

# Pembangunan Citra Baru Pada Publik Internal Oleh Manajemen Hotel Bakung Sari *Resort And Spa*

N. P. Devinda A. P., IGA Alit Suryawati, Ade Devia Pradipta

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Udayana

Email: devinda.vivin@unud.ac.id, igaalitsuryawati@unud.ac.id, deviapradipta88@unud.ac.id

## ABSTRAK

*Communication is an important role in life, as well as the organization. The most important relationship is a relationship with the internal public. The purpose is to build and maintain relationships have a beneficial between the organization and the employees where success and failure of an organization will depend on the internal public. The management has changed at Bakung Sari Resort and Spa Hotel is led to a name change as well. This name change will form a new image for this hotel. The purpose of this study was to build for a new image taken by the management and see the changes in the internal public, where it is caused by a change of management at the Bakung Sari Resort and Spa Hotel. This study use a qualitative descriptive and use paradigm of positivism also. The results of this study indicate that the strategy is carried out by the change room facilities and the addition of new SPA at the hotel as well as the amenities in each room. The next steps are training, socialization, and focus group discussion can make internal public understand the new image changes that occur. They have outing and gathering that can also tighten silaturahmi an internal public due to their proximity and a sense of belonging can give a positive image to the external public.*

*Keywords: Communication Strategy, Image, Internal Public*

## 1. PENDAHULUAN

Hotel bakung Sari *Resort and Spa* membentuk citra yang baru setelah terjadinya perubahan manajemen. Hal itu disebabkan karena adanya persaingan bisnis yang menyebabkan mereka membentuk citra baru dan harus mengubah target konsumennya, sehingga citra baru tersebut harus sesuai dengan target konsumennya. Citra baru yang dibentuk oleh hotel ini adalah hotel bintang 3 dengan menjadikan Hotel Bakung Sari *Resort and Spa* memiliki standar pelayanan dan fasilitas bintang 5 yang dimana hotel ini mulai mempunyai citra yang spesifik setelah

diambil alih oleh Bakung *Group* dan tidak terdapat citra yang sebelumnya. Maka pihak manajemen membuat citra baru dengan target konsumen yang dituju juga lebih spesifik. Target konsumen oleh hotel ini adalah Asia, pihak *top* manajemen mulai membangun fasilitas dan pelayanan bintang 5. Cara mewujudkan citra yang baru ini adalah dengan mengedukasi publik internal dulu dengan citra yang baru ini sehingga diperlukan strategi khusus supaya publik internal tau mengenai citra yang baru ini. Pembentukan citra pada hotel ini sangat diperlukan oleh publik internal karena hal itu

menjadi tonggak utama dalam pembangunan citra yang baru. Publik internal pada hotel ini harus lebih memahami dulu citra yang akan dibentuk oleh manajemen.

Penelitian ini ingin mengetahui mengenai strategi komunikasi yang digunakan oleh manajemen kepada publik internal dalam membangun citra kembali Hotel Bakung Sari *Resort and Spa* dan batasan masalah dalam penelitian ini, hanya memfokuskan pada perubahan strategi komunikasi yang terjadi pada publik internal yaitu, *top management*, hingga karyawan. Karena dari strategi-strategi tersebut yang akan mempengaruhi kesuksesan maupun kegagalan pembangunan citra pada sebuah organisasi. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui strategi komunikasi oleh manajemen kepada publik internal dalam membangun citra kembali Hotel Bakung Sari *Resort and Spa*.

## 2. KAJIAN PUSTAKA

Penelitian lain yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan 3 penelitian sebelumnya. Penelitian pertama adalah jurnal penelitian pada artikel ilmiah dari Febriyanti dan Noval (2015) yang meneliti tentang strategi pemasaran Hotel Grand Q yang bertujuan untuk mengetahui strategi komunikasi pemasaran Hotel Grand Q yang dilihat dari perencanaan komunikasi pemasaran dan kegiatan pemasaran. Penelitian lainnya yang berkaitan adalah jurnal yang diteliti oleh Agus dan Ninik (2012) mengenai strategi komunikasi pada

pemulihan citra humas pemerintahan melalui media yang bertujuan untuk meneliti strategi komunikasi krisis humas sebagai ujung tombak komunikasi pemerintah daerah dalam mengembalikan pencitraan. Strategi komunikasi yang di gunakan pada penelitian lainnya, yaitu skripsi dari Indra (2009) mengenai strategi *rebranding* melalui IMC yang bertujuan untuk mengetahui proses komunikasi merek The Sunan Hotel melalui *Integrated Marketing Communications* (Komunikasi Pemasaran Terpadu).

Dilihat dari penelitian sebelumnya, penelitian ini terdapat perbedaan dari penelitian yang sudah ada sebelumnya yaitu pembangunan citra baru yang dilakukan oleh pihak manajemen dan melihat perubahan pada publik internal yang dimana hal tersebut diakibatkan oleh pergantian manajemen pada Hotel Bakung Sari *Resort and Spa*.

Strategi komunikasi di Hotel Bakung Sari *Resort and Spa* terjadi kerjasama antara pihak manajemen dan elemen-elemen organisasi yang terdapat di hotel tersebut. Mereka juga melakukan strategi komunikasi pada pembangunan citra baru kepada publik internal dan publik eksternalnya. Maka dari itu, dibentuklah suatu strategi komunikasi yang terjadi kerjasama antara elemen-elemen organisasi yang akan membangun citra. Frank Jefkins dalam bukunya mengemukakan jenis-jenis citra (Soemirat,2012:117), yaitu :

1. *The Mirror Image* (cerminan citra) adalah dugaan citra manajemen terhadap publik eksternal dalam melihat perusahaannya.
2. *The Current Image* (citra masih *and Spa* di antaranya, *General Manager* hangat) adalah citra yang terdapat *Corporate, Sales and Marketing* Manajer, pada publik eksternal, yang berdasarkan pengalaman atau menyangkut dari miskinnya informasi dan pemahaman publik eksternal,
3. *The Wish Image* (citra yang diinginkan) adalah manajemen menginginkan pencapaian prestasi tertentu. Citra ini diaplikasikan untuk sesuatu yang baru sebelum publik eksternal memperoleh informasi secara lengkap.
4. *The Multiple Image* (citra yang berlapis) adalah sejumlah individu, kantor cabang, atau perwakilan perusahaan lainnya dapat membentuk citra tertentu yang belum tentu sesuai dengan keseragaman citra seluruh organisasi atau perusahaan.

### 3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini bersifat kualitatif dengan menggunakan paradigma post positivism. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah yang bersifat deskriptif kualitatif dan penelitian ini menggunakan pendekatan induktif

Sumber data yang digunakan adalah sumber data primer dan skunder. Data primer dalam penelitian ini adalah wawancara dengan pihak dari Hotel Bakung Sari *Resort*

*HRD (Human Resources Department), Staff* dan hasil observasi penulis di lapangan. Data sekunder dalam penelitian ini berupa dokumen-dokumen dan arsip (*guest comment*) dari Bakung Sari *Group*.

Unit analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah strategi komunikasi dalam membangun citra dari Hotel Bakung Sari *Resort and Spa* dan subjek penelitiannya adalah manajemen dan elemen-elemen di dalamnya. Alasan memilih Hotel Bakung Sari *Resort and Spa* karena di hotel tersebut terdapat pergantian manajemen yang menyebabkan terjadinya perubahan nama pada proses pembangunan citra kembali. Penentuan informan pada tulisan ini menggunakan teknik *purposive* adapun informan-informan tersebut adalah *General Manajer Corporate, Sales and Marketing Manajer, Human Resources (HRD), Staff*. Pengumpulan data pada tulisan ini, berupa wawancara mendalam maupun observasi. Observasi dilakukan dengan turun ke lapangan untuk melihat secara langsung gambaran situasi atau realita objek penelitian ini.

## 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.3.1 Model Strategi Komunikasi Strategi-strategi tersebut dimulai dengan unsur-unsur komunikasi (Cangara,2013:34) dan terdapat 7 unsur-unsur komunikasi. Menurut Laurence D. Kincaid, komunikasi adalah suatu proses dimana dua orang atau lebih membentuk atau melakukan pertukaran informasi dengan satu sama lainnya yang pada akhirnya akan tiba pada saling pengertian yang mendalam (Cangara, 2013:34). Komunikasi adalah suatu proses pengalihan informasi (pesan) dari seseorang kepada orang lain begitu sebaliknya (Cangara,2013:34).

Berikut adalah penjabaran dari strategi komunikasi yang sesuai dengan unsur-unsur komunikasi (Cangara,2013:34) :

1. Sumber adalah pihak yang menyampaikan atau mengirim pesan kepada penerima. Sumber dalam penelitian ini adalah *top management*, dimana *top management* sebagai perwakilan dari owner dalam membentuk citra yang baru. Manajemen melakukan perubahan strategi-strategi dan pembangunan citra yang baru pada organisasi ini yang nantinya akan membentuk citra yang baru terhadap hotel ini. Manajemen juga yang mengatur perubahan pada citra tersebut.
2. Pesan ialah pernyataan yang disampaikan pengirim kepada penerima. Pesan dalam penelitian ini

adalah citra baru yang diberikan oleh manajemen kepada publik internal sebagai penerima. Citra baru yang ingin disampaikan oleh manajemen adalah hotel bintang 3 dengan fasilitas dan pelayanan yang setara dengan bintang 5. Pesan tersebut diharapkan sampai kepada karyawan demi kelancaran pembangunan citra baru tersebut.

3. Saluran/ Media adalah alat yang digunakan untuk memindahkan pesan dari sumber kepada penerima. Media yang dilakukan adalah dengan menggunakan komunikasi personal (*face-to-face*) dengan publik internal sebagai penerima pesan tersebut. Metode dengan cara komunikasi personal ini adalah metode paling efektif agar pesan yang disampaikan bisa langsung tertuju kepada penerima. Selain metode lisan, juga terdapat metode tulisan yang berupa SOP dimana SOP tersebut harus ditulis agar karyawan mempunyai pedoman standar kerja secara tertulis.
4. Penerima adalah pihak yang menjadi sasaran pesan yang dikirim dari sumber kepada penerima. Penerima disini berupa publik internal, yang dimana publik internal yaitu para karyawan yang menerima pesan oleh sumber (*top management*). Publik internal melakukan saluran-saluran yang diberikan oleh manajemen agar

publik internal bisa menerima dengan baik perubahan manajemen dan perubahan strategi dalam membentuk citra baru yang dibuat oleh manajemen.

5. Efek adalah pengaruh perubahan atau penguatan keyakinan pada pengetahuan, sikap, dan tingkah laku seseorang sebagai akibat dari penerimaan pesan. Publik internal mengerti akan citra baru yang diberikan oleh manajemen dengan menerapkan SOP baru yang sudah diberikan dan bisa direfleksikan kepada publik eksternal nantinya. Efek tersebut adalah perubahan sikap yang terjadi oleh publik internal kepada perusahaan terhadap citra baru yang diberikan oleh manajemen. Publik internal harus paham mengenai citra baru yang dibuat oleh manajemen. Oleh sebab itu, manajemen melakukan *training* (pelatihan) kepada publik internal agar publik internal lebih mengerti dan paham mengenai citra baru yang diinginkan oleh perusahaan. Setelah karyawan paham akan citra baru tersebut maka efek yang bisa diberikan oleh publik internal kepada manajemen adalah pekerjaan yang sesuai dengan standar citra baru yang diberikan oleh manajemen tersebut. Publik internal harus menguasai perubahan citra baru tersebut agar mereka nantinya bisa

merefleksikan citra baru tersebut kepada publik eksternal. Oleh sebab itu, diharapkan karyawan bisa memberikan keyakinan atas sikap kepada manajemen mengenai citra baru tersebut.

6. Umpan Baliknya adalah dengan mendapatkan respon yang baik dari publik internal dan diharapkan publik internal mempunyai *sense of belonging* (rasa memiliki) yang tinggi kepada perusahaan. Umpan balik pertama adalah dari *top* manajemen kepada *middle* manajemen dengan mengadakan rapat dan *FGD* yang dilakukan oleh *top* manajemen dengan mengharapkan respon dari *middle* manajemen. *Middle* manajemen disini adalah para manajer dari masing-masing divisi.

Kedua adalah dari *middle* manajemen kepada *low* manajemen yang berupa rapat yang dilakukan setiap hari yang berupa *briefing* dan sosialisasi awal mengenai pergantian nama, perubahan manajemen, dan citra baru yang baru dibuat oleh manajemen. *Low* manajemen disini adalah para karyawan (bawahan) yang terdapat di hotel tersebut.

Ketiga adalah respon dari *Top* manajemen dan *Low* manajemen. *Top* manajemen membuat SOP baru kepada para karyawan sebagai pedoman dalam bekerja dan membentuk citra baru karena SOP

dibuatkan baru setelah terjadinya perubahan nama. Selanjutnya, diadakannya *training* (pelatihan) kepada karyawan karena setelah terjadinya perubahan manajemen yang menciptakan citra yang baru ini, para karyawan harus diberikan pelatihan-pelatihan agar lebih memahami tentang perubahan yang terjadi. Terakhir, dibuatkannya *gathering* dan *outing* kepada karyawan, hal ini diharapkan bisa memberikan rasa kekeluargaan antar sesama karyawan dan rasa saling mengenal (dekat) antar karyawan. Mengadakan *outing* dan *gathering* juga bisa menciptakan iklim kerja yang lebih positif dalam memberikan rasa memiliki terhadap hotel ini ditambah bisa menjalankan citra baru tersebut.

7. Lingkungan adalah situasi yang mempengaruhi jalannya komunikasi. Lingkungan dalam penelitian ini yaitu lingkungan pada publik internalnya yang berupa perubahan fasilitas, dukungan dari manajemen baru, dukungan dari karyawan. Perubahan fasilitas dengan penambahan *SPA*, *amenities*, dan pembenahan yang terjadi di *room* merupakan hal-hal utama yang dilihat oleh publik eksternal ketika memilih tempat menginap. Memiliki fasilitas yang memadai dengan harga yang terjangkau (tidak berubah) menjadi

dasar utama dalam perubahan strategi tersebut. Fasilitas yang dimiliki hotel ini adalah bentuk konsistensi hotel untuk membangun citra yang baru. Selanjutnya dengan mendapat dukungan dari manajemen baru dan karyawan akan membuat hotel ini bisa membentuk perubahan citra baru yang positif.

#### 4.3.2. Citra Baru Hotel Bakung Sari *Resort and Spa*

Berdasarkan hasil temuan yang ada di lapangan, terdapat strategi perencanaan komunikasi dalam pembentukan citra yang baru yang akan digunakan sebagai strategi perencanaan komunikasi untuk pencitraan. Strategi-strategi tersebut akan dijelaskan dan dianalisa satu persatu mengenai hubungan antara model yang di gunakan dalam penelitian ini dengan yang terdapat dan terjadi di lapangan. Hotel Bakung Sari *Resort and Spa* dalam membentuk citra yang baru sesuai dengan jenis-jenis citra oleh Frank Jefkins (Jefkins,2004:20) pada bagian ketiga, yaitu *The Wish Image*.

*The Wish Image* atau citra yang diinginkan. Manajemen menginginkan pencapaian prestasi tertentu dengan membentuk citra baru yang diinginkan. Citra baru yang diinginkan oleh manajemen adalah membentuk citra hotel dengan harga bintang 3 dan fasilitas bintang 5. Manajemen berusaha untuk membangun fasilitas-fasilitas bintang 5 seperti penambahan kolam renang, terdapatnya *amenities* (handuk, sabun, sikat gigi, dll) pada setiap kamar hingga

pembangunan SPA yang baru, namun harga yang diberikan masih sama dengan yang sebelumnya. Manajemen menjalankan strategi komunikasi sesuai dengan visi misi yang ada, dalam membentuk citra yang baru manajemen merubah aturan yang terjadi kepada publik internal yang dimana nantinya diharapkan bisa memberi citra yang positif kepada publik eksternal.

Aturan-aturan yang diubah tersebut tercantum dalam *Standard Operational Procedure* (SOP) yang harus dilakukan oleh publik internal. Hubungan yang terjadi pada publik internal yaitu hubungan yang terjalin dengan baik oleh setiap manajemen, baik itu *owner* kepada jajarannya maupun kepada para *staff*. Manajemen harus bisa berkomunikasi dengan baik kepada semua tingkatan karyawan yang terdapat dalam perusahaan tersebut guna untuk menentukan maupun mendapatkan saran dan kritik yang bisa dipertimbangkan dalam membuat sebuah kebijakan dalam perusahaan tersebut.

Sesuai dengan temuan, manajemen melakukan perubahan yang pertama kepada publik internal karena publik internal merupakan tonggak utama pada suatu perusahaan atau organisasi. Perubahan awal dilakukan oleh *Top Management* dalam mengatur ulang organisasi maupun aturan-aturan baru yang nantinya akan digunakan oleh publik internal. Dimana para *Top Management* memperkenalkan manajemen yang baru kepada publik internal dengan berhadapan secara langsung (*face-to-face*)

dengan strategi berupa rapat, *Focus Group Discussion (FGD)*, sosialisasi per-divisi, pelatihan, *gathering*, dan *outing*. Karena dengan adanya manajemen yang baru otomatis perubahan pasti terdapat di dalam organisasi tersebut. Perubahan itu seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya pada hasil temuan, apabila sebelum terjadi perubahan manajemen yang sekarang yaitu *Bakung Group* terdapat manajemen sebelumnya yang memegang kendali atas hotel ini yaitu, *The Tirta* manajemen.

Setelah terjadinya perubahan, lalu diadakanlah *Focus Group Discussion (FGD)* kepada para manajer sebagai perwakilan dari masing-masing divisi mengenai perubahan yang terjadi pada hotel tersebut. Nantinya para manajer masing-masing divisi dibuatkan SOP (*Standard Operational Procedure*) dan menjelaskan pada bawahannya mengenai perubahan baru yang terdapat pada hotel ini. Selanjutnya, diadakannya sosialisasi per-masing-masing divisi dan pelatihan pada karyawan dengan *jobdesc* mereka masing-masing. Diharapkan dengan adanya pelatihan-pelatihan tersebut akan mempererat persatuan antar karyawan. Maka dari itu, penting untuk menerapkan strategi komunikasi antar karyawan pada publik internal seperti *outing* dan *gathering* bahwa dengan adanya *outing* dan *gathering* ini diharapkan terjalin komunikasi yang intim antara manajemen baru dan karyawan, antar karyawan lama, dan antar karyawan lama dan karyawan baru. Karena mereka merupakan tonggak yang akan menjalankan

dan menciptakan citra baru yang positif yang terdapat di perusahaan ini.

Setelah melihat citra yang diinginkan (*The Wish Image*) maka selanjutnya mempertahankan citra dan melihat berhasil atau tidaknya citra yang diberikan oleh publik internal kepada eksternal melalui *The Current Image*. *The Current Image* (Citra yang masih hangat) adalah publik internal merefleksikan citra baru dengan pelayanan yang sesuai SOP yang dibuat oleh manajemen. Pelayanan oleh publik internal tersebut kepada publik eksternal disesuaikan dengan motto perusahaan yaitu, *Strictly For Pleasure* yang dimana mempunyai pengertian bahwa segenap karyawan dan manajer senantiasa bekerja keras untuk kepuasan para tamu, disamping mereka juga bekerja dengan suasana yang santai dan penuh kesenangan. Hal ini, ditekankan kepada karyawan bahwa bila suasana kerja diliputi oleh kesenangan maka setiap tugas dan tanggung jawab yang beratpun akan dapat diselesaikan dengan baik. Sesuai dengan motto tersebut, diharapkan publik internal bisa menjalankan tugasnya masing-masing dengan baik karena citra yang masih hangat ini harus berkesinambungan dengan citra yang diinginkan oleh manajemen

Citra yang diinginkan (*The Wish Image*) oleh manajemen adalah citra hotel bintang 3 dengan standar bintang 5, citra yang diinginkan ini berkaitan dengan citra yang masih hangat (*The Current Image*). Citra-citra tersebut nantinya menjadi patokan bahwa

dengan adanya citra yang diinginkan berkaitan dengan citra yang masih hangat yang sesuai dengan motto perusahaan. Citra yang masih hangat tersebut yaitu dengan adanya kerjasama antar manajemen dan karyawan maka diharapkan bisa mencapai target dari citra yang diinginkan. Karena apabila karyawan bekerja dengan *enjoy* atau baik maka hal tersebut berdampak kepada perusahaan itu sendiri. Oleh Karena itu, hal tersebut bisa berdampak kepada khalayak di luar perusahaan dengan adanya kerjasama antar karyawan. Citra baru yang diberikan oleh manajemen nantinya akan berdampak positif kepada khalayak umum.

## 5. KESIMPULAN

Kesimpulan pada penelitian ini adalah bahwa perubahan nama yang disebabkan oleh perubahan manajemen tersebut menyebabkan perubahan strategi yang terjadi pada publik internal. Uniknya, strategi yang dilakukan adalah dengan adanya penambahan fasilitas seperti, penambahan SPA baru dan *amenities* pada setiap kamar serta perubahan fasilitas kamar namun harga yang diberikan kepada publik eksternal adalah masih menggunakan harga sebelumnya. Adanya perubahan dan penambahan fasilitas dengan harga yang sama, hal itu menjadi daya tarik bagi tamu yang akan menginap. Hal-hal lainnya yang mendukung yaitu citra hotel yang dibangun adalah menyerupai citra hotel bintang 5 dalam segi fasilitas dan pelayanannya. Membangun citra juga diperlukan strategi-

strategi di dalamnya. Strategi tersebut di berikan kepada publik internal melalui *focus group discussion, training*, rapat, dan untuk menjalin keakraban antar karyawan juga diadakan *outing* serta *gathering*. Manajemen mengharapkan dengan adanya strategi-strategi tersebut bisa membuat publik internal mengetahui mengenai pembangunan citra yang baru ini dan bisa berjalan dengan lancar serta mendapatkan respon yang lebih positif lagi dari publik eksternal. Hal tersebut tentu tidak lepas dari peran kerjasama antara *top* manajemen dan publik internal lainnya..

## 6. DAFTAR PUSTAKA

Cangara, Hafied. 2013. *Perencanaan dan Strategi Komunikasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada

Jeffkins, Frank. 2004. *Public Relations*. Edit Daniel Yadin. Jakarta: Erlangga

Soemirat, Soleh dkk. 2012. *Dasar-Dasar Public Relations*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya

Ishak, Febrianti. (2015). *Strategi Komunikasi Pemasaran Hotel Grand Q*. Kim.ung.ac.id diakses pada 4 Februari 2016, 15.10 WITA dari (<http://kim.ung.ac.id/index.php/KIMFIS/article/download/6826/6722>)

Nurhandono, Indra. (2009). *Strategi Komunikasi Rebranding Melalui IMC (Studi Kasus Tentang Strategi Komunikasi Dalam Pergantian Merek Quality Hotel Solo Menjadi The Sunan Hotel Solo)*. Digilib.uns.ac.id diakses pada 17 Mei 2016, 14.00 WITA dari (<http://digilib.uns.ac.id/dokumen/detail/22541/Strategi-Komunikasi-Rebranding-Melalui-Imc-Studi-Kasus-Tentang-Strategi-Komunikasi-Dalam-Pergantian-Merek-Quality-Hotel-Solo-Menjadi-The-Sunan-Hotel-Solo>)

Putra, Agus Adi. (2012). *Strategi Komunikasi Pemulihan Citra Humas Pemerintah Melalui Media Lokal (Studi Kasus Pasca Perseteruan Gubernur Bali Dengan Media Balipost tahun 2012)*. E-journal.uajy.ac.id diakses pada 15 Agustus 2016, 18.13 WITA dari (<http://e-journal.uajy.ac.id/4652/1/jurnal%20skripsi.pdf>)