



### **Hak cipta dan penggunaan kembali:**

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk menggubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

### **Copyright and reuse:**

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

# BAB I

## PENDAHULUAN

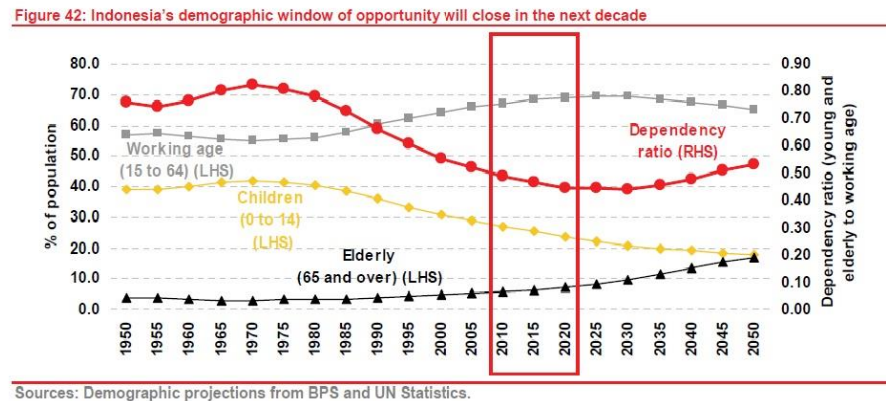
### 1.1 Latar Belakang Masalah

Data pada tahun 2017 menunjukkan pertumbuhan ekonomi Indonesia mencapai angka 5,07 persen (Setiawan, 2018). Sejumlah proyeksi beberapa tahun ke depan memperkirakan angka pertumbuhan ekonomi Indonesia akan terus menanjak karena didukung dengan bonus demografi, dimana usia penduduk produktif lebih tinggi dibandingkan anak-anak dan lansia. Menurut Tamindael (2015), bonus demografi akan mencapai puncaknya pada tahun 2020 yang ditandai dengan masyarakat berpendidikan dan memiliki inovasi tinggi. Hal ini akan memberikan dampak positif pada pembangunan ekonomi di sektor agrikultur dan industri. Bonus demografi juga dapat meningkatkan pendapatan per kapita negara dan mendorong daya konsumsi masyarakat yang semakin baik.

Berbeda halnya dengan negara-negara maju di Asia Tenggara yang mengalami masalah kependudukan. Contohnya Jepang yang memiliki model piramida konstruktif, dimana angka kelahiran terus menurun setiap tahunnya dan mencapai titik terendah pada tahun 2017 (Atriana, 2017). Rendahnya angka kelahiran dengan mayoritas kelompok usia dewasa atau tua menyebabkan tingginya angka usia tidak produktif. Semakin banyak penduduk dengan usia tidak produktif, semakin banyak jumlah SDM (Sumber Daya Manusia) yang tidak mampu bekerja dengan efektif. Akibatnya akan terjadi penurunan pendapatan per

kapita negara dan penurunan daya beli masyarakat yang disebabkan penghasilan individu rendah.

Gambar 1.1 Bonus Demografi Indonesia



Sumber: Tempo.co

Cara Jepang mempertahankan pertumbuhan ekonomi negaranya adalah mencari target pasar baru yang berprospek, salah satunya masyarakat Indonesia dengan daya beli yang relatif tinggi. Bisnis B2C (*Business to Consumer*) yang dijalankan sebelumnya diterima dengan baik di Indonesia dan terbilang sukses, seperti Otsuka Group, Lotte, AEON Group. Didukung dengan tulisan dari Chandra & Damarjati (2017), salah satu sektor industri yang menjadi program prioritas di masa pemerintahan Presiden Joko Widodo adalah pariwisata. Maka sektor pariwisata Indonesia yang sedang berkembang saat ini juga dilirik oleh Jepang sebagai peluang baru.

Sebelumnya Jepang memiliki tiga cabang perusahaan tur dan travel yaitu JTB Corp di Indonesia sejak tahun 2007. Namun pasar JTB Corp sangat kecil yang mayoritas *customer* adalah masyarakat negaranya sendiri. Dapat dikatakan

bahwa perusahaan tur dan travel yang berdiri sejak tahun 1912 ini tidak berhasil untuk mendapatkan *market* di Indonesia karena kalah bersaing dengan pemain lokal. Dengan bonus demografi yang akan terjadi di Indonesia akan meningkatkan jumlah *target market* di ranah bisnis tur dan travel, sehingga mereka ingin memanfaatkan kesempatan ini.

Data Badan Pusat Statistik (BPS) Indonesia mencatat jumlah kunjungan wisatawan mancanegara yang datang ke Indonesia setiap tahunnya selalu meningkat. Pada tahun 2016 ada sekitar 11,52 juta orang, diperkirakan pada tahun 2017 dapat mencapai 12,60 juta orang, dan sampai pada tahun 2019 pemerintah sendiri menargetkan ada 20 juta wisatawan mancanegara yang berkunjung ke Indonesia. Maka dirujuk dari Kementerian Pariwisata Indonesia (2016), investasi pada usaha pariwisata Indonesia yang diperoleh dari wisatawan mancanegara beberapa diantaranya datang dari sektor usaha daya tarik wisata, usaha kawasan pariwisata, jasa transportasi wisata, jasa perjalanan wisata, jasa makanan dan minuman, penyedia akomodasi, dan lainnya.

Hal tersebut pun memberikan keuntungan kepada perusahaan-perusahaan yang bergerak di sektor terkait, salah satunya Panorama. Perusahaan ini sudah 45 tahun bergerak di bidang pariwisata ini memulai operasi komersialnya sejak tahun 1998. Pada awalnya membuka jasa layanan tur dalam negeri dan penjualan tiket domestik, saat ini Panorama telah berkembang pesat dalam memajukan bisnisnya dengan empat pilar bisnis yang terdiri dari *Inbound Tour*, *Outbound Tour*,

*Transportation* dan *MICE* (*Meeting, Incentive, Convention, dan Exhibition*). Pada tahun 2001, Panorama mendaftarkan diri menjadi perusahaan terbuka dan sudah tercatat di Bursa Efek Indonesia (BEI) dengan kode perusahaan PANR (Panorama Sentrawisata, 2016).

Panorama menjadi perusahaan travel pertama di Indonesia yang mengembangkan bisnis terintegrasi. Terdapat lima pilar usaha yang saat ini dijalankan oleh Panorama Group yang terdiri dari *Travel and Leisure, Media, Transportation, Hospitality, dan Inbound* yang menghasilkan 53 anak perusahaan. Dalam pilar media terdapat beberapa anak perusahaan seperti Panorama Media, Reed Panorama, Panorama Events, dan majalah Panorama. Pada bidang transportasi terdapat White Horse Group, Day Trans, dan Joglo Semar. Di sektor *hospitality*, Panorama memiliki banyak *brand* baru yang sedang berkembang, diantaranya PHM, The Haven, The 101, Caldera, Waterbom, dll. Pada pilar *Inbound*, saat ini Panorama Destination sedang melebarkan sayap ke Singapura dan Thailand untuk meningkatkan jumlah kunjungan wisatawan mancanegara berwisata ke dalam negeri. Dan untuk pilar *Travel and Leisure* terdapat beberapa *brand network*, seperti Panorama World, Panorama Express, Chan Brothers, Orange, Wupi, serta Panorama JTB Tours. (Panorama Sentrawisata, 2016).

Panorama sebagai perusahaan terbuka yang memiliki pilar bisnis terintegrasi dan reputasi positif di nasional membuat JTB Corp tertarik untuk melakukan *merger* dengan salah satu unit bisnisnya, yaitu Panorama Tours. Tujuannya adalah untuk

memperoleh eksistensi dan mendapatkan *market share* di Indonesia. Di sisi lain, eksistensi JTB Corp di 34 negara dapat mewujudkan visi dari Panorama, yaitu memiliki kehadiran dan daya saing yang kuat di ranah lokal dan global. Kurangnya *trust* dan tingkat *brand awareness* yang rendah menyebabkan Panorama Tours sebelumnya sulit untuk mengembangkan bisnisnya di wilayah regional ataupun global. Sebagai salah satu dari masing-masing strategi bisnis perusahaan, akhirnya Panorama Tours menjual 40% saham yang dimiliki kepada JTB Corp. Sejak 31 Maret 2017 perusahaan resmi beroperasi dengan melakukan *rebranding* menjadi Panorama JTB Tours.

Dikutip dari Panorama JTB Tours Indonesia (2016), perusahaan ini merupakan perusahaan *tour* dan *travel* hasil sinergi antar dua perusahaan, yakni Panorama Tours dan JTB Corporation. Perusahaan memiliki tujuan untuk memperluas *market share* secara global. Bisnis yang dijalankan oleh Panorama JTB Tours juga berfokus pada pelanggan ritel, diantaranya *Corporate Travel Management* (CTM), *Orange Incentive House*, dan *franchise* Panorama World. Untuk memenuhi kebutuhan konsumen, Panorama JTB saat ini juga menjangkau *millennial traveler* dengan menyediakan jasa pembelian tiket pesawat, hotel, kereta api, dan paket lainnya berbasis aplikasi *mobile*.

Gambar 1.2 Perubahan Logo Panorama



Sumber: Panorama Group

*Merger* perusahaan jasa layanan di bidang pariwisata ini otomatis mendorong perubahan pada keseluruhan aspek, seperti manajemen, struktur perusahaan, dan *brand identity*. Karena ada banyaknya perubahan yang terjadi, perusahaan perlu melakukan komunikasi strategis yang tepat. Jika perubahan tidak ditangani dengan baik akan berpotensi menyebabkan isu-isu baru di internal dan eksternal. Contohnya dapat membingungkan *stakeholders* dan *customer*, serta hilangnya *trust* mereka terhadap perusahaan (Paratore, 2016).

Pasca akuisisi atau *merger* penting untuk perusahaan mengomunikasikan berbagai perubahannya dengan tepat, karena dapat berdampak kepada citra *brand* maupun keseluruhan korporat. Didukung Argenti (2016, h. 78) dalam studi kasus Philip Morris, mengatakan bahwa tidak semua *stakeholders* dapat merespon sebuah perubahan nama secara positif dan nantinya sulit ditangani jika persepsi yang

terbentuk salah. Bagaimana strategi komunikasi yang dipilih Panorama JTB untuk publiknya dapat menjadi tantangan tersendiri untuk perusahaan, terutama dalam mengomunikasikan sebuah perubahan baru kepada internal dan eksternal.

Nilai dari sebuah perusahaan sangat signifikan dipengaruhi oleh kesuksesan strategi PR, contohnya Coca-Cola yang memiliki nilai jauh lebih besar dari total asset yang terlihat karena nama *brand* yang kuat (Argenti, 2016, h. 77). Begitu pula dengan Panorama JTB Tours. Jika strategi dan komunikasi dilakukan secara tepat dapat memperkuat eksistensi dan nilai perusahaan untuk bersaing di dunia global. Selain itu, aspek lain yang perlu diperhatikan oleh perusahaan adalah bagaimana mengedukasi persepsi khalayak terhadap *brand image* baru agar bisa cepat diterima. Meningkatkan hubungan dengan para *stakeholders* selama proses *rebranding* juga membantu perusahaan dalam menjaga loyalitas dan mempermudah proses sosialisasi.

Rebranding pada Panorama JTB Tours Indonesia memberikan sebuah identitas dan citra baru bagi perusahaan. Yang diharapkan adalah performa perusahaan yang lebih baik dan positif. Identitas baru yang dikelola oleh perusahaan akan berhubungan dengan pengelolaan citra. Dalam proses melakukan *rebranding* terdapat beberapa aktivitas, seperti penggabungan visi misi, *launching brand*, membuat perencanaan komunikasi, meningkatkan hubungan dengan karyawan, media, *customer*, dan lainnya. Nantinya beberapa aktivitas tersebut dapat dijalankan dengan sinergi yang baik antara top manajemen dan *public relations*.



*Public relations* adalah proses komunikasi strategis yang membangun hubungan yang saling menguntungkan antara organisasi dan publiknya (Corbett, 2012). Definisi lain menurut Smith (2013, h. 6), *Public Relations* adalah fungsi manajemen yang secara klasik fokus pada interaksi jangka panjang antara organisasi dan publiknya yang beragam, baik yang mendukung maupun tidak. *Public relations* juga berperan untuk meningkatkan hubungan, menciptakan *mutual understanding*, itikad baik, dan dukungan. Selain itu peran dari *PR* di dalam organisasi menurut Zerfass (2010, dalam Theaker, 2012, h.9) meliputi membangun aset tidak berwujud, seperti reputasi, brand, budaya dan budaya organisasi.

Peran berikutnya adalah memfasilitasi proses bisnis dengan aktivitas seperti memengaruhi preferensi konsumen, menggerakkan atensi publik, memotivasi karyawan, menyesuaikan strategi organisasi dengan mengidentifikasi peluang dan mengintegrasikan perhatian publik, memberi pengaman kepada manuver, serta mengurus hubungan dan krisis. Pemilihan strategi dan taktik dalam proses *rebranding* bersifat krusial, karena dapat menunjang kesuksesan menghasilkan sebuah *brand image* positif atau sebaliknya (Zerfass, 2010, dalam Theaker, 2012, h.9).

Di Indonesia sendiri aktivitas *merger* dan melakukan *rebranding brand* cukup familiar ditemui. Dalam bidang perbankan terdapat CIMB Niaga, Bank Mandiri, pada bidang layanan komunikasi Indosat Ooredoo, XL Axiata, dan lainnya. Namun pada bidang industri jasa pariwisata di Indonesia masih terbilang jarang aktivitas serupa ditemui. Dapat dikatakan bahwa Panorama JTB Tours Indonesia merupakan pionir

dalam melakukan aktivitas *rebranding* dalam bidang bisnisnya. Program *rebranding* Panorama JTB Tours juga tergolong langkah strategi bisnis baru perusahaan yang belum pernah diteliti sebelumnya, sehingga menambah signifikansi penelitian khususnya dalam bidang perencanaan program komunikasi.

Program jangka panjang *rebranding* Panorama JTB sendiri adalah perusahaan ingin menguasai pasar ASEAN secara bertahap. Saat ini Panorama JTB ingin fokus terlebih dahulu menguasai pasar Indonesia yang ditargetkan tercapai pada tahun 2020. Menurut Roy Handaya, selaku *President Director* Panorama JTB Tours bahwa program *rebranding* yang baru dijalankan dalam waktu satu tahun ini berhasil. Penelitian berikut menjadi menarik untuk diteliti karena dalam mengubah persepsi *stakeholders* terhadap *brand image* baru merupakan tantangan tersendiri untuk perusahaan.

Keberhasilan program *rebranding* Panorama JTB Tours ini diteliti menggunakan penelitian kualitatif dengan metode studi kasus. Dalam penelitian ini, peneliti akan menjelaskan secara mendalam bagaimana tahapan strategi *public relations* yang dilakukan dengan menggunakan model perencanaan strategis Ronald D. Smith. Nantinya program *rebranding* yang dijalankan oleh Panorama JTB akan dianalisis menggunakan model *Nine Steps of Strategic PR* Ronald D Smith. Peneliti memilih model perencanaan strategis ini karena cocok untuk menjelaskan tahapan strategis *public relations*, seperti merumuskan *project*, *program*, dan *campaign* secara detail.

## 1.2 Rumusan Masalah

Pasar atau bisnis yang berubah drastis memotivasi perusahaan untuk melakukan perubahan (Wesfix, 2017, h. 109). Perubahan tersebut dapat dilakukan melalui *rebranding* produk, citra korporat, atau *brand image*. Untuk membangun *brand image* baru di tengah masyarakat menjadi tantangan tersendiri untuk setiap perusahaan, karena *brand image* memiliki peranan penting untuk mendapatkan atensi dan loyalitas dari customer, serta membedakan perusahaan dengan kompetitor (Walker Sands n.d.). Jika *brand image* tidak dirumuskan dengan tepat, maka dapat menghilangkan kepercayaan *stakeholders* terhadap perusahaan.

Penelitian terdahulu mengenai topik ini hanya fokus dengan *rebranding* tanpa dikaitkan dengan variabel lain. Misalnya membahas aspek pemilihan konsep dengan hasil *rebranding* yang dilakukan melibatkan empat dimensi, seperti empati, persuasi, dampak, dan komunikasi (contohnya, Istiqomah, 2015). Atau hanya membahas tahapan implementasi dengan melihat strategi perencanaan, implelementasi, dan evaluasi (Bantilan, Wulan, & Pamungkas, 2017). Masih sangat jarang ditemui penelitian yang membahas hubungan perusahaan melakukan *rebranding* untuk membentuk *brand image* baru.

Dengan membahas program *rebranding* Panorama JTB menggunakan pendekatan kualitatif, kita bisa memahami lebih rinci mengenai apa saja strategi *public relations* yang dijalankan dan alasan strategi tersebut berhasil dalam membentuk *brand image* baru perusahaan.

### 1.3 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan uraian permasalahan di atas, maka peneliti ingin meneliti lebih dalam mengenai:

1. Bagaimana strategi *public relations* yang dijalankan dalam membentuk *brand image* baru Panorama JTB Tours Indonesia?
2. Mengapa strategi *public relations* tersebut berhasil dalam membentuk *brand image* baru Panorama JTB Tours Indonesia?

### 1.4 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dalam penelitian berdasarkan dengan uraian di atas adalah sebagai berikut.

1. Mengetahui strategi *public relations* yang dijalankan untuk membentuk *brand image* baru Panorama JTB Tours Indonesia.
2. Untuk mengidentifikasi, mendeskripsikan, dan menganalisis mengapa strategi *public relations* tersebut berhasil dalam membentuk *brand image* baru Panorama JTB Tours Indonesia.

### 1.5 Kegunaan Penelitian

Berdasarkan pada tujuan yang telah diuraikan, maka kegunaan dan kontribusi yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

### 1.5.1 Kegunaan Akademis

1. Melalui penelitian ini diharapkan dapat memberi kontribusi pengetahuan di bidang *public relations* dalam perencanaan strategis program komunikasi, khususnya ketika perusahaan melakukan *rebranding*.
2. Penelitian dengan objek Panorama JTB Tours ini juga diharapkan bermanfaat sebagai acuan atau studi pustaka penelitian serupa, karena di Indonesia sendiri belum pernah ditemukan perusahaan yang bergerak di bisnis jasa pariwisata melakukan *merger* dengan perusahaan asing.

### 1.5.2 Kegunaan Praktis

1. Penelitian dapat menjadi referensi dan tinjauan evaluatif bagi Panorama JTB Tours Indonesia untuk melihat strategi dan taktik yang dipilih dalam proses *rebranding* perusahaan dalam kurun waktu setahun.
2. Perusahaan juga dapat mengetahui apa saja faktor-faktor perencanaan strategis *public relations* yang mendukung keberhasilan program komunikasi Panorama JTB Tours Indonesia.

## 1.6 Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan, maka ada beberapa keterbatasan penelitian dalam skripsi ini yaitu

1. Akses data yang diperoleh peneliti terbatas, karena beberapa data statistik dan dokumen perusahaan yang dibutuhkan untuk menunjang penelitian bersifat konfidensial.
2. Peneliti hanya dapat meneliti program jangka pendek *rebranding* Panorama JTB, karena program jangka panjang untuk pasar ASEAN baru akan dijalankan pada tahun 2020.

UMMN  
UNIVERSITAS  
MULTIMEDIA  
NUSANTARA