memberikan efek yang menguntungkan pada aktifitas *Public Relations*. Bentuk kemasan produk yang unik dan bagaimana memajang produk di pasar merupakan terpaan dari

²³ Anonymous, *Mengenal Aktivitas Public relations*, 2010.
http://khairulputrasistaredja.blogspot.com/2010_11_01_archive.html

pembentukan *image* dari perusahaan yang membedakan dari perusahaan lainnya.

Fungsi *Public Relations* secara idealis memang harus dimiliki oleh suatu divisi yang benar-benar *concern* untuk menangani *relations* (*public relations*) dengan berbagai *stakeholder* perusahaan. Tetapi secara praktik itu hanya dilakukan oleh perusahaan yang sudah besar dan kuat secara manajerial. Pada hotel Bekizaar divisi tersebut tidak ada. Tidak adanya divisi *public relations* tidak lantas menghilangkan urgensi peran *public relations* untuk diberlakukan pada suatu perusahaan. Jika kembali pada teori, PRSA menjelaskan aktivitas *public relations* dapat juga membantu kinerja pemasaran suatu perusahaan sehingga menjadi MPR (*Marketing Public Relations*).

Pada pengimplemenetasiannya, hal ini hanya berkenaan pada pengistilahan yang dipakai oleh manajemen, secara fungsional MPR dalam manajemen Bekizaar terepresentasikan dengan adanya divisi sales and marketing. Fungsi dan Tugas *Public Relations* dijalankan namun memang belum optimal. ini didasari karena secara personil, divisi ini hanya beranggotakan dua orang, *Marketing Manager* dibantu dengan *General Administrator*.

Adanya 'peleburan' fungsi dan tugas ini dilandasi karena Manajemen Hotel Bekizaar berkonsepkan *business hotel* yang padat karyawan, posisi hotel yang baru beroperasi dan secara fungsional keduanya (*Marketing* dan *Public Relations*) memiliki haluan yang

hampir sama, sehingga diberlakukan adanya pola kerja *multi-task* pada divisi ini.

9. Strategi *Brand Communication* divisi *Marketing* melalui pendekatan *Marketing Public Relations*

Pada bagian ini, teori model Hierarki Efek (*Hierarchy of Effects Model*)²⁴ menjelaskan tahapan-tahapan pemasar dalam merencanakan target komunikasi secara lebih baik yaitu: *Awareness* (membangun kesadaran pelanggan akan keberadaan *brand* tersebut melalui berbagai media), *Knowledge* (pemasar dapat menentukan tujuan dengan fokus pada pengetahuan mengenai *brand* kepada target pelanggan), *Liking* (Pemasar harus menemukan jawabannya sebelum menentukan strategi komunikasi selanjutnya yang dapat mendorong kesukaan terhadap *brand*), *Preference* (komunikasi *brand* dengan menonjolkan keunggulan yang dimiliki mungkin menjadi cara tepat meraih preferensi pelanggan jika *brand* dirasa tidak lebih unggul dari pesaing), *Conviction* (komunikator bertugas meyakinkan mereka bahwa mengonsumsi *brand* yang ditawarkan merupakan tindakan tepat), *Purchase* (komunikasi terus dilanjutkan untuk mendorong pelanggan melakukan langkah akhir yaitu keputusan membeli *brand* benar-benar terjadi)

Fungsi dari adanya alat promosi dalam mengkomunikasikan *brand*, oleh Kotler (2006) diasumsikan sebagai berikut; *Brand building*

²⁴ Andi M. Sadat. *Brand Belief*, ..., h.122-123

tools are the means of marketing communication by which companies aim to inform, persuade, and remind customers – directly or indirectly – about its products and brands. In a way, they act as the “voice” of the brand and create a platform to establish a dialog and build relationships with customers.

Beberapa alat promosi yang dapat dimanfaatkan perusahaan antara lain²⁵: Iklan media massa, Promosi penjualan, Hubungan Publik dan Publisitas, Penjualan personal, Respon langsung (e-mail, telemarketing, faksimile, penawaran langsung), *event*, situs web, blog, *sponsorship*).

Penggunaan alat-alat promosi diatas, sebagian besar digunakan juga oleh divisi *marketing* Bekizaar hanya beberapa pengistilahannya yang berbeda. Dalam praktik pemasaran diklasifikasikan penggunaannya dalam tiga tahap. Tahap pertama adalah pengenalan *Brand*, pengenalan Bekizaar yang paling sederhana dilakukan melalui pemakaian atribut *brand* saat berhadapan tatap muka dengan klien (calon tamu yang potensial) seperti Mobil Bekizaar, seragam bekizar, pin bekizaar, *name tag* bekizaar, kartu nama, dan *sales kit*. *Website* Bekisaar serta akun sosial online bekizaar juga menjadi alat promosi (pengenalan) di dunia maya bagi pemasar.

²⁵ Andi M.Sadat, *Brand Belief*, ..., h. 130

Tahap kedua, Pemasaran dan penguatan referensial konsumen potensial bekizaar dengan alat promosi dan teknis penggunaannya yaitu:

1. Sales Call²⁶. Kegiatan yang membutuhkan komunikasi tatap muka antara Bekizaar *marketer* dengan klien potensial memiliki target pada perusahaan yang secara lokasi dekat dengan bekizaar, perusahaan-perusahaan besar lainnya ditemukan melalui *yellow pages*, sedangkan referensi link *potensial customer* dari *top management*), kemudian ditemui untuk presentasi penawaran.
2. *Taxi Incentive*, melakukan kerja sama dengan instansi penyedia jasa taxi terpercaya seperti: Blue Bird, Silver, O-renz, Mandala, Gold, Cipaganti untuk driver-nya dapat memberikan referensi kepada tamu untuk menginap di Hotel Bekizaar.
3. *Media Relations, Manager Marketing* Bekizaar melakukan relasi dengan dua macam media:
 - a. Media Online : Bekizaar menyewa jasa perusahaan Internet terbesar di asia tenggara yang menyediakan layanan reservasi properti hotel atau resor secara online
 - b. Media cetak: Kerja sama dalam bentuk berita saat ada *press conference* di bekizaar, pemasangan iklan dan advertorial bekizaar pada halaman majalah atau koran.

²⁶ Proses menjajaki pelanggan potensial yang dapat dijadikan target dalam melakukan sales untuk periode tertentu.

- c. Media Elektronik: Marketer Bekizaar menjalin hubungan media dengan sejumlah media lokal TV dan radio di Surabaya. Baik dalam bentuk liputan untuk berita atau iklan.
4. *Event* : Penyelenggaraan berbagai event di hotel bekizaar, bentuk penyelenggaraan event bisa beragam, antara lain acara buka puasa bersama Arif Afandi, segenap manajemen bekizaar dengan Anak jalanan, *Launching Product* unggulan restoran menu Boekan lewat *press conference*, Jumpa Fans yang bertempat di bekizaar.
5. *Sponsorship* : Menjadi Sponsor dalam Event-event Besar di Surabaya, salah satu bentuk *sponsor relations* yang melibatkan bekizaar adalah keikutsertaan bekizaar sebagai sponsorship Acara Jatim Fair 2013

Tahap ketiga, pemeliharaan *customer* bekizaar yang loyal melalui jalinan hubungan komunikasi dengan pendekatan *emosional touch* yang terus menerus sehingga untuk selanjutnya bisa menjadi *repeater guest*. *Brand Experience* dari *customer* saat *check in*, *Breakfast* dan *Check Out* akan diperhatikan oleh manajer *marketing* Bekizaar. Strategi ini dilakukan juga untuk upaya bertahan dari kompetitor, sekaligus bentuk penguatan proposisi nilai emosional

dari *Brand* sebagai cara pemulihan *trust* dari *customer* lebih cepat saat terjadi hal-hal teknis yang tidak diharapkan saat tamu menginap.

Pada dasarnya perusahaan perlu memperhatikan semua elemen komunikasi dalam bentuk apapun yang menghubungkan konsumen dengan *brand* perusahaan. Meminimalkan kemungkinan terjadinya ketidakpuasan konsumen, sehingga kabar seputar *brand* bisa selalu merupakan kabar baik

10. Anggaran Komunikasi Divisi *Sales and Marketing* Bekizaar masih bersifat *Affordable*

Pada banyak perusahaan, menetapkan anggaran komunikasi sangat krusial, tidak jarang terjadi tarik menarik antara beberapa pihak yang berkepentingan dalam perusahaan. Hal ini terjadi karena perbedaan sudut pandang dalam menilai sebuah proses komunikasi. Secara umum, terdapat empat metode yang dipandang '*simple*' oleh perusahaan dalam menetapkan anggaran untuk komunikasi merek, yaitu :

- a. *Affordable* : Anggaran komunikasi ditetapkan berdasarkan jumlah tertentu yang diinginkan. Perusahaan yang menerapkan metode ini sering dianggap mengabaikan peran penting komunikasi, karena memandang komunikasi sebagai biaya bukan investasi.
- b. *Percentage of sales* : Anggaran komunikasi ditetapkan mengacu pada persentase penjualan pada periode tertentu. Beberapa perusahaan memilih metode ini karena dinilai sangat fleksibel dan sesuai dengan kemampuan mereka. Perusahaan juga dapat mengetahui lebih jelas hubungan antara biaya promosi, harga jual, serta profit yang mereka dapatkan.
- c. *Competitive-Parity* : Metode penerapan anggaran komunikasi seperti ini dipilih perusahaan karena adanya keinginan kuat untuk mempertahankan posisi mereka saat ini. Anggaran ditetapkan berdasarkan prediksi pengeluaran yang dilakukan oleh pesaing dekat mereka dipasaran.
- d. *Objective and Task* : Metode anggaran seperti ini disusun berdasarkan tujuan tertentu yang telah ditetapkan. Misalnya, setelah dilakukan pembagian tugas serta target pada masing-

masing bagian , perusahaan akan menentukan jumlah anggaran komunikasi yang harus dikeluarkan untuk merealisasikannya.²⁷

Sistem *budgeting* yang belum berjalan, merupakan faktor primer yang menyebabkan *marketer* bekizaar melakukan aktifitas komunikasi publik tanpa adanya kesediaan *budget* yang tetap. Sehingga upaya *branding* yang menjadi salah satu tugas *marketer* berjalan dengan pendekatannya *saving cost* dan barter.

Penjelasannya terkait pembiayaan pengeluaran dari divisi *marketing*, saat dibutuhkan adanya *biaya* maka divisi akan mengajukan permintaan pembelian kebutuhan kepada staf *purchasing*. Tidak ada nya sistem *budgeting* yang terbentuk dalam CAPEX tahunan memang menjadi suatu hal yang maktum karena operasional bekizaar masih dalam hitungan satu tahun. Untuk tahun kedepan, perealisasiian sistem *budgeting* menjadi salah satu prioritas utama dalam kelancaran operasional divisi *marketing* khususnya.

Sehingga jika diruntut secara teori, anggaran komunikasi bekizaar masih pada anggaran yang bersifat *Affordable*. Namun untuk tahun kedepan jika sistem CAPEX yang direncanakan sudah berjalan, maka sifat anggaran komunikasi bekizaar akan bergeser menjadi *objective and task*.

²⁷ Andi M. Sadat, *Brand Belief*, ..., hlm.128-129

11. Seluruh karyawan Bekizaar adalah komunikator pemasaran berbasis *word of mouth*

Dalam WOMMA (*Word of Mouth Marketing Association*), *word of mouth* memiliki definisi "the voice of the customer, a natural, genuine, honest process, people seeking advice from each other, consumers talking about products, services, or brands that they have experienced".²⁸ Konsumen cenderung mengambil keputusan dalam pembelian produk setelah melihat iklan, dan menanyakan lebih lanjut kepada seseorang. Konsumen cenderung mencari informasi kepada seseorang yang memiliki rekomendasi mengenai produk tersebut. Ini merupakan suatu fakta bahwa memelihara *existing customer* itu jauh lebih murah dibandingkan kita mengakuisisi pelanggan baru. Dengan memelihara hubungan baik dengan *existing client* maka *word of mouth* yang mereka lakukan sangat efektif untuk mendapatkan klien baru.²⁹

Komunikasi *Word of mouth* didapati peneliti tidak hanya melalui *customer* yang loyal, dan dari ikatan emosional yang dibangun pemasar (*Marketing Agent*) dengan kliennya. Komunikasi *word of mouth* secara praktiknya pada tim bekizaar dapat dilakukan oleh seluruh elemen (karyawan) bekizaar. Tidak ada tanggung jawab tertulis untuk menjalankan itu. Namun posisi karyawan sebagai representasi dari Manajemen dinilai suatu yang mutlak.

²⁸ Margaretha Shakuntala, *The Power of "Word of Mouth" Promotions*, 2011.
http://vibizmanagement.com/column/index/category/services_crm/2337

²⁹ Ibid

Lingkungan sosial karyawan tidak akan menanyakan perihal informasi bekizaar langsung kepada manajemen, tetapi kepada anggota keluarga atau kerabatnya yang bekerja pada manajemen bekizaar. Manajemen peka terhadap hal itu, dan karenanya, sudah menjadi budaya bahwa setiap staf harus memiliki pengetahuan *update* terkait informasi hotel. Semua orang yang bekerja di lingkungan Bekizaar secara tidak langsung berpotensi menjadi marketing atau juga *public relations*.

Pembentukan agen *word of mouth* dari internal perusahaan sendiri memiliki fungsi ganda juga sebagai strategi membangun *brand image* positif hotel pemerintah (Bekizaar) yang karena hotel-hotel pemerintah lainnya, sehingga bekizaar turut mendapat cap negatif, ini secara tidak langsung juga merupakan cara mematahkan opini negatif citra hotel pemerintah dengan keberadaan bekizaar.

Namun dalam perkembangannya strategi pemasaran melalui *word of mouth* berbasis seluruh karyawan tetap harus dikontrol, psikologi karyawan untuk memberikan kinerja yang baik dan merasa nyaman dengan manajemen adalah hal yang perlu dititik tekankan oleh manajemen apabila tetap membudayakan strategi ini. Karena *word of mout* pada era teknologi sekarang juga dapat termediasi via media elektronik dan online. *Word of Mouth* negatif bisa juga mengancam upaya *branding* perusahaan.

Banyak karyawan yang tidak terlatih dan tidak mengetahui bahwa mereka mempunyai tanggung jawab online dimana setiap aktivitas online karyawan akan selalu membawa *brand* perusahaannya yang sedikit banyak akan mempengaruhi bentukan reputasi perusahaan.³⁰ Ketika ini dimediasi melalui sarana elektronik, yang dihasilkan *word of mouth* elektronik (eWoM) mengacu pada setiap konsumen pernyataan Berbagi melalui internet .

*“When this is mediated through electronic means, the resulting electronic word of mouth (eWoM) refers to any statement consumers share via the Internet (e.g., web sites, social networks, instant messages, news feeds) about a product, service, brand, or company”.*³¹

Konsistensi dalam jalinan hubungan yang baik dengan berbagai stake holder internal maupun eksternal tetap menjadi pedoman *marketer* dalam menerapkan strategi pada tataran *brand communications*, sulit untuk pengimplementasiannya karena akan banyak *needed* yang menjadi faktor, akan tetapi tidak menjadi suatu alasan untuk hal ini tidak diupayakan.

³⁰ . David Phillips. *Crisis management in the internet mediated era*. V.19. Ed.Sandra Oliver, *Handbook of corporate communication and Public Relations* : Pure and Applied, (Routledge: London, 2004), Hlm.3-4

³¹ Kietzmann, J.H., Canhoto, A. (2013). *"Bittersweet! Understanding and Managing Electronic Word of Mouth"* (PDF). *Journal of Public Affairs* **13** (2): 146–159