

BAB I

PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang Masalah

Pada jaman yang sudah berkembang ini, komunikasi pemasaran sangat amat dibutuhkan, tidak hanya di beberapa bidang namun bidang seperti perhotelan atau *hospitality* sangat memanfaatkan komunikasi pemasaran dengan baik. Guna untuk bersaing dengan kompetitor, perusahaan memfokuskan pada kebutuhan konsumen. Namun, seiring berkembangnya jaman, perusahaan juga mulai memperhatikan loyalitas konsumen, karena dari konsumen lama yang loyal itulah akan menjangkau konsumen-konsumen baru.

Dalam usaha mempertahankan loyalitas konsumen dan memenuhi kebutuhan konsumen, perlu adanya strategi komunikasi yang dibuat dan strategi tersebut merupakan tugas dari seorang *marketing communication*. Pada dasarnya, *marketing communication* atau komunikasi pemasaran digunakan untuk mengkomunikasikan elemen penawaran terhadap suatu produk atau jasa perusahaan pada audiens atau *target*, yang biasa dikenal dengan konsumen (Fill & Turnbull, 2016:10-11).

Komunikasi pemasaran yang terencana menggabungkan tiga elemen penting, yakni alat pemasaran, media pemasaran, dan juga konten atau pesan pemasaran. Alat pemasaran yang dimaksud disini adalah prasarana seperti iklan, hubungan masyarakat, pemasaran langsung, penjualan pribadi, promosi, hingga alat lain seperti sponsor dan pameran. Media pemasaran yang dimaksud yakni apakah

perusahaan atau organisasi tersebut menggunakan media cetak, media elektronik, maupun media internet. Sedangkan konten atau pesan pemasaran sendiri biasanya dapat bersifat informatif maupun emosional (persuasif) (Fill & Turnbull, 2016:11).

Salah satu strategi komunikasi pemasaran yang dapat digunakan oleh perusahaan dalam mengetahui kebutuhan dan keinginan konsumen serta fenomena dan perubahan yang terjadi saat ini adalah melalui penggunaan media sosial. Media sosial digunakan sebagai tempat mencari informasi, menyampaikan informasi, dan hiburan. Penggunaan media sosial untuk menjadi tempat berkomunikasi yang meliputi penyampaian dan penerimaan informasi penting dilakukan oleh seorang pemasar untuk terus mempertahankan *value brand* pada konsumen.

Seperti yang sudah disinggung, bidang *hospitality* atau perhotelan sangatlah memanfaatkan strategi komunikasi pemasaran, khususnya dalam hal ini menggunakan media sosial. Media sosial menjadi tempat untuk hotel-hotel dapat memperluas *branding* mereka. HARRIS-POP! Hotels & Conventions Gubeng Surabaya merupakan tempat peneliti melakukan kerja praktik.

HARRIS-POP! Hotels & Conventions Gubeng Surabaya merupakan *combo* hotel pertama di Jawa Timur yang berada dalam naungan *TAUZIA Management* dimana pada tahun ini sudah berpindah ke tangan *The Ascott International Management*. Media sosial yang digunakan untuk wadah promosi dan publikasi mereka yakni Instagram @harrisgubeng dan @seventeenlounge serta Facebook HARRIS-POP! Gubeng Surabaya. Hal-hal yang dipromosikan yakni seperti promo kamar, makanan, fasilitas, dan lainnya.

Namun disamping itu semua, seorang *marketing communication* dalam menjalankan strategi komunikasinya dapat menghadapi suatu permasalahan yakni yang disebut sebagai krisis. Maka dari itu, seorang *marketing communication* membentuk sebuah manajemen krisis yakni wadah untuk mengatasi dan mencegah sebuah isu atau krisis terjadi (Ruslan, 2020:318). Krisis yang kerap kali muncul dapat menjadi kesempatan bagi tim *marketing communication* untuk berperan lebih besar dalam kegiatan perencanaan pada level manajemen (Morissan, 2020:173).

Management crisis merupakan sebuah kegiatan mengatur dan menangani sebuah resiko maupun isu permasalahan untuk kepentingan strategis, komersial, reputasi perusahaan atau organisasi, jika dibiarkan tidak dikelola maka permasalahan dapat meningkat menjadi sebuah krisis (Griffin, 2014:181).

Pada bulan Juli 2022 kemarin, tim *marketing* HARRIS-POP! Hotels & Conventions Gubeng Surabaya sempat mengalami yang dinamakan *management crisis*. Munculnya *review* dan *rating* buruk mengenai pelayanan hotel yang diposting oleh salah satu *hotelier* dari PT. Assa Land (Midtown Hotel) di akun Facebook Hotel Review Indonesia dan Tiket.com menjadi ancaman bagi citra hotel. Maka dari itu, penulis membuat karya tulis ini untuk mengetahui bagaimana divisi *marketing communication* HARRIS-POP! Hotels & Conventions Gubeng Surabaya mengatasi krisis tersebut dan mempertahankan citranya yang baik.

Krisis pada karya tulis ini akan dikaji menggunakan teori *corporate apologia* milik Ware dan Linkugel (Kriyantono, 2017:178). Secara ringkas, teori *corporate apologia* merupakan teori yang berpandangan bahwa adanya suatu upaya

mempertahankan diri (*self-defense*) dari suatu bentuk tuduhan maupun serangan. Menurut Hearit (Kriyantono, 2017:179), teori ini bertujuan mempertahankan citra perusahaannya dengan beberapa cara diantaranya adalah menyangkal, menjelaskan atau menyampaikan permintaan maaf sebagai respon atas kesalahan yang telah dilakukan.

Pada teori ini, terdapat empat strategi yakni *deny strategy* (menolak atau menyangkal), *bolstering strategy* (mengingatkan publik hal positif), *re-definition strategy* (mendefinisikan kembali tuduhan menjadi bermoral), dan *conciliation strategy* (bekerja sama dengan pihak berlawanan) (Kriyantono, 2017:182).

I.2 Bidang Kerja Praktik

Penulis mengambil fokus pada ranah divisi *marketing communication* dengan mengupas strategi yang dilakukan HARRIS-POP! Hotels & Conventions Gubeng Surabaya dalam menghadapi komplain terutama dalam isu pada bulan Juli 2022 yakni *review* dan *rating* buruk dari tamu di media sosial.

I.3 Tujuan Kerja Praktik

Tujuan dari dilakukannya kerja praktik ini yakni melihat bagaimana divisi *marketing communication* HARRIS-POP! Hotels & Conventions Gubeng Surabaya mengimplementasikan strategi mereka dalam menghadapi complain di media sosial sehingga citra hotel dapat dipertahankan.

I.4 Manfaat Kerja Praktik

I.4.1 Teoritis

Penulis berharap karya tulis ini dapat dijadikan referensi untuk penulis selanjutnya terkait bidang komunikasi khususnya bidang *marketing communication*. Selain itu, diharapkan agar karya tulis ini dapat dikembangkan untuk penelitian selanjutnya terkait teori *corporate apologia* dalam menghadapi complain terhadap perusahaan atau organisasi.

I.4.2 Praktis

Penulis berharap hasil kerja praktik dapat digunakan sebagai bahan evaluasi bagi HARRIS-POP! Hotels & Conventions Gubeng Surabaya terkait strategi *marketing* yang mereka gunakan. Hasil karya tulis ini juga diharapkan dapat bermanfaat bagi sosial sebagai wawasan baru dan cara pandang baru terhadap *corporate apologia*.

I.5 Tinjauan Pustaka

I.5.1 Teori *Corporate Apologia*

Teori *corporate apologia* memiliki pandangan bagaimana suatu perusahaan maupun organisasi berupaya mempertahankan dirinya terhadap sebuah bentuk serangan atau tuduhan. Setiap perusahaan akan mengambil banyak tindakan untuk mempertahankan diri seperti yang di ungkapkan oleh Ware & Linkugel (Kriyantono, 2017:178):

1. Menganggap dirinya tidak melakukan permasalahan yang terjadi
2. Memberi penjelasan (saya tidak berbuat seperti apa yang dituduhkan)

3. Membenarkan kualitas dalam diri nya (saya memiliki maksud yang baik)
4. Memeriksa kembali dengan bertanya tentang argumen kepada seseorang yang telah menuduh dirinya. (saya meminta anda memeberikan pandangan dari khayalak yang berbeda sehingga argumen saya dapat dipahami)

Teori *corporate apologia* dikembangkan oleh Ware dan Linkugel yang dinyatakan sebagai suatu upaya mempertahankan diri (*self-defense*) dari suatu bentuk tuduhan maupun serangan (Kriyantono, 2017:179). Teori *corporate apologia* dalam suatu perusahaan bertujuan mempertahankan citra perusahaannya dengan beberapa cara diantaranya adalah menyangkal, menjelaskan atau menyampaikan permintaan maaf sebagai respon atas kesalahan yang telah dilakukan. Menurut Vibbert dan Ware & Linkugel menyatakan adanya empat strategi *corporate apologia* yakni sebagai berikut (Kriyantono, 2017:182):

1. *Deny strategy* (menolak atau menyangkal). Pada strategi ini adanya isi pesan berbentuk penolakan, penyangkalan atas segala tuduhan, tuntutan dan menganggap semua itu salah dan tidak memiliki dasar.
2. *Bolstering strategy*. Merupakan upaya perusahaan atau organisasi mengingatkan kembali publiknya tentang hal positif yang pernah dilakukan oleh perusahaan tersebut. Tujuannya untuk mengurangi pandangan minor terhadap perusahaan itu sendiri.

3. *Re-definition strategy* (mendefinisikan kembali). Keadaan perusahaan ketika ia dituduh melakukan kesalahan dan juga sebagai upaya perusahaan untuk mendefinisikan kembali tuduhan yang diubah menjadi bermoral.

- a. Diferensiasi: Pesan permintaan perusahaan kepada publik untuk menunda penilaian pandangan mereka pada perusahaan terkait krisis yang terjadi hingga kebenaran fakta dijelaskan.
- b. Transenden: Strategi mendefinisikan ulang permasalahan krisis dalam bentuk yang abstrak dan luas.
- c. Provokasi: Pesan berisi penjelasan suatu perusahaan yang menjelaskan bahwa mereka hanya memberikan reaksi terhadap kehancuran yang telah diperbuat oleh pihak lain.
- d. Itikad baik: Perusahaan menganggap dirinya dapat membuat kebijakan yang spesifik dalam mengatasi krisis sebagai bentuk itikad baik.
- e. Minimisasi: Perusahaan berusaha memberikan penjelasan tentang masalah yang terjadi dan menganggap masalah tersebut kecil dan tidak memiliki efek potensi yang besar.
- f. Pemisahan atau ketidakterhubungan: Perusahaan tidak terlalu mempedulikan kritik dan tuduhan yang berasal dari sumber yang tidak pasti tentang permasalahan krisis yang terjadi.

4. *Conciliation strategy* (konsiliasi). Strategi ini menggambarkan upaya kolaborasi perusahaan dengan pihak yang berlawanan untuk bekerja sama menyelesaikan isu atau krisis.

1.5.2 Divisi *Marketing Communication*

Marketing communication (marcomm) adalah sebuah media yang digunakan perusahaan untuk menyampaikan pesan pemasaran sebagai cara berkomunikasi dengan target pasar mereka. Bentuk dari *marcomm* beraneka ragam, seperti pemasaran langsung, *branding*, iklan, presentasi *sales*, aktivitas *online*, dan sebagainya.

Konsep *marcomm* adalah menemukan media mana yang cocok dengan target pasar. Apabila pemasaran tersebut menarik, mediana cocok atau sesuai dengan target pasar, maka dapat terjadi penjualan hingga pembelian berulang. Jadi, penting untuk memperhatikan pemilihan media dan bagaimana pesan tersebut disampaikan.

1.5.3 *Management Crisis*

Manajemen krisis mengacu pada sebuah rangkaian strategi yang direncanakan dan dibuat dengan tujuan untuk melawan maupun mengatasi adanya sebuah krisis, baik dari internal maupun eksternal. Manajemen krisis berusaha mencegah atau mengurangi dampak negatif atau kerusakan dari akibat krisis serta dengan demikian sebuah perusahaan atau organisasi, pemangku kepentingan, serta industri masih dapat terlindungi dari bahaya. Bahaya tersebut pada umumnya mengacu pada rusaknya citra, *image*, maupun *branding* yang dibangun. Manajemen krisis telah berkembang dari kesiapsiagaan darurat dan terdiri dari empat faktor yang saling terkait yakni pencegahan, persiapan, respons, dan revisi (Coombs, 2015:21-22).

Faktor pertama yakni faktor pencegahan, atau yang juga dikenal sebagai mitigasi, dimana merupakan langkah-langkah yang diambil untuk menghindari krisis. Terkadang seorang manajer dapat menebak atau menerima sebuah peringatan sebelum terjadinya krisis, sehingga dapat diberikan solusi untuk menghindarinya. Faktor kedua yakni faktor persiapan, ada sebagai faktor yang paling terkenal dalam manajemen krisis dikarenakan termasuk krisis rencana manajemen (CMP). Faktor persiapan melihat pada kerentanan dan betapa sensitifnya krisis, kemudian membentuk dan melatih tim serta juru bicara yang akan menyelesaikan krisis, menciptakan portofolio, dan menyempurnakan sistem komunikasi.

Faktor ketiga yakni faktor respons, diketahui sebagai penerapan segala komponen persiapan terhadap krisis. Krisis bisa jadi disimulasikan (seperti dalam latihan) atau nyata. Faktor terakhir yakni faktor revisi, merupakan faktor yang melibatkan evaluasi respons organisasi dalam krisis simulasi dan nyata, menentukan apa yang dilakukannya dengan benar dan apa yang dilakukannya salah selama kinerja manajemen krisis. Faktor ini akan berguna untuk perusahaan maupun organisasi dalam mencegah terjadinya hal serupa kedepannya.

Dalam manajemen krisis, terdapat empat tahap krisis yakni sebagai berikut (Kasali, 2014:225-230):

- a. Tahap Prodromal. Tahap ini merupakan tahap yang bisa dikatakan penting sebagai suatu fondasi. Krisis pada tahap ini

sering dilupakan karena perusahaan masih bisa bergerak dengan lincah dan terlihat seperti dalam keadaan aman. Padahal, pada tahap ini krisis sudah mulai muncul. Tahap ini sering disebut *warning stage* karena memberi tanda bahaya mengenai permasalahan yang akan terjadi dan harus diatasi.

- b. Tahap akut. Pada tahap ini dapat dikatakan sebagai suatu situasi dimana ‘telah terjadi krisis’. Meskipun bukan di tahap ini awal mulanya terjadi krisis, namun terdapat anggapan bahwa suatu krisis dimulai dari sini dikarenakan adanya gejala yang abu-abu atau sama sekali tidak jelas itu mulai kelihatan jelas. Tahap ini sering juga disebut sebagai *the point of no return*. Maksudnya, sekali sinyal-sinyal yang muncul pada tahap peringatan (*prodromal stage*) tidak dihiraukan, maka akan masuk ke tahap akut dan tidak bisa kembali lagi. Kerusakan sudah mulai bermunculan, reaksi mulai berdatangan, isu menyebar luas. Intensitas dan kecepatan serangan yang datang dari berbagai pihak yang menyertai tahap ini, merupakan kesulitan terbesar dalam tahap krisis ini.
- c. Tahap Kronik. Tahap ini sering disebut sebagai tahap *recovery* atau *self-analysis*. Dalam perusahaan ditandai dengan perubahan structural seperti adanya pergantian manajemen, pergantian pemilik, masuk individu-individu baru sebagai pemilik atau bahkan perusahaan bangkrut dan dilikuidasi. Tahap ini sebagai

pemulihan citra (*image recovery*) dan upaya meraih kepercayaan kembali dari masyarakat, di samping itu juga merupakan masa untuk mengadakan ‘evaluasi’ ke dalam dan keluar tentang kenapa peristiwa tersebut bisa terjadi.

- d. Tahap Resolusi (penyembuhan). Tahap ini diartikan sebagai situasi dimana perusahaan yang bersangkutan akan bangkit kembali seperti dulunya, setelah melalui proses perbaikan operasional baru memikirkan pemulihan citra (*image recovery*), kemudian mengangkat nama perusahaan di mata khalayaknya dan masyarakat luas lainnya.

Teori manajemen krisis pada umumnya didasarkan atas bagaimana menghadapi krisis (*crisis bargaining and negotiation*), membuat keputusan di saat krisis (*crisis decision making*), dan memantau perkembangan krisis (*crisis dynamics*). Manajemen bertanggung jawab untuk menemukan jalan keluar dari masalah atau krisis yang muncul dengan menggunakan strategi manajemen krisis yang sesuai dengan kondisi dan situasi. Mengingat dampak negatif dan kerugian yang sedemikian besar, maka krisis tidak dapat dibiarkan saja tetapi perlu dikelola dengan baik.

Menurut Rhenald Kasali (2014:231-233), langkah-langkah yang perlu dilakukan dalam mengelola krisis adalah sebagai berikut:

- a. Identifikasi Krisis. Pada tahap ini manajemen akan berusaha mencari tau mengenai krisis, entah itu tuduhan, kecelakaan, maupun kritik.
- b. Analisis Krisis. Tahap analisa krisis mengacu pada beberapa pertanyaan yang diajukan untuk menetapkan penanggulangan krisis di HARRIS-POP! Hotels & Conventions Gubeng Surabaya, yakni:
 1. Apa penyebab terjadinya krisis (*What*). Pada pertanyaan ini apabila dikaitkan dengan kasus yakni terdapat krisis akibat adanya *review* dan *rating* buruk terhadap hotel yang diunggah di Facebook Hotel Review Indonesia.
 2. Kenapa krisis bisa terjadi (*Why*). Apabila dikaitkan dengan kasus, penyebabnya yakni kekecewaan pembuat *review* terhadap pelayanan dari hotel.
 3. Di mana dan kapan krisis tersebut terjadi (*Where and When*). Apabila dikaitkan dengan kasus, krisis ini terjadi pada tanggal 7-8 Juli 2022, di HARRIS-POP! Hotels & Conventions Gubeng Surabaya.
 4. Sejauh mana krisis tersebut berkembang (*How far*). Apabila dikaitkan dengan kasus, krisis ini berkembang selama dua hari, hingga terdengar ke telinga *owner* HARRIS-POP! Hotels & Conventions Gubeng Surabaya.
 5. Bagaimana krisis itu terjadi (*How*). Krisis ini dapat terjadi akibat tuduhan dari pembuat *review* terhadap salah satu *staff* hotel. Hal

ini menyebabkan adanya *image* bahwa staff hotel memiliki *bad attitude*.

6. Siapa-siapa yang mampu mengatasi krisis tersebut, siapa sumber krisis tersebut (*Who*). Pihak Harris menetapkan *marcomm manager* pak Setiawan sebagai juru bicara dan sumber krisis tersebut yakni *hotelier* PT. Assa Land (*Midtown Residence* Surabaya).
- c. Isolasi Krisis. Tahap isolasi krisis mengacu pada pemisahan krisis agar tidak menyebar pada aspek-aspek lainnya.
- d. Pemilihan Strategi Penanganan. Pada tahap ini sebelum mengambil langkah komunikasi untuk mengendalikan krisis, perusahaan perlu melakukan penetapan strategi yang akan diambil. Ada tiga jenis strategi untuk menangani krisis, yakni sebagai berikut:
 1. ***Defensive Strategy (Strategi Defensif)***. seperti: mengulur waktu, tidak melakukan apa-apa, membela diri dengan kuat. Pada kasus di HARRIS-POP! Hotels & Conventions Gubeng Surabaya menggunakan strategi ini untuk menyelesaikan krisisnya, yakni khususnya menanggapi krisis dengan membela diri yang kuat serta penyangkalan.
 2. ***Adaptive Strategy (Strategi Adaptif)***. seperti: mengubah kebijakan, modifikasi operasional, kompromi, meluruskan citra.
 3. ***Dynamic Strategy (Strategi Dinamis)***. Bersifat agak makro dan dapat mengakibatkan berubahnya karakter perusahaan. seperti:

merger dan akuisisi, investasi baru, menjual saham, meluncurkan program baru atau menarik peredaran produk lama, menggandeng kekuasaan, dan melempar isu baru untuk mengalihkan perhatian.

- e. Pengendalian Krisis. Tahap ini biasanya merupakan kondisi dimana perusahaan atau organisasi menetapkan program atau regulasi terkait krisis.

Krisis dapat terjadi dimana saja, pada siapa saja, dan kapan saja. Dalam hal ini yang akan menjadi sorotan utama adalah pengelolaan krisis pada perhotelan dengan objek yang menjadi fokus utama adalah HARRIS-POP! Hotels & Conventions Gubeng Surabaya. Pada dasarnya suatu organisasi tidak terlepas dari adanya faktor eksternal dan internal. Kedua hal tersebut dapat mempengaruhi terjadinya krisis bila manajemen tidak dikelola dengan baik. Dalam kondisi krisis, masyarakat bisa menunjukkan dalam bentuk keluhan, protes, dan sebagainya. Baik yang menyangkut ketidakpercayaan, pelecehan nilai-nilai kepercayaan maupun masalah citra.

1.5.4 Facebook sebagai Media Komunikasi

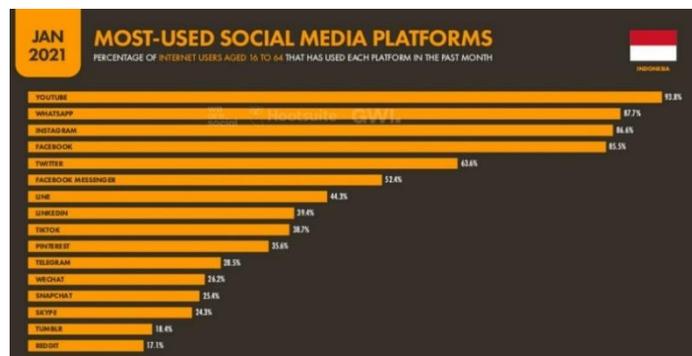
Facebook merupakan sosial media yang banyak menawarkan berbagai fitur yang canggih. Selain itu, Facebook juga dapat memperluas pertemanan seseorang, membuat status, bertukar pesan dengan orang lain, membuat halaman pribadi, membagikan konten, tempat curhat penyaluran hobi, mendapatkan informasi baru, *video call* dan lain-lain. Facebook

juga menjadi salah satu media sosial untuk berkomunikasi atau mempromosikan barang yang dijual. Facebook dapat dijadikan strategi untuk memasarkan barang dagangan, seperti makanan, minuman, *fashion*, bahkan hingga jasa seperti perhotelan. Dalam dunia perhotelan, Facebook dapat digunakan untuk berbagi opini dalam bentuk *review*.

Berdasarkan data dari *We Are Social Hootsuite* Januari 2021, Facebook berada di peringkat keempat sebagai sosial media yang paling sering digunakan di Indonesia yakni 85,5% persen. Hal ini menandakan bahwa Facebook masih sering digunakan dan masih memiliki banyak peminat.

Gambar I.1

Most Used Social Media Platform (Jan 2021)



Sumber: *We Are Social Hootsuite*

Pada kasus ini juga menggunakan sosial media Facebook, yakni akun yang bernama *Hotel Review Indonesia*. Akun tersebut diolah oleh seorang *hotelier* dari PT. Assa Land (*Midtown Residence Surabaya*) bernama Chink Mey atau bu Meylia Eka Sari.