

# Creating & Sustaining Brand Equity

Aspek Manajerial  
dan  
Akademis dari Branding

Beberapa *brand* ternama juga terbukti melanggar etika dan menjadi penyebab krisis global, menyebabkan pemutusan hubungan kerja, dan menyebabkan banyak orang kehilangan tabungan seumur hidup mereka. Akan tetapi, beberapa *brand* menunjukkan *social leadership* karena menggunakan potensinya untuk memberikan inspirasi perubahan sosial dan membentuk pandangan dan sikap masyarakat kepada suatu isu kemasyarakatan tertentu.

Pandangan mendasar dari buku ini adalah bahwa *brand* yang dapat bertahan melintasi waktu adalah *brand* yang mempunyai ekuitas. *Brand equity* terbentuk sebagai kontrak kualitas antara produsen dan konsumen, yang memastikan bahwa setiap *brand experience* menjadi pengalaman yang memuaskan.



Amara Books  
Puri Arsita A-6  
Jl. Kalimantan, Purwosari,  
Sinduadi, Mlati, Sleman, Yogyakarta

ISBN : 978-979-3485-76-8  
9789793485768

# Sustaining & Sustaining Brand Equity

## Aspek Manajerial dan Akademis dari Branding

Dr. Ike Janita Dewi, Ph.D



*CREATING & SUSTAINING BRAND EQUITY*

Aspek Manajerial dan Akademis dari *Branding*

## ***CREATING & SUSTAINING BRAND EQUITY***

**Aspek Manajerial dan Akademis dari *Branding***

**Dr. Ike Janita Dewi, Ph.D**



*CREATING & SUSTAINING BRAND EQUITY*  
Aspek Manajerial dan Akademis dari Branding  
Dr. Ike Janita Dewi, Ph.D

© AMARA BOOKS

Desain Sampul : Zoed-Han  
Setting & Lay Out : Ijus (Suji)

AB. 016.07.09  
Cetakan pertama, 2009

Diterbitkan pertama kali dalam bahasa Indonesia oleh  
Penerbit Amara Books, Yogyakarta  
Puri Arsita A-6, Jl. Kalimantan, Purwosari,  
Sinduadi, Mlati, Sleman, Yogyakarta  
Telp. : (0274) 884 500, 7470601  
Hp. : 081 227 10912  
email: amara\_books@yahoo.com

ISBN 978-979-3485-76-8

Hak Cipta dilindungi undang-undang  
Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk  
dan dengan cara apa pun, tanpa izin tertulis dari Penerbit.



## KATA PENGANTAR

Hidup kita dikelilingi dan diliputi oleh *brand*. Kita bekerja untuk sebuah *brand* (institusi, perusahaan, atau *brand* usaha kita sendiri), kita membeli *brand* (mulai dari *brand* sabun mandi sampai susu bayi), kita berinvestasi di suatu *brand* bank atau lembaga keuangan, dan mempercayakan masa depan kita pada suatu *brand* asuransi. *Brand* mempunyai peran yang luar biasa dalam kehidupan kita dan memenangkan kepercayaan dan loyalitas banyak konsumennya.

Beberapa *brand* ternama juga terbukti melanggar etika dan menjadi penyebab krisis global, menyebabkan pemutusan hubungan kerja, dan menyebabkan banyak orang kehilangan labuhungan seumur hidup mereka. Akan tetapi, beberapa *brand* menunjukkan *social leadership* karena menggunakan potensinya untuk memberikan inspirasi perubahan sosial dan membentuk pandangan dan sikap masyarakat kepada suatu isu komasyarakatan tertentu.

Pandangan mendasar dari buku ini adalah bahwa *brand* yang dapat bertahan melintasi waktu adalah *brand* yang mempunyai *brand equity*. *Brand equity* terbentuk sebagai kontrak kualitas antara produsen dan konsumen, yang memastikan bahwa setiap *brand experience* menjadi pengalaman yang memuaskan. Banyak hal terlibat dalam penciptaan *brand equity*, mulai dari pemahaman akan konsep dasar *brand* dan *branding* (Bab 1), pemilihan *strategic brand positioning* (Bab 2), pelaksanaan riset tentang *brand* (Bab

3), pelaksanaan *internal branding* (Bab 4), dan perwujudan tanggung jawab sosial *brand* yang melampaui isu *Corporate Social Responsibility* (Bab 5).

Buku ini mendiskusikan *brand* dengan perspektif manajemen dan menggunakan pendekatan yang komprehensif meliputi kelima topik di atas ditambah dengan analisis strategi *branding* pada dua fenomena bisnis jasa dan pariwisata (Bab 6 dan Bab 7). Ketujuh bab dalam buku ini disusun untuk mengungkapkan aspek fundamental, aspek manajerial, dan aspek akademis dari kajian *branding*. Pilihan topik yang dibahas meliputi aspek *branding* yang terpenting (tetapi juga seringkali dilupakan) dalam penciptaan *brand equity*. Bagi peminat kajian *branding*, buku ini juga mendiskusikan aspek akademis dari *branding*, dalam porsi yang cukup besar, mulai dari permodelan, tren kajian *branding*, dan aspek teknis operasionalisasi elemen-elemen *brand equity*.

Buku ini merupakan rekaman proses belajar-mengajar, penelitian, dan konsultasi mengenai *brand* yang dialami penulis sepanjang tahun 2003-2008. Beberapa bab dalam buku ini merupakan edisi revisi yang telah diperkaya dari versi awalnya yang merupakan artikel yang dimuat di Jurnal Ekonomi dan Bisnis Antisipasi (terbitan Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma), artikel yang diterbitkan dalam suatu buku (yang diterbitkan Amara Books), dan laporan hasil dari beberapa proyek konsultasi (terutama bersama TPI, Global TV dan tahap awal branding propinsi Jawa Tengah), dan makalah seminar (umum maupun *in-house*). Beberapa bab dalam buku ini merupakan artikel-artikel baru yang mendiskusikan berbagai isu terbaru dalam *branding* dan *brand management*.

Penulisan dan penerbitan buku ini berhutang pada banyak pihak yang telah membantu penulis dalam mempelajari teori dan konsep *branding* dan mempraktikannya dalam proyek konsultasi. Sedikit pihak yang bisa disebutkan antara lain adalah PT. Synzygon Komunikasi, PT. Stuppa Indonesia, dan Jurnal Bisnis dan Ekonomi Antisipasi. Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada penerbit Amara Books yang bersedia menerbitkan

buku ini. Semua kelebihan buku ini menjadi jasa pihak-pihak di atas sementara kekurangan dan kelemahan sepenuhnya menjadi tanggung jawab penulis. Terakhir tetapi terpenting, buku ini saya persembahkan pada putri saya, Karlina Nusawanindya.

Yogyakarta, Juni 2009.

Ike Janita Dewi, Ph.D

## DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR .....	v
DAFTAR ISI .....	viii
<i>BRAND and Branding: An Introduction .....</i>	
<i>Branding: Inti Pemasaran.....</i>	1
<i>Apakah Brand itu dan mengapa Branding Menjadi Sangat Penting? .....</i>	1
<i>Prinsip Dasar Branding: Penciptaan Nilai Tambah .....</i>	4
<i>Konsep Dasar Branding .....</i>	9
<i>Functional Brand .....</i>	12
<i>Experiential Brand.....</i>	15
<i>Image Brand.....</i>	17
<i>Penutup .....</i>	20
<i>STRATEGIC BRAND POSITIONING .....</i>	25
<i>Pendahuluan: Konsep Dasar Brand Positioning .....</i>	28
<i>Nilai Inti dari Suatu Brand (Core Brand Values) .....</i>	28
<i>Positioning yang Berorientasi Konsumen.....</i>	30
<i>Positioning yang Berorientasi Pesaing .....</i>	33
<i>Panduan Perumusan Pernyataan Positioning suatu Brand (Positioning Statement).....</i>	36
<i>Penutup .....</i>	40
<i>Referensi .....</i>	43

<i>Brand Research .....</i>	45
<i>Pendahuluan.....</i>	45
<i>Roadmap untuk Penelitian tentang Branding .....</i>	47
<i>Brand Sebagai Realitas Hasil Negosiasi: Brand Portrait dan Brand Model .....</i>	48
<i>Brand Model (Customer-Based Brand Equity Model) .....</i>	50
<i>Mengaitkan Nilai Pemasaran (Marketing Value) ke Nilai Keuangan (Financial Value) .....</i>	54
<i>Referensi .....</i>	58
<i>Corporate Social Responsibility, Corporate Social Marketing, and Brand Building .....</i>	68
<i>Era Responsible Business (Bisnis Yang Bertanggung-jawab)? .....</i>	68
<i>Corporate Social Responsibility .....</i>	74
<i>Cause-Related Marketing, Corporate Social Marketing, dan Corporate Social Initiatives.....</i>	77
<i>Membangun Brand melalui Corporate Social Marketing Brand Social Leadership: Brand yang Menginspirasi Perubahan Sosial .....</i>	82
<i>Penutup .....</i>	88
<i>Referensi .....</i>	94
<i>Internal Branding .....</i>	98
<i>Aspek Ekternal dan Internal Strategi Branding.....</i>	98
<i>Konstruksi Brand Identity .....</i>	99
<i>Brand dan Manajemen .....</i>	102
<i>Tiga Tahapan dalam Proses Asimilasi Brand .....</i>	104
<i>Enam Prinsip Dasar dalam Melakukan Internalisasi Brand .....</i>	106
<i>Mengukur Pencapaian Internalisasi Brand.....</i>	110
<i>Jebakan dalam Strategi Internalisasi Brand .....</i>	112
<i>Penutup .....</i>	115
<i>Referensi .....</i>	116

<i>Destination Branding</i> .....	117
Pendahuluan.....	117
<i>Branding</i> Destinasi Wisata.....	118
Teori dan Definisi <i>Branding</i> Destinasi .....	119
Strategi <i>Branding</i> Destinasi Wisata Negara-negara	
Asia Tenggara dan Australia.....	126
Kompleksitas <i>Branding</i> Destinasi dan Internal	
<i>Branding</i> .....	131
Penutup dan Implikasi untuk Riset tentang	
<i>Branding</i> Destinasi Wisata.....	133
Referensi .....	135
 <i>Airline Branding: A Case Study</i> .....	137
Pendahuluan.....	137
Tinjauan Konseptual: <i>Branding</i> dan Strategi	
Persaingan.....	140
Analisis .....	146
Strategi <i>Branding</i> Garuda, Lion Air, dan Indonesia	
AirAsia: Dari <i>Unique Selling Proposition</i> sampai	
Strategi Komunikasi Pemasaran.....	149
Elemen-elemen Pembentuk <i>Brand Equity</i> dari Garuda,	
Lion Air, dan Indonesia AirAsia .....	151
Penutup: <i>Branding</i> dan Strategi Generik Porter .....	155
Referensi .....	156
 INDEKS .....	159
TENTANG PENULIS .....	165

## ***BRAND and Branding: An Introduction***

*"It's a new brand world" -(Tom Peters)*

*"A product is something that is made in factory; a brand is something that is bought by a customer. A product can be copied by a competitor; a brand is unique. A product can be quickly outdated; a successful brand is timeless" – (Stephen King of WPP Group London)*

### ***Branding<sup>a</sup>: Inti Pemasaran***

Jika keseluruhan aktivitas pemasaran harus diringkas menjadi satu kata saja, maka kata yang keluar adalah *branding*. Jika semua tujuan pemasaran digabung menjadi satu, maka yang menjadi tujuan pemasaran adalah *brand loyalty*. Tanpa sebuah *brand* (merek), sebuah produk hanya menjadi komoditas. *Brand* adalah produk plus dan berhak meminta konsumen untuk memberikan pengorbanan ekstra. Setiap *brand* adalah produk; tetapi tidak semua produk adalah *brand*.

<sup>a</sup> Terjemahan kata *"brand"* dalam bahasa Indonesia adalah "merek." Kata *"branding"* yang mengacu pada proses penciptaan suatu *brand* diterjemahkan menjadi "proses penciptaan merek." Untuk mempermudah dan memperjelas maksud dari tulisan ini (yang akan banyak mendiskusikan proses dan konsep *branding*) penulis memilih untuk tetap menggunakan kata *"brand"* dan *"branding"*.

Tanpa *brand* Nike, sepasang sepatu hanya akan menjadi sepatu generik yang dijual dengan harga yang jauh lebih rendah. Secangkir kopi menjadi jauh lebih mahal jika diminum di kafe Starbucks (Michelli, 2006). Starbucks menyadari bahwa bagi banyak orang, minum kopi tidak melulu untuk menghilangkan haus atau mendapatkan manfaat kafein tetapi sudah menjadi ritus yang melibatkan banyak makna. Starbucks membuat aktivitas minum kopi menjadi lebih berarti dengan menambahkan nilai tambah (*added values*) dalam bentuk romantika dan seni minum kopi *ala Italia*. Nilai yang diciptakan oleh sebuah *brand* bisa menjadi sangat berarti bagi konsumen yang memang mengkonsumsi suatu produk tidak hanya demi kegunaan fungsional produk tersebut. Bagi produsen, nilai tambah yang diciptakan oleh sebuah *brand* berarti tambahan keuntungan.

Tentu saja menjadi idaman setiap produsen untuk dapat mempunyai *brand* yang kuat. Bencana yang dialami Coca-Cola dengan New Coke-nya pada 1985 barangkali menjadi kisah yang paling diingat sepanjang sejarah *branding* (Drawbaugh, 2001). Dalam perang cola dengan Pepsi Cola itu, Coca-Cola diingatkan akan perbedaan antara produk dan *brand*. Coca-Cola sudah menjadi sebuah *brand* yang mempunyai ikatan emosional dengan konsumennya, bernilai lebih dari sekedar rasa maupun kegunaan fungsionalnya sebagai pelepas dahaga. Logo Coca-Cola dan bentuk botolnya sudah membangkitkan metabolisme tubuh dan mata batin untuk siap menikmati Coca-Cola, yang merupakan percampuran antara rasa produk dan keseluruhan makna psikologis yang dikandungnya. Jadi ketika perusahaan mengumumkan bahwa Coca-Cola akan ditarik dan diganti dengan New Coke yang diyakini lebih sesuai dengan rasa pilihan konsumen berdasarkan *blind test* (terlepas dari cacat metodologis dari uji ini), publik marah besar dan menuntut Coca-Cola tetap mempertahankan rasa yang sudah mereka akrabi.

Pada era persaingan sekarang ini, arti sebuah *brand* menjadi sangat penting. Selain sebagai pembeda dan identitas sebuah produk di tengah-tengah lautan produk sejenis, sebuah

*brand* mempunyai makna psikologis dan simbolis yang istimewa di mata konsumen. Pada saat suatu *brand equity* sudah terbentuk maka ia menjadi milik perusahaan yang sangat berharga yang jauh lebih berharga dari aset perusahaan yang lainnya. Sebuah *brand* bisa menjadi sumber *cashflows* perusahaan. Harry Silverman, CEO Cendant, mengatakan bahwa "mobil bisa hancur karena kecelakaan lalu lintas, gedung bisa hancur karena kebakaran, tetapi *brand* hidup untuk jangka waktu yang sangat lama. Aset fisik perusahaan akan terdepresiasi setiap tahunnya sehingga waktu dan energi seharusnya dicurahkan untuk membangun, memperluas, dan mendapatkan manfaat dari suatu *brand* (Tybout dan Carpenter, 2000).

*Brand* yang kuat lahir dari persepsi konsumen atas produk yang mempunyai keunggulan fungsi (*functional brand*), menimbulkan asosiasi dan citra yang diinginkan konsumen (*image brand*) dan membangkitkan pengalaman tertentu saat konsumen berinteraksi dengannya (*experiential brand*). Secara mendasar, sebuah *brand* perlu memiliki salah satu dari ketiga karakteristik mendasar tersebut (Tybout dan Carpenter, 2000). Dalam artikel ini kita akan mendiskusikan tiga konsep dasar *branding* tersebut atas mana produsen dapat memfokuskan strategi diferensiasi sebuah produk.

Penting untuk dicatat bahwa membangun sebuah *brand* tidak hanya melibatkan penciptaan *perceived difference* melalui iklan. Sering terjadi kesalahpahaman bahwa sebuah *brand* dibangun semata-mata menggunakan strategi periklanan yang jitu untuk menciptakan citra dan asosiasi produk yang diinginkan. Memang iklan berperan penting dalam membangun banyak *brand* terutama yang memang didiferensiasikan atas dasar citra produk (*image brand*). Akan tetapi sebuah *image brand* sekalipun harus didukung produk yang berkualitas, strategi penetapan harga, dan distribusi yang tepat untuk mendukung citra yang dikomunikasikan melalui iklan produk tersebut.

Di belakang sebuah *brand* yang kuat, setiap tahap dan aspek dalam proses pemasaran harus bekerja secara sempurna.

Segmentasi, pemilihan segmen pasar, dan (terutama) *positioning* dilakukan dengan cermat untuk memilih pasar sasaran yang tepat, mengerti apa yang benar-benar menjadi kebutuhan dan hasrat konsumen sasaran, dan menempatkan produk dalam benak konsumen. Dan selanjutnya *brand* menjadi semacam sebuah kontrak kepercayaan (*a contract of trust*) antara perusahaan dan konsumen karena ia menjamin adanya konsistensi bahwa sebuah produk akan selalu dapat menyampaikan nilai yang diharapkan konsumen darinya.

### Apakah *Brand* itu dan mengapa *Branding* Menjadi Sangat Penting?

*Brand* adalah ide, kata, desain grafis dan suara/bunyi yang mensimbolisasikan produk, jasa, dan perusahaan yang memproduksi produk dan jasa tersebut. Semua aspek *tangible* ini menerbitkan asosiasi khusus dalam benak konsumen, misalnya tentang kualitas produk, makna simbolis yang dikandung dan pengalaman emosional dan psikologis yang dialami oleh konsumen dalam persentuhannya dengan *brand* tersebut. Seiring dengan peningkatan intensitas persaingan dan perubahan pola konsumsi, proses penciptaan merek atau *branding* menjadi sangat penting. Setelah abad 19<sup>th</sup>, pasar dibanjiri berbagai jenis barang yang diproduksi massal. Konsumen menghadapi terlalu banyak pilihan tetapi minimum informasi tentang kualitas produk-produk yang ada di pasaran. Dalam kondisi seperti ini, sebuah *brand* diperlukan untuk membedakan produk yang satu dengan yang lain.

Kemajuan R&D, teknologi dan informasi yang semakin cepat mengakibatkan intensitas persaingan yang semakin ketat. Produk sudah mengalami paritas dalam hal kualitas sehingga hanya ada satu cara untuk bisa bertahan hidup, yaitu meyakinkan konsumen bahwa produk kita berbeda dan lebih unggul dari produk pesaing karena lebih bisa menjawab dan memuaskan kebutuhan konsumen. *Branding* menjadi satu-satunya cara untuk bertahan hidup. Semua produk, mulai dari buah jeruk

("Sunkist") sampai cat tembok ("ICI", "Mowilex," "EMCO", dll) yang dijadikan *brand* dan bukan hanya produk generik bisa menjelaskan fenomena *brandwagon* sekarang ini. Seorang anak usia 3 tahun juga sudah bisa membedakan antara anjing biasa dan Scooby-Doo. Citra Scooby-Doo sebagai anjing yang lucu, penakut, dan sembrono yang sangat melekat di benak anak-anak telah merubah seekor anjing biasa menjadi sebuah *brand*.

Lain dari produk yang bisa dengan mudah ditiru oleh pesaing, suatu *brand* sulit ditiru karena persepsi yang konsisten dari konsumen atas nilai suatu *brand* tidak mudah diciptakan (Shocker, Srivasta, dan Ruekert, 1984). Karenanya *brand* bisa menjadi sumber daya saing yang bisa berlangsung lama dan bisa menjadi penghasil arus kas bagi perusahaan dalam jangka panjang. Tidak saja film kartun Scooby-Doo yang sangat laris di pasaran, tetapi anak-anak membeli apa saja yang bergambar anjing ini.

*Brand* yang "sudah jadi" disebut *brand* yang memiliki ekuitas (yang bisa didefinisikan dalam empat tingkatan, yaitu *brand salience*, *brand performance*, *brand imagery*, *consumer judgment-consumer feelings*, dan *brand resonance* (Keller, 2003)). Ekuitas *brand* menjadi sumber manfaat bagi perusahaan, mulai dari harga premium yang lebih tinggi dari produk-produk sejenis maupun peluncuran produk baru di bawah *brand* tersebut (*brand extensions*). Persis karena manfaat finansial yang sangat besar yang potensial dihasilkan oleh sebuah *brand* maka pada era 1990-an sampai awal milineum baru ini, *branding* menjadi primadona riset-riset pemasaran dan konsultansi pemasaran.

Topik penelitian dan konsultasi *branding* mencakup semua aspek dari *branding*, mulai dari strategi penciptaan dan manajemen *brand*, implikasi positif dan negatif dari *brand extensions*, sampai ke struktur organisasi terbaik demi pengelolaan sebuah *brand*. Daftar riset tentang *brand* masih panjang dan masih terus bertambah. *Branding* juga menjadi lahan subur bagi jasa konsultasi pemasaran. Bahkan sekarang ini banyak perusahaan jasa konsultasi yang sudah menjadi *branding specialists*. Di dunia akademis, *branding* juga menjadi salah satu topik populer dalam riset pemasaran dan

bahkan keuangan. Sebagai contoh, artikel ini secara singkat akan membahas nilai dari suatu *brand* dan bukti empiris dari manfaat finansial yang terukur bagi perusahaan, yaitu dalam bentuk peningkatan harga saham, yang dihasilkan oleh suatu *brand* yang kuat (uraian yang lebih lengkap mengenai hal ini akan dipaparkan pada bab berikutnya yang berjudul "Brand Research").

*Brand* sebagai aset yang tak berujud (*intangible*) barangkali akan lebih (mudah) diapresiasi jika nilainya dipresentasikan dalam dolar. Sebuah konsultan *branding*, yaitu Interbrand, dalam sebuah studinya pada tahun 2007 melakukan penilaian atas the *World's Most Valuable Brands*. Dalam daftar ini, Coca-cola menduduki peringkat pertama dan mempunyai nilai sebesar 63 miliar dolar. *Brand* bernilai paling tinggi dalam urutan berikutnya adalah Microsoft, IBM, dan GE (lihat Tabel 1). Nilai dari sepuluh *brand* yang paling bernilai di dunia menyumbang lebih dari setengah total kapitalisasi pasar perusahaan yang mempunyai *brand* tersebut. Kekuatan *brand* terbesar ini mencerminkan kekuatan bisnis dan daya saing mereka.

Nilai suatu *brand* yang merupakan *marketing asset* dihitung dengan logika sederhana sebagai berikut (Keller, 2003). Tiga sumber pendapatan dari penjualan suatu produk yang mempunyai *brand* tertentu bisa diidentifikasi sebagai 1). *brand* dari produk tersebut, 2). aset tetap (*fixed assets*) dalam bentuk mesin dan peralatan pabrik dan 3). *intangibles* yang lain, seperti sumber daya manusia, sistem, proses, atau paten. Bagian pendapatan yang merupakan hak *fixed assets* relatif mudah ditentukan yaitu tingkat pengembalian wajar dari aset tersebut. Sisanya merupakan hak *brand* dan *intangibles* yang lain. Pembagian antara dua komponen ini biasanya melibatkan *judgment* yang subyektif. Salah satu faktor penentunya adalah pengaruh relatif *brand* dibanding *intangibles* yang lain. Misalnya, untuk maskapai penerbangan, faktor kontrol yang dilakukan bandara biasanya mendapatkan bobot yang tinggi sebagai penghasil pendapatan.

Tabel 1  
Top Global Brands (versi Interbrand)

Rank 2007	Rank 2006	Brand	2007 Brand Value (\$ millions)	2006 Brand Value (\$ millions)	Percent Change	Country of Ownership
1	1	COCA-COLA	65,324	67,000	-3%	U.S
2	2	MICROSOFT	58,709	56,926	3%	U.S
3	3	IBM	57,091	56,201	2%	U.S
4	4	GE	51,569	48,907	5%	U.S
5	6	NOKIA	33,696	30,131	12%	Finland
6	7	TOYOTA	32,070	27,941	15%	Japan
7	5	INTEL	30,954	32,319	-4%	U.S
8	9	McDONALD'S	29,398	27,501	7%	U.S
9	8	DISNEY	29,210	27,848	5%	U.S
10	10	MERCEDES-BENZ	23,568	21,795	8%	Germany
11	11	CITI	23,443	21,458	9%	U.S
12	13	HEWLETT-PACKARD	22,197	20,458	9%	U.S
13	15	BMW	21,612	19,167	10%	Germany

14	12	MARLBORO	21,283	21,350	0%	U.S
15	14	AMERICAN-EXPRESS	20,827	19,641	6%	U.S
16	16	GILLETTE	20,415	19,579	4%	U.S
17	17	LOUIS VUITTON	20,321	17,606	15%	France
18	18	CISCO	19,099	17,532	9%	U.S
19	19	HONDA	17,998	17,049	6%	Japan
20	24	GOOGLE	17,837	12,376	44%	U.S
21	20	SAMSUNG	16,853	16,169	4%	South Korea
22	21	MERRILL LYNCH	14,343	13,001	10%	U.S
23	28	HSBC	13,563	11,622	17%	Britain
24	23	NESCAFE	12,950	12,507	4%	Switzerland
25	26	SONY	12,907	11,695	10%	Japan

Sumber: <http://www.collings.co.za/2007/07/interbrands-top.html>

Walaupun penilaian Interbrand sudah cukup meyakinkan untuk memberikan gambaran tentang nilai finansial sebuah *brand*, para manajer keuangan tetap menganggapnya sebagai *marketing asset* yang belum tentu menghasilkan keuntungan dalam bentuk peningkatan harga saham. Oleh karena itu, belakangan muncul berbagai penelitian yang menggabungkan perspektif *marketing* dan *finance* untuk menilai peranan *brand* dalam meningkatkan *stock return* (Srivastava, Shervani, dan Fahey, 1998). Hasil penelitian-penelitian ini memberikan lebih dari bukti anekdotal bahwa *brand* yang kuat secara langsung dan positif mempengaruhi harga saham.

Aaker dan Joachimsthaler (2000) meneliti hubungan kausal antara *brand equity* (yang diukur dengan *perceived quality* berdasarkan rating yang diproduksi Equitrend) dan *stock return* (keuntungan yang didapat dari saham) atas 33 *brands* di Amerika Serikat. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada hubungan positif yang kuat antara *brand equity* dan *stock return*. Jika berdasarkan hasil survei yang dilakukan Equitrend menunjukkan adanya penurunan *perceived quality* dari suatu *brand*, maka harga saham produsen *brand* tersebut juga akan turun. Penelitian tentang pengaruh *brand* terhadap harga saham juga dilakukan oleh Lane dan Jacobson (1995). Dengan menggunakan *event studies*, mereka meneliti reaksi pasar modal terhadap pengumuman *brand extensions* (perluasan suatu *brand*). Penelitian ini menemukan bahwa ada pengaruh positif (walaupun nonmonotonik) dari ekuitas *brand* yang mengalami perluasan itu terhadap kenaikan harga saham. Efek positif terbesar ditemukan jika *brand* tersebut mempunyai *brand attitude* dan *brand familiarity* yang sangat kuat.

#### Prinsip Dasar *Branding*: Penciptaan Nilai Tambah

Konsumen bersedia membayar lebih untuk suatu *brand* di atas produk-produk sejenis karena suatu *brand* dipersepsi mempunyai nilai lebih (*added values*) dibandingkan komoditas generik. Jadi pada dasarnya *branding* adalah penciptaan nilai

tambah atas suatu produk. Nilai tambah baik yang berupa keunggulan fungsional maupun citra dan makna simbolis pada prinsipnya diciptakan dengan mencocokkan suatu produk dengan hal-hal yang dianggap paling menarik dan relevan bagi konsumen sasaran. Bagi produsen yang mempunyai asumsi bahwa konsumen merupakan pengambil keputusan yang rasional dan mencari utilitas maksimum dari suatu pembelian (seperti untuk konsep *functional brand*), maka diskusi tentang penciptaan nilai tambah menjadi cukup sederhana. Keberhasilan suatu *brand* tergantung dari dua aktivitas perusahaan yaitu R&D dan produksi. Yang pertama untuk selalu menciptakan produk yang inovatif dan yang kedua untuk selalu mengusahakan produksi yang efisien.

Akan tetapi, di banyak kategori produk di mana kualitas produk sudah mencapai paritas, penciptaan nilai tambah dalam bentuk daya tarik emosional dan makna simbolis yang diciptakan di sekitar suatu *brand* melibatkan proses yang lebih rumit (Davidson, 1992). Misalnya, secara teknis konsumen tidak terlalu bisa membedakan antara Lexus dan mobil Toyota yang biasa. Tetapi citra dan makna simbolis yang dikomunikasikan oleh kedua *brand names* tersebut menjadikan kedua produk ini sangat berbeda dan konsekuensinya harga yang diminta juga sangat berbeda.

Konsumen bersedia membayar harga premium untuk suatu *brand* jika konsumen mempunyai persepsi yang cukup konsisten bahwa *brand* itu mempunyai nilai tambah dalam hal kualitas produk yang dikandungnya (*perceived values*) dan makna simbolis (*brand association*) dan citra produk yang dikomunikasikannya kepada publik (*brand image* dan *brand personality*). Asosiasi dan makna simbolis yang dikandung suatu *brand* bisa sangat berarti bagi konsumen. Konsumen yang memakai Ralph Lauren bisa mewujudkan impiannya untuk merasakan kehidupan bangsawan Inggris. *Brand* Ralph Lauren membuat gaya hidup yang sebenarnya merupakan privilege sedikit orang bisa dirasakan banyak orang lain yang karenanya rela membayar harga premium untuk *brand*

ini. Di Indonesia, orang bersedia membayar lebih untuk burger McDonald's, terlepas dari apakah benar-benar menyukai rasa burgernya, supaya bisa ikut mencicipi bagaimana rasanya menjadi orang Amerika yang bebas dan modern.

Konsumen mengkonsumsi suatu produk untuk memenuhi suatu kebutuhan – fungsional, emosional, atau kedua-duanya. Untuk bisa memaknai produk dengan "tepat", produsen harus memahami mengapa dan bagaimana konsumen mengkonsumsi suatu produk. Misalnya, konsumen membeli IBM bukan untuk membeli peralatan komputer tetapi solusi. Perempuan membeli lipstick bukan sebagai pemerah bibir tetapi sumber percaya diri. *Motivational research* banyak digunakan untuk mengorek bagaimana sebenarnya konsumen memaknai aktivitas konsumsinya. Ditambah lagi, suatu produk pasti mempunyai makna simbolis atau makna lain di luar kegunaan fungsionalnya. Misalnya, mesin cuci bisa saja dikonsumsi lebih sebagai alat komunikasi identitas ke-modern-an dan sebagai alat untuk membuat tetangga iri hati daripada sebagai alat pencuci pakaian otomatis.

Produsen dan biro iklan akan menentukan aspek mana dari motivasi pembeli dan makna simbolis dari produk untuk dijadikan dasar utama kampanye iklan produk. Iklan inilah yang kemudian mengkomunikasikan hal tersebut dan membangun hubungan yang konsisten antara *brand* dan berbagai *emotional appeal* dan *symbolic values*-nya. Sebagai contoh, Molto Softener yang merupakan produk pelembut pakaian menemukan bahwa para ibu, yang merupakan konsumen sasarnya, selalu diasosiasikan dengan kelembutan dan setiap ibu selalu mempunyai hasrat terdalam untuk memberikan sentuhan kelembutan bagi anak-anaknya. Aspek ini kemudian diangkat oleh iklan Molto Softener yang klaim iklannya adalah: "Ibu selalu memberikan kelembutan di setiap sentuhannya... begitu pula Molto Softener." Iklan ini menggunakan silogisme supaya *audience* bisa sampai pada kesimpulan bahwa Molto Softener = kelembutan ibu. Ibu yang menggunakan Molto adalah ibu sejati yang mencintai keluarganya. Seringkali

daya tarik seperti inilah yang menjadi satu-satunya faktor yang membedakan *brand* yang satu dengan yang lain.

Bagi para perancang *brand* yang mengeksplorasi *emotional* dan *symbolic appeal*, konsumen dianggap bersedia membayar lebih untuk nilai tambah semacam ini karena konsumen memang membutuhkan benda-benda (*material possessions*) untuk menunjukkan siapa dirinya. "You are what you consume" adalah kata kunci dari proposisi Belk tentang konsumsi simbolik dan *extended self* (Belk, 1988). Kepemilikan suatu benda melingkupi pengalaman, kenangan, dan perasaan yang menguatkan identitas seseorang dan ikatan dengan masa lalu. Jadi, kepemilikan suatu barang adalah ekstensi dari konsepsi pribadi yang secara simbolik akan dikomunikasikan kepada orang lain. Jadi suatu *brand* dinilai lebih bukan karena fungsi utilitariannya tetapi karena makna simbolik yang dikandungnya.

### Konsep Dasar *Branding*

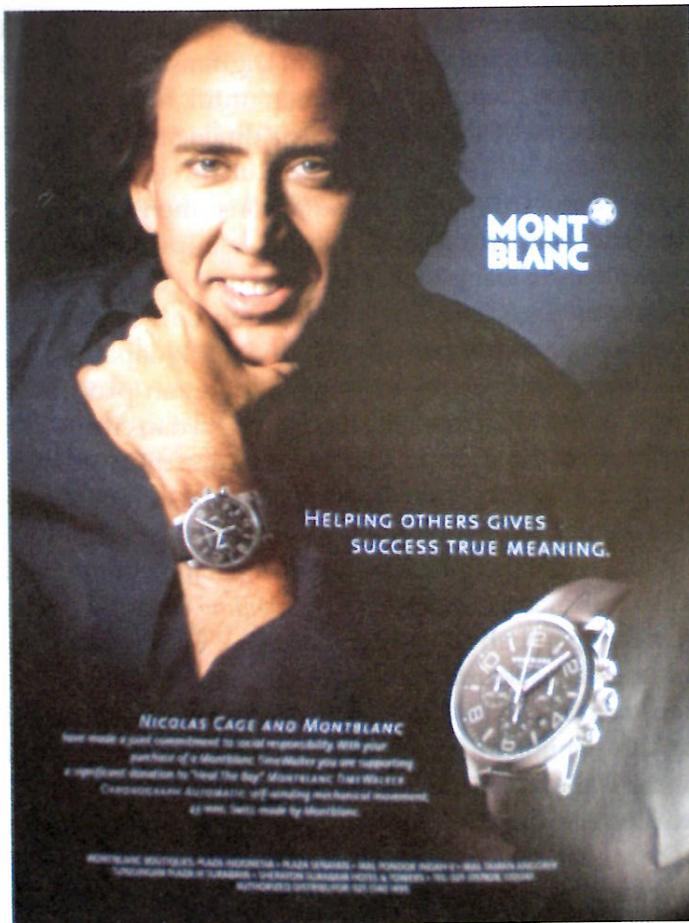
Sebuah *brand* dapat dibangun menggunakan konsep *functional*, *experiential*, atau *image brands* (Tybout dan Carpenter, 1999). Lebih dari satu konsep bisa dimilikinya, tetapi akan tetap ada konsep yang paling menonjol yang ditawarkan oleh suatu *brand*. Misalnya, Kodak menawarkan solusi terbaik untuk konsumen yang ingin membuat foto dengan kualitas yang diharapkan. Ketika film-film Kodak diluncurkan, mereka diposisikan sebagai film yang mempunyai keunggulan fungsional dibanding produk-produk pesaing. Konsumen Kodak mungkin saja mengasosiasikan Kodak sebagai *brand* yang maskulin dan elite. Akan tetapi yang utama dan terutama, film Kodak menghasilkan foto yang bagus. Sebelum Kodak bisa merumuskan tawaran utama-nya kepada Konsumen, Kodak telah harus meredefinisi apa yang menjadi bisnis intinya untuk benar-benar dapat memahami kebutuhan konsumen dan dapat dengan tepat menciptakan nilai yang dapat memenuhi kebutuhan tersebut. Kodak menyadari bahwa yang menjadi kebutuhan konsumen adalah foto, bukan foto digital.

sehingga Kodak merumuskan bahwa konsep *brand*-nya adalah bisnis foto, bukan digitalisasi fotografi. Digitalisasi hanyalah alat untuk memenuhi kebutuhan konsumen untuk membuat foto.

Pemilihan sebuah *branding concept* dipengaruhi oleh asumsi produsen atas tiga faktor, yaitu jenis produk itu sendiri, intensitas persaingan, dan tentang bagaimana konsumen memilih dan mengkonsumsi suatu produk. Misalnya, walaupun secara teoritis setiap produk bisa dibangun menjadi *brand* yang didasarkan pada konsep apapun juga, karakteristik inheren dari suatu produk akan memoderasi efek yang dihasilkan. Untuk dapat dibangun menjadi *image brand*, deterjen, yang merupakan produk yang sangat fungsional, akan menghasilkan asosiasi dan citra simbolik yang kurang kuat dibanding jika strategi serupa dilakukan untuk produk yang secara inheren mempunyai kualitas simbolik seperti perhiasan atau benda-benda koleksi (Dewi, 2002).

Asumsi tentang intensitas persaingan juga mengarahkan produsen untuk memilih suatu konsep *branding* tertentu. Produsen yang menganggap bahwa persaingan tidak terlalu ketat untuk produk yang dihasilkannya akan cenderung memilih *functional brand* dan memposisikan produknya sebagai produk yang akan memberikan kegunaan fungsional tertinggi atau menawarkan harga termurah. Sebaliknya jika intensitas persaingan suatu industri dianggap sangat intensif maka produsen cenderung melakukan *experiential branding* ataupun *image branding*. Dengan asumsi persaingan seperti ini produsen berusaha keras menciptakan suatu *brand* yang mengandung berbagai nilai tambah, baik makna simbolis maupun rasa hati yang ditimbulkan dari persentuhan dengan *brand* tersebut.

Barangkali yang terpenting dalam menentukan pilihan pembangunan suatu *brand* adalah asumsi produsen tentang konsumen. Asumsi tentang konsumen dalam pengambilan keputusan pembelian dan pengkonsumsian produk merentang dari konsumen rasional yang membeli suatu *brand* demi kegunaan fungsionalnya sampai konsumen yang membeli suatu *brand* melulu karena makna simbolis produk tersebut ataupun karena



Tampilan 1: Montblanc menawarkan *brand* yang mengandung nilai simbolik dan emosional (Keterangan: Iklan ini dipasang pada Majalah Garuda tahun 2007).

pengalaman yang ditimbulkan saat mengkonsumsi suatu produk. Hal ini akan menentukan apakah produsen akan memposisikan suatu produk berdasarkan keunggulan fungsionalnya ataupun berdasarkan makna lain yang bisa merupakan ekstensi dari ataupun bahkan tidak ada hubungannya dengan kegunaan fungsional

produk tersebut. Montblanc yang memproduksi berbagai produk fungsional seperti jam tangan dan pulpen, menawarkan daya tarik emosional dan simbolik di atas kegunaan fungsional produk-produknya (lihat Tampilan 1). Dengan mengangkat tema "Montblanc sebagai cara untuk mengkomunikasikan status sosial dan ekonomi seseorang", Montblanc berhasil memasang harga premium untuk produk-produknya.

#### *Functional Brand*

Produsen memilih konsep *branding* ini dengan latar belakang asumsi bahwa konsumen membeli dan mengkonsumsi suatu produk atau jasa untuk memuaskan kebutuhan fungsional dan memilih produk yang memberikan utilitas maksimum. *Brand* yang mempunyai posisi seperti ini membangun relasi dengan konsumennya atas dasar ambisi untuk membantu mereka memenuhi kebutuhan dasar seperti kebutuhan akan makanan, tempat tinggal, kesehatan, atau keamanan.

Konsep *functional branding* ini dijawi oleh filosofi pemasaran tradisional bahwa konsumen adalah pemroses informasi yang rasional. Fitur dan manfaat (*features and benefits/ F&B*) dan berbagai macam *brand* yang ada di pasaran menjadi input sistem pemrosesan informasi yang kemudian menimbang masing-masing fitur dan manfaat, menilai keberadaan fitur dan manfaat itu di masing-masing *brand*, menghitung utilitas dari setiap *brand*, membandingkannya dengan suatu standar tertentu, dan menggunakan suatu rumus tertentu menghitung semua input tadi. Segala sesuatu di luar fitur dan manfaat fungsional dari suatu *brand* tidak dapat diproses dengan cara sistematis, langkah demi langkah seperti itu. Filosofi pemasaran gaya F&B inilah yang mendasari konsep *branding* yang fungsional.

Dengan *brand* seperti ini konsumen mempunyai asosiasi yang berhubungan dengan fitur fisik dan fungsi dasar produk tersebut. Sebuah *brand* fungsional yang sukses adalah yang dalam benak konsumen diasosiasikan dengan kategori produk

tertentu. Contohnya, suatu *brand* deterjen tertentu diasosiasikan dengan baju bersih. Tetapi karena banyak *brand* menempati kategori produk yang sama, seringkali konsumen mempunyai beberapa *brand* yang sama-sama diasosiasikan dengan fungsi dasar produk tersebut. Strategi *branding* yang bisa ditempuh adalah dengan melakukan diferensiasi atau pembedaan dengan produk pesaing melalui dua cara, menawarkan kinerja superior (*superior performance*) atau harga yang paling rendah untuk standar kinerja yang sama (*superior economy*).

Strategi kinerja yang superior adalah keunggulan daya saing yang diciptakan melalui R&D. Produk fungsional biasa dapat diposisikan sebagai produk yang menjalankan fungsi pokoknya secara lebih cepat, lebih nyaman, atau lebih bersih. Contohnya, Rinso Excel yang merupakan produk fungsional diluncurkan dengan posisi produk deterjen premium yang bisa membersihkan noda apapun dengan cepat tanpa perlu mengucek. Attack Color juga diposisikan sebagai deterjen yang lebih unggul karena merupakan deterjen konsentrat yang memelihara kecermelangan warna. Dengan keunggulan fungsional seperti inilah sebuah produk fungsional bisa dibedakan dengan produk-produk sejenis dan menjadi *brand* yang bisa dijual dengan harga premium. Walaupun suatu *brand* deterjen bisa mempunyai makna simbolik di mana konsumen mengasosiasikannya dengan nilai lain di luar nilai fungsionalnya, misalkan Surf yang diasosiasikan dengan ibu yang pintar, *brand* yang fungsional tetap menekankan fungsi produk dan bukan arti simbolisnya. Jadi jika suatu produk tidak unggul dalam hal kinerja fungsinya, maka ia harus menjadi *brand* yang mempunyai asosiasi *good value* atau harga termurah untuk standar kinerja tertentu.

Pilihan strategi kedua ini diambil jika produsen mengasumsikan konsumen yang sensitif terhadap harga dan memilih produk yang bisa melaksanakan fungsinya dengan cukup baik dan menawarkan harga termurah. Banyak konsumen yang tidak terlalu peduli ataupun percaya dengan segala keunggulan fungsi yang ditawarkan suatu produk. Bagi mereka, deterjen

hanyalah sabun yang membersihkan debu dan lemak yang melekat di pakaian. Jadi mereka memilih deterjen yang termurah asalkan masih bisa menjalankan fungsi dasarnya dengan standar tertentu. Keunggulan harga seperti ini bisa dicapai oleh produsen yang berproduksi secara efisien sehingga berhasil menekan biaya produksi serendah mungkin. Dewasa ini ada kecenderungan bahwa konsumen yang memilih produk fungsional dipuaskan oleh *private brands* atau *brand* yang dikeluarkan oleh pengelir-pengecer besar seperti Hero, Carrefour, dan lain-lain.

Untuk *brand* yang bersifat fungsional dan mempunyai keunggulan dalam harga ini, ia lebih berfungsi sebagai identitas yang membedakannya dari produk-produk sejenis sehingga memudahkan proses pengambilan keputusan pembelian yang dilakukan oleh konsumen. Konsumen bersedia memberikan nilai tambah (dalam arti bersedia membayar lebih tinggi) kepada sebuah *brand* fungsional karena jaminan kualitas tertentu yang dipunyai oleh produk dan sebagai pengganti biaya pencarian (*search costs*) karena konsumen tidak perlu berulangkali mencari informasi dan membandingkan kualitas produk yang dibeli. Keunggulan fungsional bisa juga menjadi elemen *brand* yang kuat untuk produk-produk fungsional, seperti misalnya jasa transportasi. Selain jaminan keamanan dan kenyamanan, Blue Bird Group juga menggunakan fitur fungsional yaitu kemudahan membayar ongkos taksi sebagai keunggulannya (lihat Tampilan 2).

### *Experiential Brand*

Sebuah *experiential brand* dibangun berdasarkan asumsi bahwa di atas kebutuhan pokok (*needs*) konsumen mempunyai keinginan (*wants*) dan hasrat (*desires*). Jadi selain peduli dengan bagaimana suatu *brand* dapat melaksanakan fungsinya, konsumen menikmati saat-saat atau pengalaman berinteraksi dengan *brand* tersebut. Konsep ini berawal dari proposisi Holbrook dan Hirschman (1982) dan Holbrook (1987) bahwa konsumen memilih dan mengevaluasi produk tidak secara rasional dan



Tampilan 2: Blue Bird menawarkan fitur keunggulan fungsional sebagai elemen *brand equity*-nya (Keterangan: Iklan ini dipasang pada Majalah Garuda edisi Desember 2007)

mengikuti langkah-langkah evaluasi seperti halnya diasumsikan oleh filosofi pemasaran F&B. Konsumsi adalah suatu pengalaman holistik yang melibatkan dan bisa membangkitkan *fantasies, fun, dan feeling*. Berbagai riset dengan paradigma ini menghasilkan temuan bahwa seorang konsumen yang sedang berada di toko

ternyata tidak melakukan pemrosesan informasi dan pengambilan keputusan secara rasional (seperti diasumsikan oleh pemasaran tradisional) tetapi membayangkan dirinya seperti "seorang anak kecil di toko permen" yang sangat girang berada di tengah-tengah benda-benda yang menjadi impianinya.

Sebuah *experiential brand* bisa terdiri dari produk fisik tetapi justru dibangun dengan unsur-unsur yang menyertai konsumsi produk (atau pada aspek lingkungan dan *service*-nya). Jika suatu produk merupakan bagian dari suatu *experiential brand* maka mungkin tidak ada transfer kepemilikan sama sekali antara produsen dan konsumen. Konsumen menikmati produk, lingkungan, dan pelayanan yang digabung untuk menghasilkan pengalaman multi-sensori. Contohnya, tamasya di Dunia Fantasi adalah merupakan konsumsi suatu *experiential brand*. Konsumen menghargai pengalamannya dari sinar mata anak-anak mereka yang berbinar-binar melihat beraneka wahana permainan ataupun kesempatan untuk membangkitkan kembali fantasi masa kecil. Jika kemudian mereka membeli suvenir Dufan, maka produk fisik itu hanya merupakan alat untuk membangkitkan ingatan akan pengalaman di sana.

Suatu produk fisik juga bisa dibangun menjadi *experiential brand* dengan menambahkan atribut pelayanan yang menambah makna konsumsi produk fisik tersebut. Di era persaingan yang semakin ketat, produsen harus menciptakan nilai tambah yang bisa dijadikan modal bersaing sekaligus bisa dijual tinggi. Mengembangkan konsep *experiential consumption* yang diajukan Holbrook dan Hirschman, Bernd H. Schmitt (1999) menunjukkan bahwa produsen bisa menciptakan pengalaman holistik yang menyentuh ranah kognitif, afektif dan spiritual konsumen di seputar produk yang mungkin sebenarnya utilitarian atau fungsional.

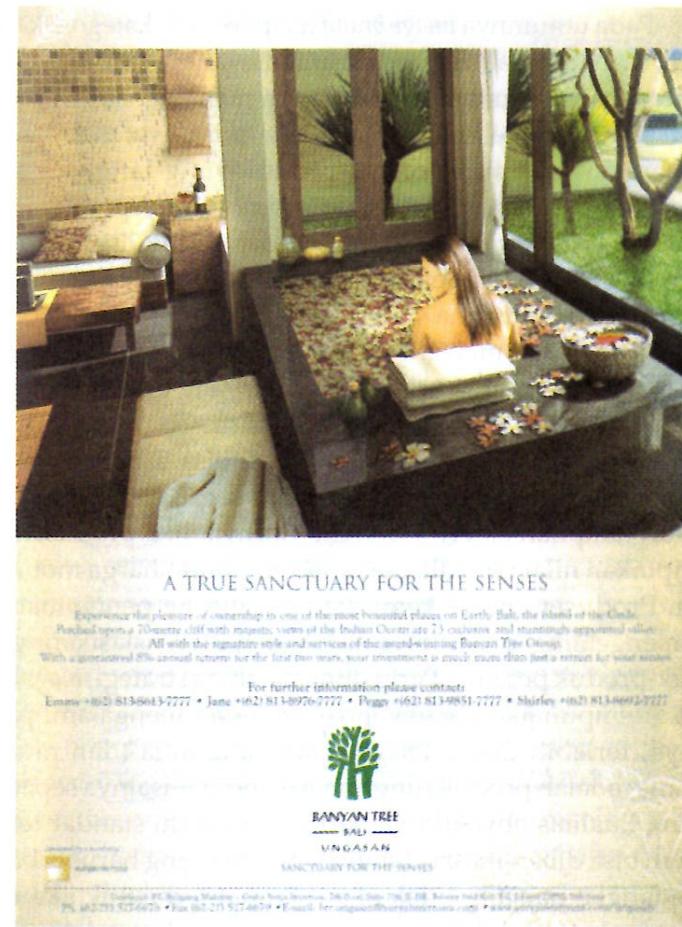
Starbucks barangkali menjadi contoh terbaik produsen yang menambahkan pengalaman minum kopi sebagai nilai tambah secangkir kopi. Atmosfer minum kopi yang diciptakan oleh Starbucks yaitu romantika Italia membuat konsumen bersedia

membayar lebih untuk secangkir kopi. Contoh lain adalah Virgin Atlantic Airways, sebuah perusahaan penerbangan kecil di Eropa, yang berhasil menggerogoti pasar British Airways dengan cara menyertakan pelayanan kreatif dalam setiap penerbangannya, yaitu dengan menyediakan tukang pijat dan badut untuk menghibur penumpang. Industri penerbangan yang mempunyai intensitas persaingan tinggi juga telah membuktikan bahwa *experiential branding* bisa dijadikan dasar strategi diferensiasi dan menghasilkan nilai tambah. Valuair, sebuah maskapai penerbangan baru asal Singapura, melakukan terobosan di tengah perang tarif jasa penerbangan (terutama untuk rute Jakarta-Singapura) dengan menambahkan pengalaman terbang yang unik – pamugari yang menyanyi, sapaan informal dan penampilan sporty para pramugari dan pilot. Strategi *branding* Valuair ini berhasil menempatkannya di antara pasar penerbangan kelas premium dan penerbangan biaya rendah. Artinya, konsumen bersedia membayar lebih untuk tiket Valuair (dibandingkan tiket murah yang ditawarkan maskapai lain) karena ekspektasi mendapatkan pengalaman unik dalam penerbangan bersama Valuair.

Strategi *experiential branding* juga paling tepat diambil oleh produk-produk dalam pariwisata dan *hospitality industry*. Produk-produk tersebut adalah produk *experiential* sehingga strategi branding yang diterapkan adalah juga strategi *experiential*. Jenis iklan dan komunikasi pemasaran lainnya biasanya adalah iklan transformasional, yaitu iklan yang 'mengajak' audiens untuk 'seakan-akan' menikmati suasana dan pengalaman yang dijanjikan.

### *Image Brand*

Suatu *image brand* dibangun dengan menciptakan *image* (citra) dari suatu produk. Konsumen bersedia membayar lebih tinggi dan menganggapnya berbeda karena *brand* ini (dipersepsikan) memancarkan asosiasi dan citra tertentu. Para perancang *image brand* berusaha memenuhi hasrat konsumen



Tampilan 3: Iklan transformasional yang menggambarkan suasana dan pengalaman yang dijanjikan oleh suatu *brand* (Keterangan: Iklan ini dipasang pada Majalah Garuda edisi Desember 2007).

untuk menjadi bagian dari kelompok sosial yang lebih besar, dipandang terhormat oleh orang lain, atau untuk mendefinisikan diri menurut citra yang diinginkannya.

Pada umumnya *image brand* diciptakan di kategori-kategori produk di mana kualitas produk sulit dievaluasi (misalnya untuk *wine* atau jasa konsultasi medis) dan di mana konsumsi produk-produk ini terlihat jelas oleh orang lain (misalnya, mobil, sepatu, atau baju). Walaupun produk-produk yang langka ataupun secara inheren mempunyai makna simbolik (seperti misalnya berlian ataupun karya seni) lebih mudah untuk dijadikan *image brand*, pada prinsipnya semua produk bisa direkayasa untuk bisa memproyeksikan makna simbolis.

*Image brand* menjadi pilihan pada saat persaingan sudah mencapai taraf di mana produk-produk yang ditawarkan sudah tidak lagi memiliki perbedaan yang berarti. Contohnya, di pasar otomotif, mobil-mobil yang ditawarkan bisa dibilang memiliki kualitas yang hampir sama, baik dari segi kehandalan mesin maupun tampilan ekterior dan interiornya. Jika produsen tidak menciptakan nilai tambah, maka secara umum harga mobil akan turun. Produsen mobil kemudian beralih ke penciptaan citra yang mengelilingi produknya untuk mendiferensiasikannya dari produk-produk pesaing. Perlu diingat bahwa strategi *image brands* dapat ditempuh jika kualitas produk sudah mengalami paritas. Artinya, terlebih untuk *image brand* yang juga (dan mungkin terutama) adalah produk fungsional (seperti misalnya sepatu dan bolpen), kualitas obyektifnya harus memenuhi standar tertentu sebelum bisa diberi makna tambahan. Citra yang harus dibangun dalam jangka panjang tidak akan sempat terbentuk jika dalam waktu singkat produk itu rusak atau berkinerja rendah.

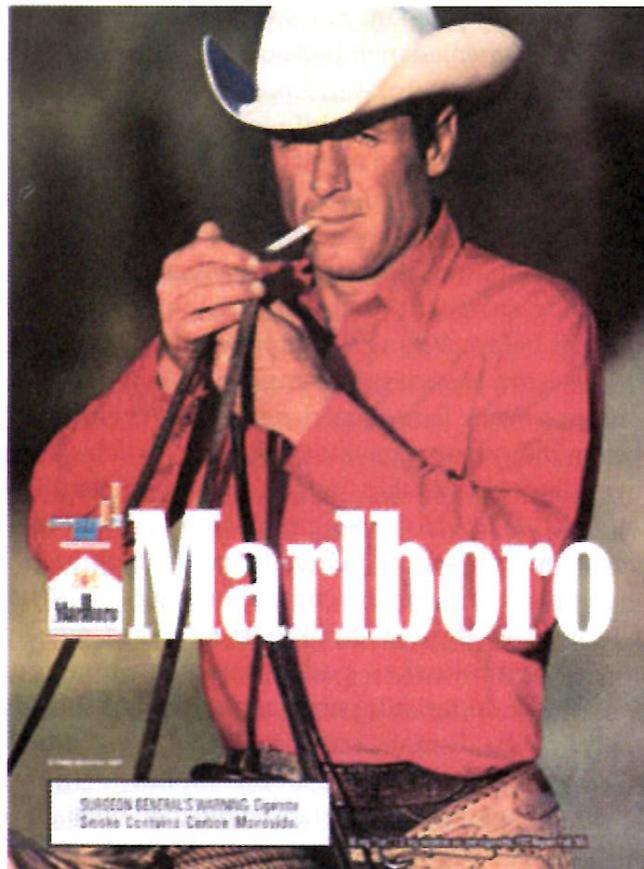
Pada dasarnya, *image brand* dapat dibangun dengan tiga cara, yaitu *feature-based*, *user-imagery*, atau melalui iklan. Suatu *brand* dapat dinilai lebih tinggi dengan menambahkan fitur produk yang bisa menjadi pembangkit citra atau asosiasi atau dengan cara membangkitkan dan menjalin ikatan emosional dengan konsumen. Kampanye iklan yang efektif bisa membentuk citra produk misalnya dengan mengasosiasikan suatu *brand* dengan golongan konsumen tertentu atau dengan nilai-nilai

yang dijunjung tinggi dalam masyarakat. Bahkan iklan suatu *brand* tertentu bisa menjadi pembeda utama yang membuat suatu produk berbeda dari produk-produk sejenis.

Mazda Miata adalah mobil yang fitur fisiknya didesain sedemikian rupa menyerupai mobil balap. Walaupun sebenarnya dari segi mesinnya, mobil ini bukanlah mobil balap tetapi fitur mobil ini dirancang untuk membangkitkan asosiasi konsumen dengan mobil balap – misalnya *speedometer* yang dirancang untuk mendapatkan “rasa ngebut” dan suara knalpot yang dibuat mirip knalpot mobil balap. Viking, sebuah produk *kitchen set*, yang sebenarnya secara mendasar mempunyai kinerja yang sama dengan *kitchen set* yang lain, dijual dengan harga premium. Produk ini dirancang menyerupai gaya dapur restoran kelas atas untuk memproyeksikan citra eksklusif. Ironisnya, para pemilik *kitchen set* mewah ini tidak pernah menggunakananya untuk memasak, tetapi hanya sebagai sarana pembangun identitas tuan rumah yang mengapresiasi makanan bercita rasa tinggi.

*User-imagery* digunakan jika sebuah *brand* menciptakan citra dengan memfokuskan pada siapa yang menggunakan *brand* tersebut. Karakteristik pengguna *brand* tersebut menjadi nilai dari *brand* itu di mata konsumen. Nike menjadi contoh klasik *brand* yang dibentuk dengan menciptakan citra prestasi pribadi, memenangkan suatu pertandingan, dan menjadi pribadi unik dengan mem-personifikasi *brand* ini sebagai Michael Jordan dan John McEnroe – dua atlet yang berprestasi tinggi dan berkepribadian unik.

Citra produk dan makna asosiatif *brand* tersebut dikomunikasikan oleh iklan dan media promosi lainnya, termasuk *public relations* dan *event sponsorships*. Iklan dianggap mempunyai peran terbesar dalam mengkomunikasikan citra sebuah *brand* dan sebuah *image brand* juga dapat dibangun hanya menggunakan iklan yang menciptakan asosiasi dan makna simbolik yang bukan merupakan ekstensi dari fitur produk dan tidak ada hubungannya dengan selebriti yang merekomendasikan penggunaan produk. *Brand* seperti ini diciptakan dengan daya tarik yang ditujukan untuk



Tampilan 4: Marlboro adalah contoh klasik untuk sebuah *Brand* yang dibangun di atas citra Cowboy dan ke-*machoan* (Sumber gambar: <http://home.honolulu.hawaii.edu/~pine/Book2/marlboro.jpg>)

memenuhi kebutuhan emosional konsumen. Contoh klasik *image brand* yang sangat kuat adalah rokok Marlboro yang diciptakan oleh iklannya sebagai Marlboro Man yang jantan dan individualis. Pepsi Cola juga merupakan *brand* yang dibangun hampir sepenuhnya oleh iklan. Iklan-iklan Pepsi Cola menjadikan produk

ini sebagai "The Choice of a New Generation" dan "Generation Next." Citra ini diciptakan untuk menarik generasi muda yang pada umumnya mempunyai kebutuhan untuk mencari dan mengukuhkan identitasnya. Iklan seperti ini bisa menjadi satu-satunya dasar untuk membedakan suatu *brand* dengan yang lain. Kampanye yang konsisten akan membuat *audience* mempunyai interpretasi serupa atas makna yang diwakili oleh *brand* tersebut dan bersedia membayar *premium* dan loyal terhadap *brand* tersebut.

#### Penutup

*Branding* merupakan keharusan dalam era persaingan sekarang ini di mana konsumen menghadapi banyak pilihan dan kualitas produk yang tersedia sudah sulit dibedakan. Suatu *brand* bisa menjadi semacam *a contract of trust* antara produsen dan konsumen karena ia menjamin konsistensi nilai yang disampaikan kepada konsumen. Nilai ini bisa merupakan kualitas utilitarian (*functional brand*), daya tarik emosional dan makna simbolis (*image brand*), maupun ekspektasi atas pengalaman yang akan dialami oleh konsumen saat mengkonsumsi *brand* tersebut (*experiential brand*). Karena nilai tambah yang dipunyai oleh suatu *brand* inilah konsumen bersedia membayar lebih untuk suatu *brand* yang dipersepsikan akan memberikan kepuasan. Harga premium yang dibayar konsumen untuk suatu *brand* berarti sumber keuntungan bagi perusahaan.

## Referensi:

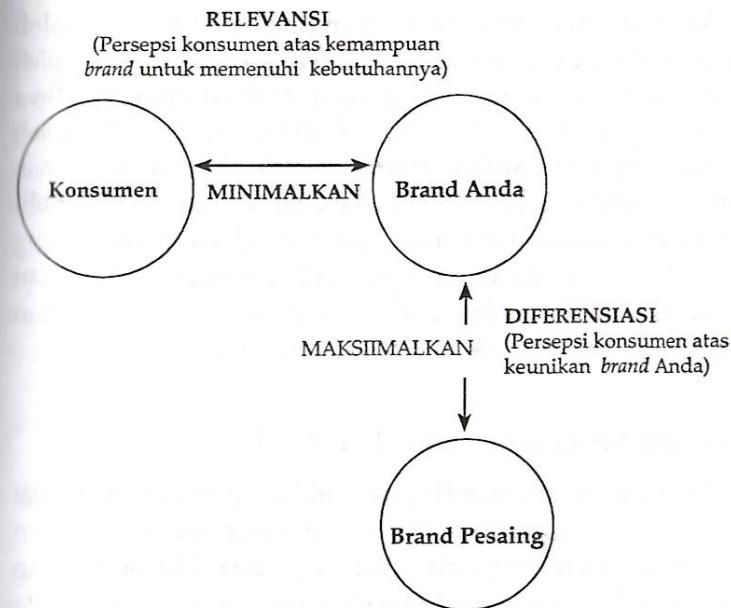
- Aaker, David A. dan Erich Joachimsthaler (2000), *Brand Leadership*, New York: The Free Press.
- Belk, Russel W. (1988), "Possessions and the Extended Self," *Journal of Consumer Research*, 15 (September), hal. 139-168.
- Davidson, Martin (1992), *The Consumerist Manifesto: Advertising in Postmodern Times*, London: Routledge.
- Dewi, Ike Janita (2002), *On the Meaning of Imagination: Conceptualization and Measurement of Advertisement-evoked Imagination Scale*, unpublished dissertation, The Business School: National University of Singapore.
- Drawbaugh, Kevin (2001), *Brands in the Balance: Meeting the Challenges to Commercial Identity*, London: Pearson Education, hal. 133-145.
- Holbrook, Morris B. dan Elizabeth C. Hirschman (1982), "The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun," *Journal of Consumer Research*, Vol. 9 (September), hal. 132.
- Holbrook, Morris B. (1987), "What is Consumer Research?", *Journal of Consumer Research*, Vol. 14 (July), hal. 128-131.
- Keller, Kevin Lane (2003), *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Lane, Vicki dan Robert Jacobson (1995), "Stock Market Reactions to Brand Extension Announcements: The Effects of Brand Attitude and Familiarity," *Journal of Marketing*, Vol. 59 (January), hal. 63-77.
- Schmitt, Bern H. (1999), *Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act, Relate to Your Company and Brands*, New York: The Free Press.
- Shocker, Allan D., Rajendra K. Srivastava, dan Robert W. Ruekert (1984), "Challenges and Opportunities Facing Brand Management: An Introduction to the Special Issue," *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXI (May), hal. 149-158.
- Srivastava, Rajendra K., Tasadduq A. Shervani, dan Liam Fahey (1998), "Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis," *Journal of Marketing*, January, hal. 3-18.
- Tybout, Alice M. dan Gregory S. Carpenter (2000), "Creating and Managing Brands," in *Kellogg on Marketing*, Ed. Dawn Iacobucci, New York: John Wiley & Sons, Inc.

## Strategic Brand Positioning

### Pendahuluan: Konsep Dasar Brand Positioning

Dalam era persaingan sekarang ini konsumen memiliki jumlah dan rentang pilihan *brand* yang jauh lebih banyak dibandingkan era sebelumnya. Sebuah *brand* yang akhirnya dipilih oleh konsumen di antara pilihan *brand* lainnya dan kemudian dibeli secara berulang berarti telah memenangkan perhatian dan kesetiaan konsumen. Perhatian dan kesetiaan ini didapatkan karena konsumen mempersepsikan *brand* tersebut unik sekaligus superior dibandingkan pesaing-pesaingnya. Dia unik karena mempunyai karakteristik yang kuat, dan superior karena dianggap lebih bisa memenuhi kebutuhan konsumen. Keunikan dan superioritas sebuah *brand* adalah *positioning*-nya, yang jika dirancang dan dikomunikasikan dengan baik akan menentukan kesuksesan suatu *brand*.

*Brand positioning* adalah strategi untuk merancang dan mengkomunikasikan posisi unik dan superioritas sebuah *brand* di dalam pikiran konsumen. Secara manajerial, perancangan *positioning* diawali dari perancangan *brand model* yang berisi konsep dan makna suatu *brand*, yaitu makna *brand* seperti yang diinginkan akan dipersepsikan oleh konsumen (dan bukan yang sekarang ini dipersepsikan oleh konsumen). Pada prinsipnya, tujuan dari perancangan *positioning* suatu *brand* adalah penciptaan makna suatu *brand* dengan meminimalkan kesenjangan antara persepsi



Tampilan 1: RELEVANSI DAN DIFERENSIASI BRAND (Diadaptasi dari "The Strategic Triangle" (Ohmae, 1982) dalam Knowles and Olins, 2005)

konsumen dengan makna *brand* tersebut dan memaksimalkan perbedaannya dengan *brand* pesaing (lihat Tampilan 1).

Konsep keunikan juga disebut diferensiasi, di mana sebuah *brand* menawarkan manfaat yang lebih unggul dibanding pesaingnya. Diferensiasi dapat didasarkan pada beberapa faktor, antara lain adalah kualitas produk, atribut, manfaat, atau citra tertentu. Bennet dan Rundle-Thiele (2005) menegaskan bahwa keunikan adalah faktor kunci pembentuk loyalitas kepada suatu *brand*. Loyalitas kepada suatu *brand* berarti kerelaan konsumen untuk membayar lebih tinggi (premium), tidak mudah berpindah ke *brand* lain, tidak mudah terbujuk oleh tawaran promosi dari *brand* lain, dan bahkan menjadi duta pemasaran *brand* tersebut dengan merekomendasikannya kepada teman dan keluarga.

Akan tetapi differensiasi yang perlu dibangun oleh suatu *brand* adalah differensiasi sesuai yang dipersepsikan oleh konsumen atau *perceived differentiation*. Hal ini berarti bahwa konsumenlah yang menjadi penentu keunikan suatu *brand*. Oleh karenanya, konsep keunikan harus disertai dengan relevansi, yang artinya adalah kemampuan suatu *brand* untuk memenuhi kebutuhan konsumen. Perumusan *positioning* suatu *brand* yang unik dan relevan dimulai dari proposisi nilai inti yang didasarkan pada analisis konsumen dan analisis pesaing, seperti yang akan diuraikan pada bagian selanjutnya dari artikel ini.

### Nilai Inti dari Suatu *Brand* (*Core Brand Values*)

*Positioning* suatu *brand* harus dimulai dari perumusan nilai intinya (*core values*) dan kemudian dinyatakan dalam pernyataan atau dalam rumusan proposisi nilai yang juga dikenal dengan *brand mantra*. Selanjutnya, *positioning* ini dikomunikasikan kepada konsumen melalui logo, kemasan, slogan, atau *tagline*. Akan tetapi *positioning* suatu *brand* jauh melampaui logo, slogan, dan juga identitas kasat mata lainnya seperti warna ataupun kemasan. *Positioning* suatu *brand* harus dipahami sebagai misi suatu *brand*, yang harus dipahami oleh pihak ekternal (konsumen) dan pihak internal (karyawan perusahaan).

Dalam hal ini *positioning* suatu *brand* dikatakan sebagai misi suatu *brand*, untuk menekankan posisi stratejiknya. Posisi stratejik mempunyai implikasi bahwa *branding* bukan sekedar komunikasi pemasaran (apalagi dibatasi pada periklanan) dan bukan penciptaan logo atau slogan baru. Tanggung jawab strategi *branding* bukan hanya pada direktur/departemen pemasaran, tetapi melingkupi seluruh perusahaan. Artinya, komitmen penuh dari pemimpin perusahaan (CEO) mutlak dibutuhkan dalam perumusan *strategic positioning* suatu *brand* (Rubenstein, 1996).

*Positioning* suatu *brand* juga bisa dipandang sebagai sudut pandang (atau *brand's point of view*) yang mencerminkan cara suatu *brand* memandang suatu konsep atau permasalahan tertentu.

Cara pandang ini sekaligus menjadi 'produk atau manfaat inti' (*core values*) yang ditawarkan suatu *brand* kepada konsumennya, manfaat yang meliputi unsur emosional melampaui sekedar manfaat fungsionalnya

Sebagai ilustrasi poin ini, *a brand's point of view* yang ditawarkan oleh Dove menunjukkan *brand positioning* yang mempunyai pesan yang kuat. Dove diputuskan (pada Februari 2000) menjadi salah satu *masterbrand* yang dibangun oleh Unilever. Untuk memberikan sedikit latar belakang mengenai konsep *masterbrand* yang dikembangkan oleh Unilever, konsep ini merupakan keputusan *branding* strategis yang diambil pasca penghapusan besar-besaran berbagai *brand* yang dimiliki oleh Unilever. Pada awal tahun 2000, Unilever menghapus 1200 dari 1600 *brand* yang dimilikinya dengan pertimbangan bahwa keberadaan terlalu banyak *brand* justru akan mengaburkan upaya pengembangannya. Dari 400 yang dipertahankan, dipilih beberapa yang menjadi *masterbrand*, yang akan menjadi semacam *umbrella brand* untuk melingkupi lini produk tertentu.

Sebagai sebuah *masterbrand*, *positioning* strategis Dove dirumuskan ulang. Dove akan memayungi lini produk perawatan tubuh (*personal care*) yang meliputi antara lain deodoran, produk perawatan tubuh, perawatan dan kosmetika untuk rambut, dan pembersih wajah dalam berbagai bentuk. Produk-produk ini termasuk dalam kategori produk kecantikan yang biasanya menawarkan 'penyempurnaan' (atau bahkan transformasi) kondisi fisik atau penampilan seseorang setelah menggunakan. Dengan kata lain, daya tarik yang ditawarkan adalah konsep *ideal self* (menjadi seseorang yang lebih baik dan dipandang lebih baik oleh orang lain). Dove mengambil *positioning* yang tidak lazim dipunyai oleh produk kecantikan lainnya, karena berbeda secara mendasar dalam "cara memandang diri sendiri" untuk mendefinisikan "cantik-tidak cantik." Dalam konsep Dove, seseorang adalah cantik karena dia percaya diri dengan kondisi fisiknya dan bahagia dengan kondisi yang dimiliki, sehingga tindak lakunya mencerminkan rasa percaya dirinya tersebut.



Tampilan 2: Kampanye *Real Beauty* yang diselenggarakan oleh Dove, yang mengkomunikasikan *Strategic Positioning* dari *masterbrand* Dove (Sumber: <http://koldenburg.wordpress.com>)

Daya tarik yang ditawarkan adalah *actual self*, yaitu seseorang yang menerima diri apa adanya dan menjadi cantik karena dia memutuskan bahwa dia adalah cantik (bukan dengan standar orang lain maupun standar yang ditentukan oleh industri kecantikan).

Berawal dan berdasar dari cara pandang inilah, *brand positioning* Dove dirumuskan dan dikomunikasikan kepada masyarakat. Kampanye-kampanye yang diluncurkan bertema "*The Campaign for Real Beauty*" (lihat Tampilan 2), dan menampilkan gugatan terhadap konsep cantik seperti yang secara tidak sadar menjadi standar yang diterima umum (yaitu standar yang ditentukan oleh industri kecantikan dunia). Secara konsisten Dove juga menampilkan model 'orang kebanyakan' yang cantik karena *inner beauty*-nya. *Brand positioning* ini menjadi unik dan relevan dengan konsumen Dove. Konsep ini unik karena *brand* produk kecantikan lainnya memfasilitasi aspirasi dan mimpi konsumen untuk menjadi lebih cantik (sesuai dengan yang didefinisikan oleh industri kecantikan dunia), sedangkan Dove menganjurkan untuk setiap orang percaya diri. Konsep ini relevan karena definisi cantik (dengan standar yang dibentuk industri kecantikan dunia; barangkali seperti yang ditampilkan oleh boneka Barbie) cukup mustahil untuk dicapai kebanyakan orang.

Untuk merumuskan *brand positioning* yang unik dan relevan semacam itu, ada dua hal pokok yang harus dilakukan, yaitu analisis konsumen dan analisis pesaing. Analisis konsumen merupakan landasan untuk menetapkan *positioning* yang relevan dengan kebutuhan, sedangkan analisis pesaing diperlukan dalam membedakan suatu *brand* dengan berbagai *brand* lain yang ada di pasaran.

#### *Positioning* yang Berorientasi Konsumen

Nilai inti yang ditawarkan oleh suatu *brand* harus merupakan daya tarik yang relevan bagi konsumen (Kompella, 2006). Seseorang akan mencari nilai dan atribut *brand* yang relevan

baginya dan memaknainya sesuai dengan struktur pengetahuan yang dimilikinya. Makna sebuah *brand* akan beresonansi jika sesuai dengan jejaring pemaknaan yang sudah dimiliki oleh konsumen. Bahkan, makna suatu *brand* setelah dia diluncurkan akan sebagian tergantung pada cara konsumen memaknainya, yang bisa berbeda dari makna yang diinginkan oleh perusahaan.

Oleh karena itu, pengembang suatu *brand* mutlak mempunyai pengetahuan yang mendalam tentang konsumen potensialnya, meliputi persepsi, kebiasaan, cara pandang, dan aspirasi. Pengetahuan yang spesifik dan mendalam ini bisa diperoleh hanya jika pengembang suatu *brand* memfokuskan pada sekelompok konsumen tertentu yang merupakan sasaran pasar (*target market*)-nya. Strategi pemasaran massal menjadi alternatif yang tidak bisa dipilih karena konsumen cenderung terfragmentasi menjadi kelompok-kelompok yang semakin kecil dengan karakteristiknya masing-masing. Ambisi untuk menyenangkan terlalu banyak kelompok malah menyebabkan kegagalan suatu *brand* untuk menjadi superior di kelompok pasar tertentu.

Pemilihan sasaran pasar dimulai dengan analisis segmentasi, yaitu pembagian pasar menjadi kelompok-kelompok yang beranggotakan konsumen yang mempunyai karakteristik yang hampir sama. Pembagian pasar menjadi kelompok-kelompok yang relatif homogen didasarkan pada beberapa faktor yang dianggap relevan. Faktor-faktor tersebut bisa meliputi demografi (tingkat pendapatan, usia, jenis kelamin, jumlah anggota keluarga, etnisitas, dll), psikografi (nilai yang dianut, pendapat, sikap, aktivitas, gaya hidup, dll), geografi (karakteristik dan iklim tempat domisili), dan keperilakuan (status penggunaan, tingkat penggunaan, situasi penggunaan, dan manfaat yang dicari).

Dari beberapa dasar pengelompokan tersebut yang paling populer adalah faktor demografis. Akan tetapi, upaya segmentasi yang efektif perlu melibatkan segmentasi secara psikografis dan keperilakuan. Kedua variabel ini bisa memberikan implikasi strategis pada pemilihan sasaran pasar dan juga *positioning* suatu

*brand*, terutama karena perbedaan secara demografis tidak lagi mencukupi untuk menghasilkan *positioning* yang unik dan relevan untuk suatu *brand*.

Sebagai contoh, pembagian wisatawan nusantara yang berkunjung ke Daerah Istimewa Yogyakarta menghasilkan kelompok-kelompok konsumen sebagai berikut, yang mempunyai implikasi strategis pada penentuan sasaran pasar dan selanjutnya pada penentuan *positioning* strategis dari Yogyakarta sebagai destinasi wisata yang harus bersaing dengan destinasi-destinasi wisata lainnya (Dewi dan Kurniawati, 2003). Sedikitnya ada 8 segmen yang dapat ditemukan dalam wisatawan nusantara yang mengunjungi Yogyakarta, sebagai berikut:

- Multifarious: kelompok wisatawan beranggaran minimal yang mengunjungi Yogyakarta secara berombongan.
- Pencari nostalgia: kelompok wisatawan yang pergi Yogyakarta berulang kali untuk mengunjungi kerabat atau teman semasa sekolah/kuliah.
- Pencari suasana alternatif: kelompok wisatawan yang mencari suasana yang berbeda dari aktivitas rutin dan melepaskan stress dari pekerjaan sehari-hari.
- Pembelanja: wisatawan yang tertarik ke Yogyakarta karena harga-harga yang terkenal murah dan untuk berbelanja suvenir/batik.
- Pecinta citra Yogyakarta: kelompok yang terpesona dengan Yogyakarta dan masyarakatnya.
- Penikmat suasana lokal: kelompok wisatawan budaya yang menikmati suasana daerah yang dikunjungi, mengamati dan mengalami kehidupan sehari-hari masyarakat yang dikunjungi.
- Penikmat budaya: kelompok wisatawan yang datang ke Yogyakarta untuk mempelajari budaya Yogyakarta dan untuk menambah khasanah pengetahuan dan sejarah.
- Sekedar nongkrong: kelompok wisatawan yang pergi ke Yogyakarta untuk sekedar nongkrong di kafe atau tempat hiburan *live music*.

Kelompok-kelompok konsumen juga bisa dibentuk berdasarkan beberapa kriteria, misalnya dengan menggabungkan faktor psikografis dengan demografis atau keperilakuan dengan demografis. Selanjutnya, dari kelompok-kelompok yang telah terbentuk tersebut dipilih satu atau beberapa kelompok yang akan menjadi sasaran pasar. Pemilihan sasaran pasar bisa dipandu oleh beberapa kriteria sebagai berikut (Keller, 2002):

- Identifikasi: apakah kelompok tersebut dapat diidentifikasi secara jelas (mempunyai karakteristik bersama yang cukup stabil)?
- Ukuran: apakah kelompok tersebut menjanjikan volume penjualan yang cukup?
- Aksesibilitas: apakah saluran distribusi dan media komunikasi tersedia untuk menjangkau kelompok tersebut?
- Respons: apakah kelompok tersebut akan merespon *brand* dan program pemasaran kita secara positif?
- Profitabilitas: apakah kelompok tersebut akan menjadi pengguna yang setia (relatif tidak mudah berpindah ke *brand* lain)?

Setelah satu atau beberapa sasaran pasar ditetapkan, bauran pemasaran yang dirancang khusus untuk sasaran pasar tersebut bisa mulai dirumuskan. Akan tetapi, pertimbangan yang berorientasi konsumen yang telah diuraikan di atas perlu dilengkapi dengan analisis persaingan. Orientasi pada persaingan akan menjadi kerangka acuan (*frame of reference*) dalam menghasilkan *positioning* yang unik atau terdiferensiasi dari *brand* yang telah ada.

### *Positioning* yang Berorientasi Pesaing

Pembagian kelompok konsumen menjadi segmen-semen tertentu dan kemudian diikuti dengan penetapan sasaran pasar sekaligus merupakan pendefinisian arena persaingan. Konsumen dalam kelompok pasar sasaran tersebut tentunya

sudah mengkonsumsi atau mempertimbangkan *brand* lain dalam pengambilan keputusan.

Pendefinisian arena persaingan perlu dilakukan secara luas dan berlapis. Lapis pertama pesaing merupakan *brand* yang telah ada dan memenuhi kebutuhan yang hampir sama. *Brand* pesaing ini dikatakan sebagai pesaing yang dihadapi secara langsung (*head-to-head competition*). Akan tetapi, selain *brand* pesaing yang memang telah ada, arena persaingan perlu melibatkan *brand* lain yang merupakan *brand* substitusi (bisa menggantikan atau berfungsi hampir sama). Lapis terakhir adalah *brand* yang potensial akan masuk ke dalam arena persaingan di masa yang akan datang. Pendefinisian arena persaingan secara komprehensif akan menjadi panduan perusahaan dalam merumuskan strategi *branding* yang visioner dan antisipatif. Sebagai contoh, arena persaingan dari I-pod tidak saja berada dalam kategori instrumen musik digital tetapi juga melibatkan kategori *mobile phone* yang berfasilitas musik digital. Pendefinisian yang terlalu sempit akan mengakibatkan I-pod gagal mengantisipasi pesaing dalam kategori lain tetapi yang bisa memenuhi kebutuhan yang sama.

Pendefinisian arena persaingan memberikan kerangka acuan yang berorientasi pesaing dalam perumusan *brand positioning*. Kerangka acuan ini bisa dibagi menjadi dua landasan penetapan *brand positioning*, yaitu *points-of-parity* (POP) dan *points-of-difference* (POD). POP adalah asosiasi, citra, atau atribut suatu *brand* yang tidak unik dimiliki oleh *brand* tersebut, tetapi merupakan atribut yang dimiliki bersama-sama oleh berbagai *brand* yang ada dalam kerangka acuan yang sama. Sebagai contoh, suatu hotel dikatakan akan memiliki POP jika dia menawarkan kamar untuk menginap dengan fasilitas seperti yang diharapkan dari sebuah kamar hotel. Jika hotel tersebut tidak menawarkan fasilitas tersebut, maka dia akan gagal masuk dalam kategori hotel. POP semacam disebut sebagai *category POP*.

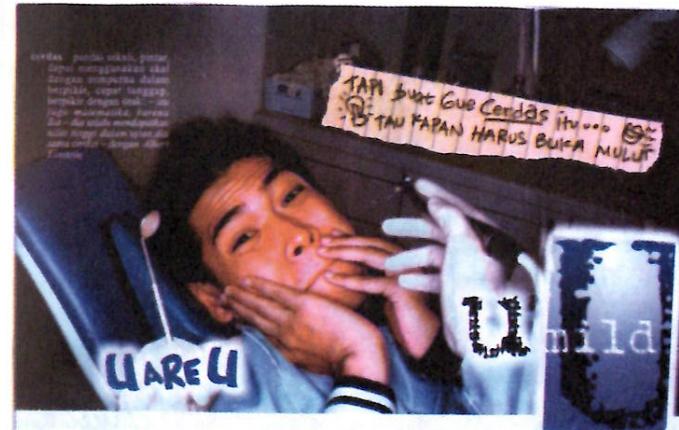
POP yang lain adalah *competitive POP*, yaitu POP yang dirancang untuk menegaskan keunikan *brand* lain. Sebagai contoh, keunikan yang ditawarkan oleh Sampurna A-Mild sebagai

rokok rendah tar dan nikotin dinegasikan oleh Star Mild dan U-Mild yang juga menawarkan karakteristik produk yang sama. Competitive POP yang ditawarkan Star Mild dan U-Mild berhasil menegaskan keunikan yang dimiliki Sampurna A Mild tetapi belum memberikan keunikan pada keduanya.

Keunikan suatu produk juga disebut sebagai *points-of-difference* (POD). POD adalah atribut dan manfaat yang oleh konsumen diasosiasi secara kuat dengan suatu *brand*. Konsumen mempersepsikan atribut atau manfaat ini secara positif dan yakin bahwa *brand* pesaing tidak (kurang) mempunyai atribut atau manfaat tersebut. Dengan kata lain, POD adalah pembeda atau penentu keunikan suatu *brand*.

Konsep POD ini seiring dengan konsep pemasaran lainnya, yaitu *Unique Selling Proposition* (USP) dan *Sustainable Competitive Advantage* (SCA). Konsep USP menekankan bahwa komunikasi pemasaran suatu *brand* harus bisa menunjukkan alasan kuat, yang tidak bisa disamai oleh pesaing, bagi konsumen untuk membeli suatu *brand*. Konsep SCA menekankan bahwa sebuah kemampuan perusahaan untuk menyampaikan manfaat yang unggul kepada konsumennya harus dapat dipertahankan untuk jangka waktu yang lama. Jadi, konsep POD yang digabungkan dengan USP dan SCA menunjukkan bahwa suatu *brand* harus menawarkan keunikan yang menunjukkan superioritasnya dibanding pesaing dan keunikan ini harus berkelanjutan.

Dengan ilustrasi persaingan antara *brand* A-Mild, U-Mild, dan Star Mild, setelah konsep rokok ringan yang rendah tar dan nikotin sudah menjadi POP, maka masing-masing berusaha mewujudkan POD-nya. Tampilan 3, 4, dan 5 berikut ini merupakan iklan dari masing-masing *brand* yang bisa menggambarkan upaya dari pencarian POD. POD yang dibentuk oleh ketiga *brand* tersebut lebih didasarkan pada *imagery associations*, yaitu pada pemberian asosiasi, citra, dan personalitas *brand* yang berbeda dari pesaing. A-Mild berusaha mewujudkan personalitas konsumen "pendobrak dan kritis". U-Mild lebih pada pencitraan konsumen *brand* yang "tampil apa adanya," dan memberikan daya tarik



MEROKOK DAPAT MENYEBABKAN KANKER, SERANGAN JANTUNG, IMPOTENSI DAN GANGGUAN KEHAMILAN DAN JANIN.

Tampilan 3: Iklan rokok U-Mild yang mengusung konsep "Actual-Self" (menerima diri apa adanya).



Tampilan 4: Iklan rokok Star Mild yang mengusung konsep "Ideal-Self" (mengejar obsesi)



Tampilan 5: Iklan rokok A Mild yang mengusung konsep kreativitas dan semangat pendobrak generasi muda

pada kalangan muda yang menerima diri apa adanya (konsep *"actual self"*). Sebaliknya, Star Mild membangun daya tarik dengan konsep *"ideal self"*, yaitu dengan konsep personalitas konsumen yang berani mengaktualisasikan obsesinya, menjadi *"pribadi yang diidamkan"*.

#### Panduan Perumusan Pernyataan *Positioning* suatu *Brand* (*Positioning Statement*)

Setelah *strategic positioning* suatu *brand* diputuskan, biasanya pernyataan tentang *positioning* tersebut (*positioning statement*) dirumuskan oleh *brand manager*. *Positioning* strategis perlu dirumuskan secara eksplisit untuk dikomunikasikan secara jelas kepada pihak internal perusahaan dan juga pihak eksternal yang terlibat (misalnya, pemasok dan biro iklan yang disewa perusahaan). Pernyataan *positioning* ini akan menjadi semacam visi bersama (*shared vision*) bagi semua karyawan perusahaan

sekaligus panduan tentang tata cara memperlakukan suatu *brand* demi menyampaikan *brand promise* kepada konsumen. Biasanya pernyataan ini tidak disampaikan kepada konsumen karena memang ditujukan pada sisi penyedia *brand* tersebut. Konsumen akan melihat bukti nyata dari pernyataan ini, yaitu apakah *brand promise* memang dapat dipenuhi misalnya dalam hal kualitas, kemasan, harga, garansi, dan pelayanan purna jual.

Dalam merumuskan pernyataan ini, ada beberapa komponen yang perlu dimiliki. Secara garis besar syarat atau komponen-komponen penting tersebut adalah sebagai berikut:

1. Mendeskripsikan karakteristik konsumen yang dijadikan target. Karakteristik konsumen bisa meliputi profil demografis, psikografis, gaya hidup, dan perilaku tertentu.
2. Mengandung pernyataan tentang tujuan yang dapat diwujudkan atau dicapai konsumen dengan atau setelah menggunakan *brand* tersebut. Elemen ini biasa disebut kerangka acuan (*frame of reference*) yang juga akan menjadi panduan untuk mengidentifikasi konsumen sasaran, konteks penggunaan, dan sekaligus pesaing yang memenuhi kebutuhan yang serupa (*point-of-parity/POP*).
3. Mendeskripsikan dengan jelas superioritas *brand* dibandingkan pesaing (yang telah terindikasikan dalam kerangka acuan). Pernyataan mengenai keunggulan ini menjadi *point-of-difference (POD)* dari *brand* tersebut.
4. Memasukkan bukti-bukti pendukung untuk klaim yang dibuat dalam kerangka acuan. Bukti-bukti pendukung ini menjadi dasar mengapa konsumen bisa mempercayai (*reasons to believe*) klaim yang dibuat/ditawarkan oleh *brand* tersebut. Elemen ini relatif lebih dibutuhkan jika klaim yang dibuat bersifat abstrak dan melibatkan atribut yang tidak berujud (*intangibles*) ataupun manfaat yang lebih bersifat emosional dibanding fungsional.

Sebagai ilustrasi, pernyataan *brand positioning* dari Black & Decker yang mengembangkan *positioning* untuk lini produk alat-alat pertukangan yang ditargetkan bukan pada para tukang profesional (diambil dari Tybout dan Sternthal, 2005). Seiring dengan perkembangan demografis dan sosiologis masyarakat, tumbuh segmen pasar yang terdiri dari orang-orang yang biasa dan bahkan gemar melakukan reparasi, perbaikan kecil-kecilan untuk rumah tangganya, atau kegiatan pertukangan sendiri. Alat-alat pertukangan yang ditujukan pada segmen konsumen ini dikenal sebagai produk DIY (*Do-It-Yourself*), dan segmen penggemar alat-alat DIY ini disebut sebagai *Do-It-Yourselfers*. *Brand* yang dikembangkan Black & Decker untuk lini produk DIY ini bisa mengembangkan pernyataan *brand positioning* sebagai berikut:

Untuk para *Do-It-Yourselfers* yang merasa bangga karena bisa menghasilkan sesuatu selayaknya profesional dalam melakukan perbaikan rumah (*target*), alat-alat pertukangan Black & Decker (*frame of reference*) lebih unggul dibandingkan alat-alat pertukangan lain dalam membantu Anda untuk menciptakan hasil akhir yang berkualitas (*point of difference*) karena alat-alat ini dirancang untuk dan dipilih oleh para tukang profesional yang memang menggantungkan hidup mereka dari profesi mereka tersebut (*reasons to believe*).

Pernyataan di atas meliputi empat elemen fundamental seperti yang telah didiskusikan di atas dan secara jelas memberikan indikasi tentang pasar sasaran, manfaat atau tujuan yang dapat dicapai, keunggulan, dan alasan yang memperkuat klaim manfaat dan keunggulan. Pernyataan yang jelas dan spesifik ini akan sangat mempermudah penyampaian strategi *brand positioning* kepada seluruh pihak di perusahaan yang menentukan keberhasilan *branding*. Akan tetapi, pernyataan yang spesifik sekaligus membatasi jenis dan jumlah segmen yang disasar. Jika

untuk kasus di atas, *brand* tersebut secara jelas yang ditujukan pada orang biasa yang melakukan aktivitas pertukangan atau perbaikan rumah sendiri, maka para tukang profesional akan kurang tertarik memiliki alat-alat yang diposisikan untuk para tukang amatiran. Jadi, ada *trade-off* yang harus ditanggung dengan merumuskan *positioning* yang spesifik, di mana perusahaan harus memilih sasaran pasar tertentu yang berarti mengabaikan yang lain. Jika Black & Decker juga ingin menyasar para tukang profesional maka harus dikembangkan *brand* tersendiri dengan *positioning* yang khusus dirancang untuk segmen pasar yang dituju.

## Penutup

Suatu *brand* yang tidak mempunyai keunikan akan menjadi *brand* yang *mediocre* atau biasa-biasa saja. Pembentukan *brand* yang kuat dimulai dari penentuan *brand positioning* yang unik dan relevan. Perumusan *brand positioning* ini melibatkan dua keputusan strategis dalam manajemen pemasaran, yaitu pembagian pasar menjadi kelompok-kelompok yang relatif homogen (segmentasi) dan pemilihan sasaran pasar (*targeting*). Selain itu, perumusan strategi *brand positioning* juga seiring dengan dua konsep kunci lainnya yaitu *Unique Selling Proposition* dan *Sustainable Competitive Advantage* yang mensyaratkan keunggulan dibanding pesaing dan berkelanjutan.

## Referensi

- Bennett, Rebekah dan Sharyn Rundle-Thiele (2005), "The Brand Loyalty Life Cycle: Implications for Marketers," *Brand Management*, Vol. 12 (April), No. 4., hal. 250-263.
- Dewi, Ike Janita dan Lucia Kurniawati (2006), "Strategi Segmentasi dalam Turisme: Profil Psikografis dan Demografis Wisatawan Domestik di Yogyakarta," *Jurnal Ilmiah Pariwisata*, Vol. 11 No.1 (Maret), hal. 53-76.

- Dewi, Ike Janita (2007), "Mendadak Riset?", *Majalah Marketing*, No. 08/VII (Agustus), hal. 78.
- Drawbaugh, Kevin (2001), *Brands in the Balance: Meeting the Challenges to Commercial Identity*, London: Pearson Education, hal. 133-145.
- Keller, Kevin Lane (2003), *Strategic Brand Management*, New Jersey: Pearson Education.
- Knowles, Jonathan and Wolff Olins (2005), "In Search of a Reliable Measure of Brand Equity, in *Can You Link Your Brand to the Bottom Line?*, Ed. Pat LaPointe, [www.marketingnpv.com](http://www.marketingnpv.com).
- Kompella, Kartikeya (2006), *Building Brands Building Meaning: A Guide to Increasing the Financial Value of Brands Through Building Positive Meaning*, New Delhi: Viva Books Private Limited.
- Rubinstein, Helena (1996), "Brand First Management," *Journal of Marketing Management*, Vol. 12, hal. 269-280.
- Tybout, Alice M. and Brian Sternthal (2005), "Brand Positioning," in *Kellog on Branding: The Marketing Faculty of the Kellogg School of Management*, Eds. Alice M. Tybout and Tim Calkins, New Jersey: John Wiley and Sons.
- <http://koldenburg.wordpress.com> (diakses pada 23 November 2008).

## *Brand Research*

### Pendahuluan

Bab ini akan mendiskusikan penelitian tentang *brand* yang meliputi jenis-jenis penelitian tentang *brand* dan model konseptual yang digunakan sebagai pedoman sederhana dalam melakukan penelitian tentang *brand equity*. Secara khusus artikel ini memberi fokus pada ekstensi penelitian tentang *brand* yang melampaui parameter pemasaran (*marketing metrics*) menuju pada parameter keuangan (*financial metrics*).

Ada beberapa hal yang melandasi penulisan artikel ini secara konseptual maupun praktis. Topik tentang *brand* mulai marak dikaji sejak tahun 1990-an dan semakin mendapatkan popularitas baik dalam dunia akademis maupun praktis. Ketertarikan pada *brand* salah satunya berpusat pada nilai ekonomisnya. Akuisisi Rowntree oleh Nestle (Juni 1988; The New York Times, 24 Juni 1988) dan Kraft oleh Philip Morris (Oktober 1988; Coll, 1988) menjadi kasus-kasus pertama yang menunjukkan nilai finansial dari suatu *brand*. Philip Morris dan Nestle bersedia membayar lebih dari 6 kali lipat dan 5 kali lipat dari nilai buku perusahaan (*book value*) dari masing-masing perusahaan yang dibelinya karena *brand* Kraft dan Rowntree dianggap mempunyai nilai ekonomis yang sangat besar.

*Brand equity* (kekuatan atau aset yang dimiliki *brand*) kemudian muncul menjadi faktor penting yang menentukan

nilai suatu perusahaan (*firm's value*). *Brand equity* mewakili nilai potensial sekarang dan masa depan yang dapat dihasilkan oleh sebuah *brand*. Nilai ekonomis ini bisa diwujudkan karena konsumen bersedia membayar harga yang lebih tinggi dan relatif loyal kepada *brand* yang dipercayainya. *Brand* yang kuat juga menjadi aset dalam menghadapi persaingan. Dengan potensi ekonomis yang dimiliki oleh *brand*, maka strategi *branding* menjadi topik penelitian dan diskusi yang menarik.

Artikel ini pada awalnya akan mendiskusikan *brand portrait* dan *brand model* untuk menunjukkan peran (dan perbedaan di antara) keduanya dalam strategi *branding* suatu perusahaan. Sebuah *brand model* yang komprehensif yang dikemukakan oleh Keller (2002), yaitu *Customer-Based Brand Equity Model* (CBBE), akan didiskusikan sebagai tolok ukur perkembangan suatu *brand* menjadi *brand* yang memiliki ekuitas.

Secara konseptual, diskusi tentang *brand* sekarang ini sampai pada tahapan untuk menghubungkan nilai pemasaran *brand* (yang dinyatakan dalam parameter pemasaran seperti halnya dalam model CBBE) dengan nilai keuangannya. Seiring dengan tantangan yang dihadapi oleh pemasaran berkenaan dengan akuntabilitas secara finansial atas pengeluaran pemasaran (*marketing expenditure*), *brand* dan aktivitas *branding* juga harus dapat menunjukkan kontribusinya kepada nilai keuangan perusahaan (Lehmann, 2004; McDonald, 2006; Srivastava, *et al.*, 1998, dan Srivastava, *et al.*, 2006). Secara praktis, beberapa model telah dikembangkan untuk mengaitkan nilai pemasaran suatu *brand* dengan nilai keuangannya (LaPointe, 2005; Hanssens, *et al.*, 2008). Tantangan ini mempunyai implikasi bahwa penelitian tentang *brand* selain menggunakan parameter pemasaran perlu memasukkan parameter keuangan.

Dalam artikel ini sebuah *roadmap* (peta jalan) penelitian tentang *brand* disusun untuk bisa menjadi panduan sederhana dalam melakukan riset tentang *brand*. Selain itu, beberapa contoh operasionalisasi variabel-variabel dalam mengukur *brand equity* juga disajikan.

## *Roadmap* untuk Penelitian tentang *Branding*

Tampilan 1 di bawah ini menunjukkan pilihan dan rukunan penelitian tentang *brand* yang dapat dilakukan. Bagian ini akan menjelaskan secara singkat tahapan-tahapan penentuan pilihan. Uraian lebih lengkap akan didiskusikan pada bagian-bagian berikutnya dari artikel ini.

Penelitian tentang *brand* bisa bertujuan memotret kondisinya sekarang ini ataupun dalam rangka menyusun strategi penciptaan *brand* oleh suatu perusahaan. Pada tahapan pertama, peneliti perlu menentukan apakah penelitiannya akan menghasilkan *brand portrait* atau *brand modeling*. Penelitian tentang *brand portrait* cenderung merupakan penelitian deskriptif untuk mendapatkan gambaran tentang persepsi konsumen/masyarakat terhadap suatu *brand*. Penelitian yang merupakan *brand modeling* bertujuan pada perumusan strategi *branding* di masa yang akan datang.

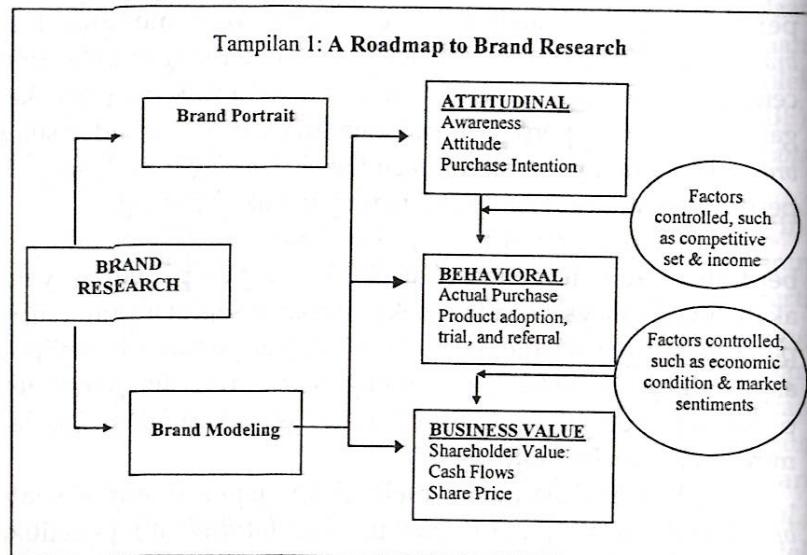
Jika penelitian merupakan *brand modeling*, tahapan berikutnya adalah menentukan lingkup aspek penelitian yang akan dihasilkan, yaitu pada aspek pemasaran saja ataupun sampai pada aspek finansial dari suatu *brand*. Aspek pemasaran meliputi aspek sikap (*attitudinal*) dan mengukur parameter-parameter pemasaran seperti kesadaran (*awareness*), sikap (*attitude*), dan minat beli (*purchase intention*).

Jika penelitian akan melingkupi aspek finansial suatu *brand*, maka selain pada tingkatan sikap (*attitudinal*), penelitian harus berlanjut pada tingkatan perilaku (*behavioral*). Dalam hal ini pengukuran harus dilakukan sampai pada pembelian sesungguhnya (*actual purchase*), tingkat adopsi produk (*product adoption*), ataupun pemberian rekomendasi (*referral*). Aspek finansial juga bisa diteliti sampai pada implikasi suatu *brand* terhadap nilai perusahaan (*business value*). Nilai perusahaan bisa diukur melalui perubahan arus kas (*cash flows*) maupun nilai saham perusahaan (*share price*).

Penelitian yang paling komprehensif adalah yang bisa menggambarkan keseluruhan rantai nilai yang dapat dihasilkan

oleh suatu *brand*, mulai dari nilai pemasaran sampai pada nilai keuangan. Suatu model yang integratif yang mampu menunjukkan rangkaian nilai ini akan memberikan kontribusi terbesar pada penelitian tentang *brand* (Lehmann, 2004). Model integratif semacam ini perlu mengontrol berbagai macam faktor yang mencampuri (*intervene*) dalam hubungan implikatif di antara parameter sikap-perilaku-nilai perusahaan.

Bagian-bagian selanjutnya akan mendiskusikan bagian-bagian dari *roadmap* ini dengan lebih lengkap.



Diolah dari berbagai sumber

### *Brand* Sebagai Realitas Hasil Negosiasi: *Brand Portrait* dan *Brand Model*

Potensi ekonomis yang dipunyai suatu *brand* membuat upaya penciptaannya menjadi prioritas industri pemasaran. Strategi pemasaran (terutama komunikasi pemasaran) dirancang sedemikian rupa untuk dapat membentuk suatu *brand* seperti

yang diinginkan oleh perusahaan. Akan tetapi, satu hal pokok yang harus dipahami dalam penciptaan suatu *brand* adalah bahwa setelah *brand* diluncurkan dan dikomunikasikan, kesuksesan suatu *brand* ditentukan oleh penerimanya oleh konsumen.

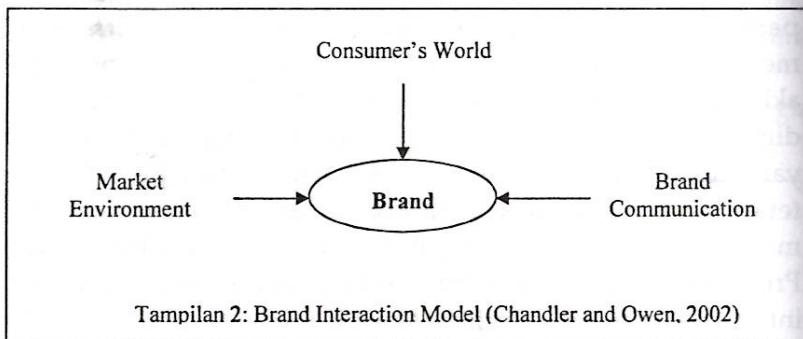
Konsumen akan memilih untuk memberi/tidak memberi perhatian terhadap pesan pemasaran (*selective attention*), memaknai pesan yang diterimanya (*selective distortion*), dan akhirnya menyimpan/tidak menyimpan pesan seperti yang telah dimaknainya tersebut (*selective retention*). Stimulus pemasaran yang diluncurkan perusahaan bisa 'mental', bisa juga diterima tetapi dimaknai sendiri oleh konsumen, dan kemudian bisa masuk ke memori jangka panjang atau dihapus begitu saja. Proses ini terjadi karena dua faktor, yaitu karena banyaknya informasi pemasaran yang diterima oleh konsumen (*clutter*) dan karena proses pengolahan informasi oleh konsumen. Komunikasi pemasaran akan suatu *brand* akan bersaing dengan *brand* lainnya untuk memperoleh perhatian konsumen. Pada gilirannya, konsumen memaknai *brand* tersebut dalam dunianya sendiri berdasarkan pengetahuan, minat, dan pengalaman pribadinya.

Jadi, *brand* adalah sebuah realitas hasil negosiasi (*negotiated reality*) antara stimulus pemasaran yang diluncurkan oleh perusahaan (*brand communication*), lingkungan pemasaran (*market environment*) dan dunia konsumen (*consumer's world*) (lihat Tampilan 2).

Ide pokok dari uraian di atas adalah bahwa perlu ada perbedaan antara bagaimana suatu *brand* sekarang ini dipersepsi (kenyataan) dengan bagaimana suatu *brand* diinginkan untuk dipersepsi (ideal). *Brand research* bisa meliputi keduanya dan perusahaan juga mempunyai kepentingan terhadap keduanya, di mana yang pertama lebih berkaitan dengan intelejensi pasar (*market intelligence*) sementara yang kedua dengan perencanaan strategi pemasaran di masa yang akan datang.

Dalam hal penciptaan *brand* (aktivitas *branding*), yang pertama adalah pembuatan *brand portrait* yang merupakan representasi keseluruhan tentang bagaimana suatu *brand* berada

dalam persepsi konsumen dalam suatu lingkungan pemasaran tertentu. Beberapa *brand portrait* yang bisa digunakan antara lain adalah Brand Diamond dan Brand Fingerprint (Chandler dan Owen, 2002).

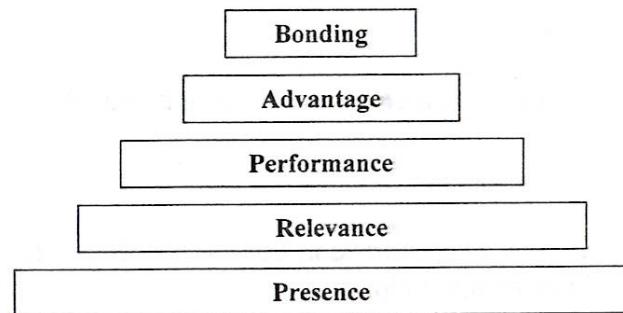


Adapun aktivitas *branding* yang terutama mempunyai kepentingan perencanaan strategi *brand* di masa yang akan datang adalah *brand modeling*. *Brand Model* digunakan sebagai panduan dalam merancang, mengimplementasikan, dan mengevaluasi aktivitas *branding*, termasuk dalam komunikasi pemasarannya. Artikel ini akan lebih menyoroti riset tentang *brand* dalam kepentingan perumusan strategi *branding* sehingga *brand model* dijadikan landasan dalam cara pandang dan lebih lanjut dalam pengembangan parameter penelitian.

#### *Brand Model (Customer-Based Brand Equity Model)*

Penelitian tentang *brand* perlu diawali dengan pemodelan tentang elemen-elemen atau dimensi-dimensi *brand equity* yang akan diukur. Beberapa *brand model* yang sering digunakan dalam riset-riset akademis adalah Aaker's Brand Equity Model (Aaker, 1991) dan Keller's Customer-Based Brand Equity atau juga dikenal dengan Brand Resonance Model (Keller, 2002; Kotler dan Keller, 2006). Model-model *brand* dalam riset-riset

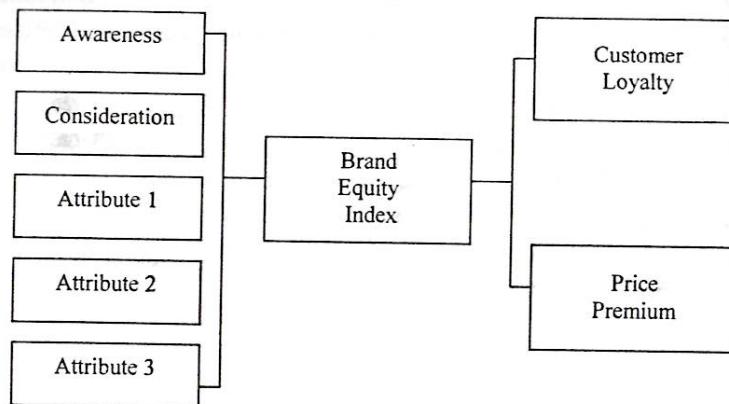
komersial antara lain Research International's Equity Engine<sup>SM</sup>, Ipsos' Equity<sup>\*</sup>Builder, dan Young&Rubicam's BrandAsset<sup>®</sup> Valuator, Millward Brown's BrandDynamics<sup>™</sup>, dan ACNielsen's WinningB<sup>®</sup>ands<sup>™</sup> (Knowles, 2005). Sebagai contoh, Tampilan 3 dan 4 menyajikan BrandDynamics<sup>™</sup> dan WinningB<sup>®</sup>ands<sup>™</sup>, di mana WinningB<sup>®</sup>ands<sup>™</sup> merupakan model pengukuran *brand equity* yang berusaha memasukkan variabel perilaku, yaitu *customer loyalty*, dan implikasi finansial dari *brand equity*, yaitu *price premium* (kesediaan konsumen untuk membayar lebih tinggi untuk *brand* yang dipercayainya).



Tampilan 3: Millward Brown's BrandDynamics<sup>™</sup>

Dalam model-model tersebut ada beberapa kesamaan tema yang muncul, yaitu persepsi konsumen akan keberadaan suatu *brand*, keunikannya, kinerjanya, relevansi dengan diri/kehidupan konsumen, dan makna *brand* untuk konsumen dan jejaring sosialnya. Dengan tema-tema yang hampir sama satu dengan lainnya, penulis merekomendasikan adopsi model CBBE dengan beberapa alasan.

Model CBBE merupakan model yang lebih lengkap dan disusun dalam hirarki dan dimensi yang menggambarkan pembentukan *brand equity*. Dalam model piramida, CBBE mengungkapkan bahwa *brand equity* terbentuk dalam empat tingkatan, yaitu *Brand Salience*, *Brand Performance* dan *Brand*



Tampilan 4: ACNielsen's WinningBands™

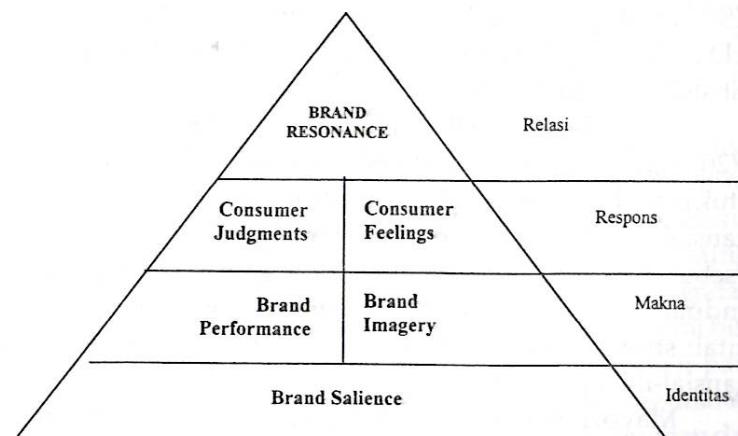
*Imagery, Consumer Judgements dan Consumer Feelings, dan Brand Resonance* (lihat Tampilan 5).

Tingkatan dalam CBBE menunjukkan hierarki ekuitas yang dimiliki oleh suatu *brand*, di mana tingkatan yang semakin tinggi menunjukkan ekuitas yang lebih besar. Setiap tingkat secara indikatif menunjukkan tingkat pengukuran *brand equity*, yaitu pada tingkat "identitas" *brand*, makna *brand*, "respons" konsumen terhadap *brand* tersebut, dan "relasi" konsumen dengan *brand*.

Model ini juga dengan tepat menggambarkan dua dimensi respons/ikatan konsumen terhadap suatu *brand*, yaitu dimensi kognitif dan afektif. Sisi sebelah kiri piramida (*Brand Performance* dan *Consumer Judgments*) mewakili proses yang terjadi di otak kiri (sisi rasional) sedangkan sisi sebelah kanan (*Brand Imagery* dan *Consumer Feelings*) adalah proses yang terjadi di otak kanan (sisi emosional/aestetika).

Definisi dari setiap elemen pembentuk *brand equity* berdasarkan CBBE adalah sebagai berikut:

1. *Brand Salience* mengukur probabilitas dan tingkat kesulitan suatu *brand* untuk muncul dalam pikiran konsumen dalam proses pengambilan keputusan. *Brand Salience* meliputi dua elemen yaitu *Brand Recognition* dan *Brand Recall*. *Brand Recognition* mengukur kemampuan konsumen untuk mengidentifikasi sebuah *brand* (dan elemen-elemennya) dalam berbagai situasi. *Brand Recall* mengukur kemampuan konsumen untuk mengakses informasi *brand* dari ingatannya dengan diberikan atau tidak diberikan petunjuk atau informasi pancingan yang terkait dengan *brand* tersebut. Selain untuk mengukur *top-of-mind awareness*, *brand recall* juga meliputi konteks penggunaan *brand*, organisasi pengetahuan *brand* di memori konsumen, dan kategori produk berdasarkan persepsi konsumen.
2. *Brand Image* adalah semua asosiasi tentang suatu *brand* yang dimiliki oleh konsumen. Asosiasi ini bisa diukur dalam tiga dimensi, yaitu kekuatan (*strength*), kelebihan (*favorability*), dan keunikan (*uniqueness*) *brand* tersebut dibandingkan *brand* pesaing.



Tampilan 5: Customer-Based Brand Equity Model (Keller, 2003)

3. *Brand Attitudes and Judgments* melingkupi pendapat dan evaluasi konsumen terhadap suatu *brand* dalam hal kualitas, kredibilitas, kelayakan untuk masuk dalam pertimbangan konsumen, dan keunikan.
4. *Brand Resonance* meliputi loyalitas, keterikatan (*attachment*), rasa berkomunitas (*community*), pertalian (*engagement*) dan tingkat substitusi (*substitutability*) konsumen terhadap *brand*.

#### Mengaitkan Nilai Pemasaran (*Marketing Value*) ke Nilai Keuangan (*Financial Value*)

Model penelitian tentang *brand* yang telah diuraikan di atas memandang *brand* sebagai aset pemasaran. Parameter yang dikembangkan untuk mengukur *brand equity* adalah juga parameter-parameter pemasaran. Belakangan ini para peneliti pemasaran harus mengembangkan lebih lanjut parameter-parameter pemasaran menjadi parameter-parameter yang menunjukkan produktivitas aktivitas pemasaran, yang terukur melalui parameter-parameter keuangan. Riset semacam ini bahkan telah menjadi prioritas utama Marketing Science Institute (MSI) untuk, paling tidak, periode 1997-2006 (Lehmann, 2004; McDonald, 2006; Srivastava, Shervani, dan Fahey, 1998; Srivastava, Reibstein, dan Joshi, 2006).

Secara konseptual, artikel Rust, *et al.* (2004), Srivastava, *et al.* (2006), dan Srivasta, *et al.* (1998) dan memberikan kerangka pikir untuk menghubungkan nilai pemasaran *brand* sampai kepada nilai finansialnya. Bersumber dari berbagai penelitian tentang *brand* tersebut, maka peneliti bisa mendapat gambaran dan sekaligus panduan untuk melaksanakan penelitian yang meliputi mata rantai: strategi pemasaran-aset pemasaran-posisi pasar-posisi finansial-nilai perusahaan.

Mayoritas penelitian dalam pemasaran berhenti pada pengukuran sikap (*attitude*) dan minat beli (*purchase intention*) dan mengasumsikan bahwa minat beli akan menjadi pembelian sesungguhnya (*actual purchase*). Padahal minat beli hanya *valid*

jika konsumen mempunyai *brand salience* yang sangat mantap, tahu di mana dapat membeli *brand* tersebut, memahami *trade-off* dari pilihan terhadap suatu *brand* dibanding *brand* pesaing-pesaingnya (konteks persaingan), mempunyai uang untuk membeli, dan mempunyai dorongan kuat untuk akhirnya benar-benar melakukan aktivitas pembelian. Hal ini menunjukkan bahwa ekuitas suatu *brand* belum dan belum tentu tertranslasikan menjadi nilai finansial. Oleh karena itu, berbagai penelitian berusaha menghubungkan secara lebih dekat antara ekuitas suatu *brand* dengan implikasi finansialnya, yang secara garis besar dapat digolongkan menjadi sedikitnya tiga tingkatan penelitian sebagai berikut:

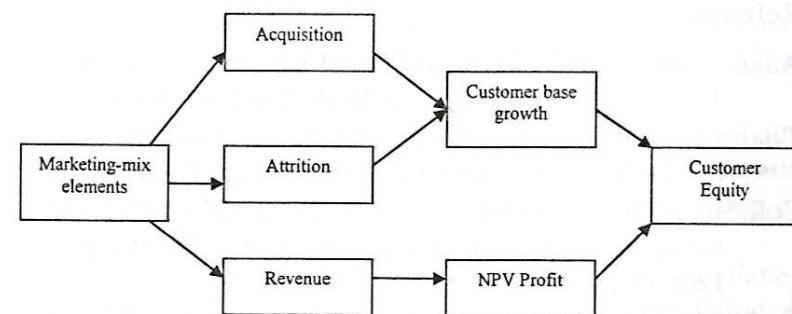
1. Penelitian yang memasukkan variabel-variabel perilaku, misalnya, pembelian sesungguhnya, pembelian coba-coba (*trial purchase*), waktu yang diperlukan untuk mengadopsi suatu *brand* baru, dan rekomendasi yang menghasilkan pembelian. Penelitian jenis ini merupakan penelitian kausalitas di mana peneliti harus menentukan terlebih dahulu variabel/ elemen sebagai *key drivers* atau pencipta nilai finansial *brand*. Variabel tersebut berupa elemen-elemen pembentuk *brand equity* (*awareness* dan seterusnya) dan bisa ditambah variabel lain, misalnya kemudahan akses ke *brand* dan daya saing *brand* dalam hal harga dibanding pesaing-pesaingnya.

Dalam penelitian seperti ini, variabel dependennya adalah data tentang pembelian sesungguhnya, yang meliputi seperti: nilai uang yang dibelanjakan/volume, frekuensi pembelian, pembelian *brand* tersebut dibanding pesaing, waktu yang diperlukan untuk mencoba/adopsi, rekomendasi yang menghasilkan pembelian (LaPointe, 2005). Data ini bisa diperoleh dari laporan yang dihasilkan sendiri oleh para responden (*self-report*). Selanjutnya, dengan menggunakan analisis regresi berganda, peneliti bisa melihat hubungan dan pengaruh masing-masing variabel.

2. Penelitian yang menggunakan harga saham (*share price*) sebagai variabel bebasnya. Lane dan Jacobson (1995) menganalisis reaksi bursa saham terhadap pengumuman ekstensi suatu *brand* (*brand extension*). Penelitian ini mengambil asumsi bahwa harga saham secara akurat merefleksikan informasi yang tersedia dan memberikan perkiraan yang tidak bias (*unbiased estimate*) atas akumulasi arus kas di masa yang akan datang. Oleh karena itu, jika ekstensi suatu *brand* akan menghasilkan arus kas positif di masa yang akan datang, harga saham perusahaan akan naik. Penelitian ini menggunakan elemen-elemen *brand equity* sebagai variabel terikat dan perubahan harga saham sebagai variabel dependennya. Data yang dipakai merupakan data sekunder, karena skor *brand equity* (dalam hal ini *brand attitude* dan *brand familiarity*) merupakan nilai/pemeringkatan yang dikeluarkan oleh perusahaan konsultan *brand*. Untuk konteks Indonesia, sebuah perusahaan konsultan juga mengeluarkan data tentang skor *brand equity* berbagai *brand* ternama di Indonesia. Akan tetapi, penggunaan data ini perlu pertimbangan lebih lanjut berkenaan dengan metodologi yang digunakan dalam menghitung *brand index* maupun kontinuitasnya.
3. Penelitian yang berupaya menghasilkan sebuah model integratif yang meliputi seluruh mata rantai, yaitu pengaruh berbagai elemen *brand equity* pada sikap, perilaku, sampai pada nilai perusahaan. Satu rangkaian permodelan akan bisa memberikan informasi yang indikatif akan pengaruh kegiatan *branding* tertentu (misalnya iklan TV, promosi produk, atau *sponsorship*) terhadap pembentukan aspek tertentu dari suatu *brand* (misal pada tingkatan *awareness*), terhadap pembelian dan sekaligus terhadap arus kas perusahaan secara keseluruhan. Model seperti ini akan memberikan informasi yang berharga terhadap perancangan program *branding* sekaligus anggaran yang harus dialokasikan untuk, misalnya, meningkatkan

*brand awareness* dan seluruh rangkaian implikasinya pada penambahan nilai perusahaan.

Kesulitan utama dari penyusuan model integratif tersebut adalah pengontrolan berbagai macam faktor yang 'mencampuri' hubungan antar variabel. Sebagai contoh, faktor eksternal, seperti bencana alam maupun krisis sosial ekonomi, akan menjadi penyebab menurunnya penjualan perusahaan. Dalam konteks tersebut, penurunan penjualan tidak disebabkan oleh baik/buruknya aktivitas pemasaran perusahaan. Basis data yang lengkap dan keahlian ekonometrika sangat diperlukan dalam pembuatan model yang integratif. Hanssens *et al.* (2008) berhasil mengembangkan suatu model integratif untuk perusahaan Wachovia yang menghubungkan elemen-elemen bauran pemasaran sampai kepada ekuitas konsumen, yaitu nilai ekonomis konsumen sepanjang hidupnya, termasuk total pembelian yang dilakukan sendiri atau rekomendasinya kepada orang lain (lihat Tampilan 6). Dengan model ekonometrika mereka mengontrol berbagai variabel yang mencampuri rangkaian hubungan kausalitas antar variabel. Akan tetapi, model yang dikembangkan diakui sebagai model yang harus diperbaiki terus menerus dengan



Tampilan 6: Rantai *Marketing mix – Customer Equity*  
Sumber: Hanssens, *et al.* (2008)

selalu memperbarui data untuk meningkatkan kemampuan prediksi (*predictive power*) dari model tersebut.

### Penutup

Walaupun telah cukup banyak upaya dicurahkan dalam memberikan apresiasi atas nilai suatu *brand* dan mengukur *brand equity*, masih sedikit penelitian yang berhasil mengungkap hubungan/implikasi nilai pemasaran suatu *brand* dengan nilai finansialnya. Ketiga model penelitian yang diuraikan di atas barangkali bisa menjadi panduan kasar untuk melakukan penelitian yang menunjukkan hubungan antara nilai pemasaran dan nilai keuangan suatu *brand*. Penelitian-penelitian jenis tersebut akan memberikan kontribusi secara konseptual dalam penelitian lintas batas antara pemasaran-keuangan (*marketing-finance interface*). Secara manajerial, hasil penelitian lintas batas tersebut juga akan memberikan kontribusi karena jika aktivitas pemasaran bisa dibuktikan memberikan kontribusi pada nilai finansial perusahaan, hal ini akan memberikan justifikasi pada pengeluaran pemasaran (*marketing expenditure*) sekaligus panduan bagi alokasi yang efektif dan efisien pada pilihan-pilihan aktivitas pemasaran.

### Referensi

- Aaker, David (1991), *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*, New York: The Free Press.
- Chandler, Jon dan Mike Owen (2002), *Developing Brands with Qualitative Market Research*, London: Sage Publications.
- Coll, Steve (1988) "Kraft Inc. Agrees to Acquisition; Philip Morris to Pay \$13.1 Billion for Huge Food Firm", *The Washington Post*, October 31.
- Hanssens, Dominique M., Daniel Thorpe, dan Carl Finkbeiner (2008), "Marketing When Customer Equity Matters," *Harvard Business Review*, May, hal. 117-123.
- Keller, Kevin Lane (2003), *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, 2<sup>nd</sup> Edition, New Jersey: Pearson Education.
- Knowles, Jonathan (2005) "In Search of a Reliable Measure of Brand Equity," in *MaketingNPV: Can You Link Your Brand to the Bottom Line?*, Ed. Pat LaPointe, Vol.2 (3), <http://www.marketingnpv.com> (diakses pada 25 Oktober 2007).
- LaPointe, Pat (2005), "The Brand Scorecard: Linking Your Brand to the Bottom Line, in *MaketingNPV: Can You Link Your Brand to the Bottom Line?*, Ed. Pat LaPointe, Vol.2 (3), <http://www.marketingnpv.com> (diakses pada 25 Oktober 2007).
- Lane, Vicki dan Robert Jacobson (1995), "Stock Market Reactions to Brand Extension Announcements: The Effects of Brand Attitude and Familiarity," *Journal of Marketing*, Vol. 59 (January), hal. 63-77.
- Lehmann, Donald. R. (2004), "Linking Marketing to Financial Performance and Firm Value," *Journal of Marketing*, Vol. 68 (October), hal. 73-75.
- McDonald, Malcolm (2006), "Do Your Marketing Strategies Create or Destroy Shareholder Value?", *Database Marketing & Consumer Strategy Management*, Vol. 13 (2), hal. 102-107.
- Raggio, Randle D. dan Robert P. Leone (2006), "Producing A Measure of Brand Equity by Decomposing Brand Beliefs Into Brand and Attribute Sources," *Zyman Institute of Brand Science Technical Report*, <http://www.zibs.com> (diakses pada 10 Februari 2008).
- Rust, Roland T., Katherine N. Lemon, dan Valerie A. Zeithaml (2004), "Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy," *Journal of Marketing*, 68 (January), hal. 109-127.
- Srivastava, K. Rajendra, Tassaduq A. Shervani, dan Liam Fahey (1998), "Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis," *Journal of Marketing*, January, hal. 2-18.

Srivastava, Rajendra K., David J. Reibstein, dan Yogesh V. Joshi (2006), "Linking Marketing Metrics to Financial Performance", Zyman Institute of Brand Science Technical Report, <http://www.zibs.com>.

The New York Times (1988), "Rowntree Accepts Bid By Nestle", June 24.

### Appendix:

Parameter untuk mengukur/ mengoperasionalisasikan elemen-elemen dalam Brand Equity (diolah dari berbagai sumber)

#### Brand Awareness

Brand Recognition dapat dioperasionalisasikan sebagai berikut:

##### 1. Melalui kuesioner

Contoh pertanyaannya:

- Apakah Anda pernah melihat/mendengar Brand XYZ? (Ya/Tidak); Seberapa yakin? (Sangat Yakin/Yakin/Sedang/Tidak Yakin/Sangat Tidak Yakin).

##### 2. Menggunakan stimulus yang disamarkan (*perceptually degraded stimuli*).

Contoh:

- Apakah Anda mengenali *brand* ini? K O \_ \_ K

##### 3. Menggunakan simulasi jarak antara brand dengan subjek penelitian atau menempatkan *brand* tersebut dalam sebuah rak bersama-sama *brand* lainnya.

Contoh:

- Apakah Anda dapat mengenali Brand XYZ pada jarak ini? (variasikan jarak – semakin jauh jarak semakin tinggi *brand recognition*)
- Elemen/bagian apa dari Brand XYZ yang Anda kenali? (semakin banyak elemen yang dikenali semakin tinggi *brand recognition*)

- Berapa waktu yang diperlukan untuk menemukan *Brand XYZ* di antara *brand* lainnya? (semakin singkat waktu yang diperlukan semakin tinggi *brand recognition*).

#### *Brand Recall*

Pengukuran *brand recall* dapat dilakukan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui kemampuan mengingat dengan tanpa petunjuk pancingan (*unaided recall*), maka contoh pertanyaan yang bisa diajukan adalah sebagai berikut:
  - *Brand* shampoo apakah yang pertama kali muncul dalam pikiran Anda? (Semakin banyak disebutkan pertama kali semakin tinggi *brand recall*)
  - Sebutkan elemen-elemen dari *brand* tersebut (warnanya, bentuk kemasannya, logonya, dan elemen-elemen lain dari *brand* tersebut) (Semakin banyak yang diingat dengan benar semakin tinggi *brand recall*).
2. Untuk mengetahui kemampuan mengingat dengan petunjuk pancingan (*aided recall*):
  - *Brand* apakah yang terlintas dalam pikiran Anda untuk rokok yang erat kaitannya dengan *cowboy*?
3. Untuk mengetahui konteks situasi penggunaan sebuah *brand*:
  - Saat Anda sedang berjalan-jalan di *mall* dan merasa haus, merk minuman apa yang Anda pilih? (konteks bisa divariasi untuk melihat berbagai situasi penggunaan).
4. Untuk mengetahui penggolongan *brand* dalam memori konsumen:
  - Jika Anda ingin memilih \_\_\_\_\_ (kategori produk yang diteliti), *brand* apa sajakah yang Anda pertimbangkan? (sebutkan sedikitnya tiga).

- Untuk mengetahui struktur pengetahuan tentang *brand* dalam benak konsumen, maka dapat dikembangkan teknik untuk menggali struktur tersebut.

Contoh:

Menggali struktur pengetahuan untuk mobil Suzuki Karimun Estilo.

Probes: "Sebutkan semua *brand* kendaraan pribadi roda 4"

"Sebutkan semua *brand* kendaraan pribadi tipe sedan"

"Jika Anda mengingat *brand* kendaraan pribadi tipe sedan buatan Asia, merek apa yang terlintas dalam pikiran Anda". "Untuk *brand* kendaraan tipe sedan pribadi buatan Korea, *brand* apa yang terlintas dalam pikiran Anda?"

"Untuk *brand* kendaraan tipe sedan buatan Korea yang desainnya trendy, *brand* apa yang terlintas dalam pikiran Anda?"

Catatan: Akan tetapi, ada beberapa hal yang menyebabkan pengukuran *brand awareness* dapat menyesatkan. Tidak sedikit pengukuran *brand awareness* menghasilkan *spurious awareness*, atau kesadaran palsu. Sekitar 10% subjek penelitian mengaku mengenal/mengenali *brand* yang sebenarnya sama sekali tidak ada (Keller, 2003). Selain itu, skor *brand awareness* yang tinggi juga belum tentu mengindikasikan bahwa *brand* tersebut memiliki pangsa pasar yang tinggi. *Brand awareness* hanyalah salah satu prasyarat sebuah *brand* untuk masuk dalam pilihan konsumen saat mengambil keputusan pembelian.

#### *Brand Image*

*Brand Image* dapat dioperasionalisasikan sebagai berikut:

1. Menggunakan pertanyaan terbuka untuk mengetahui *brand image*:

- Apakah asosiasi terkuat yang Anda miliki tentang *brand* XYZ? Apakah yang terlintas dalam pikiran Anda jika Anda membayangkan *brand* ini? (Untuk mengukur kekuatan asosiasi)

- Kelebihan apa yang dimiliki oleh *brand* ini? Hal-hal apa yang membuat Anda menyukai *brand* ini? Kekurangan apa yang dimiliki oleh *brand* ini? Hal-hal apa yang membuat Anda tidak menyukai *brand* ini? (Untuk mengukur hal-hal positif dan negatif dari *brand* XYZ).
- Apakah yang unik dari *brand* ini? Karakteristik apa yang dimiliki oleh *brand* ini tetapi tidak dimiliki/ juga dimiliki oleh *brand* lain? (Untuk mengukur keunikan).

2. Menggunakan pertanyaan tertutup untuk mengukur *brand image*:

- Bagaimana pendapat Anda tentang karakteristik-karakteristik yang dimiliki oleh Teh Botol Sosro, seperti dibawah ini (tuliskan 5 jika Anda "Sangat Setuju", 4 untuk "Setuju", 3 untuk "Netral", 2 untuk "Tidak Setuju", dan 1 untuk "Sangat Tidak Setuju")

- \_\_\_\_\_ mudah didapat
- \_\_\_\_\_ menghilangkan dahaga
- \_\_\_\_\_ alami
- \_\_\_\_\_ modern atau trendy
- \_\_\_\_\_ cocok untuk menemani makanan apa saja
- \_\_\_\_\_ untuk semua kalangan

- Menurut Anda, apakah bagus atau buruk bagi Teh Botol Sosro untuk memiliki karakteristik seperti di bawah ini (5 = sangat bagus, 4 = bagus, 3 = netral, 2 = buruk, 1 = sangat buruk).

- \_\_\_\_\_ mudah didapat
- \_\_\_\_\_ menghilangkan dahaga
- \_\_\_\_\_ alami
- \_\_\_\_\_ modern atau trendy
- \_\_\_\_\_ cocok untuk menemani makanan apa saja
- \_\_\_\_\_ untuk semua kalangan

- Menurut Anda, bagaimana keunikan Teh Botoh Sosro (jika dibandingkan pesaingnya) untuk karakteristik sebagai berikut (5 = sangat unik, 4 = unik, 3 = netral, 2 = tidak unik, 1 = sangat tidak unik).

- mudah didapat
- menghilangkan dahaga
- alami
- modern atau trendy
- cocok untuk menemani makanan apa saja
- untuk semua kalangan

#### *Brand Attitudes dan Judgment*

*Brand attitude* mempunyai dua dimensi, yaitu kognitif dan afektif. Pengukuran dimensi kognitif bisa mencakup kualitas, kredibilitas, superioritas, kinerja seperti yang diharapkan, dan lain-lain. Pada sisi yang lain, dimensi afektif *brand attitude* mencakup berbagai perasaan yang ditimbulkan oleh suatu *brand*.

Selain kedua dimensi *attitude* ini, *brand attitude* dan *judgment* juga meliputi niat beli (*purchase intention*) konsumen atas suatu *brand*. Pengukuran niat beli idealnya dapat secara lengkap meliputi aksi (*action*), target (produk dan *brand* secara spesifik), konteks (jenis toko, kisaran harga, dan kondisi-kondisi lain), dan dimensi waktu (dalam waktu seminggu, sebulan, dan seterusnya).

Contoh pertanyaan untuk dimensi kognitif:

Bagaimana pendapat Anda tentang *Brand XYZ* berkenaan dengan hal-hal di bawah ini? (5 = sangat setuju, 4 = setuju, 3 = netral, 2 = buruk, 1 = sangat tidak setuju)

- Berkualitas tinggi
- Kredibel
- Superior
- Mempunyai kinerja seperti yang diharapkan

- Bisa diandalkan
- Bisa dipertimbangkan saat saya akan mengambil keputusan

Contoh pertanyaan untuk dimensi afektif:

Apakah yang Anda rasakan tentang *Brand XYZ*? Perasaan apa yang ditimbulkan oleh *Brand XYZ*? (5 = sangat setuju jika *Brand XYZ* menimbulkan perasaan ini, 4 = setuju, 3 = netral, 2 = tidak setuju, 1 = sangat tidak setuju)

- Perasaan hangat
- Gembira
- Menyenangkan
- Rasa aman
- Menghormati diri sendiri
- Didukung oleh sekeliling saya

Contoh pertanyaan untuk minat beli:

Bagaimanakah pendapat Anda untuk pernyataan-pertanyaan di bawah ini: (5 = sangat setuju, 4 = setuju, 3 = netral, 2 = buruk, 1 = sangat tidak setuju)

- Saya akan membeli *brand XYZ*
- Saya akan merekomendasikan *brand XYZ* ke teman-teman saya
- Saya akan membeli *brand XYZ* sebagai kado/hadiah untuk teman/keluarga saya.

Kapan kira-kira Anda akan membeli *brand XYZ* ini?  
(Dalam waktu \_\_\_\_ (hari/minggu/bulan))

Di mana Anda akan membeli *brand XYZ*? (Di supermarket, minimarket, supermarket di pusat perbelanjaan, toko serba ada, toko/warung terdekat, \_\_\_\_).

Dalam kisaran harga berapa Anda akan bersedia membeli *brand* XZY?

#### *Brand Resonance*

Pengukuran yang bisa dilakukan meliputi loyalitas, keterikatan (*attachment*), rasa ber-komunitas (*community*), pertalian (*engagement*) dan tingkat substitusi (*substitutability*) untuk melihat apakah konsumen, pada tingkatan perilaku, akan setia pada *brand* tersebut (membeli dan menolak untuk membeli *brand* yang lain jika *brand* tersebut tidak tersedia di toko).

Pengukuran di bawah ini merupakan pertanyaan yang bisa dijawab dengan singkat oleh subjek untuk memberikan indikasi derajat loyalitasnya. Akan tetapi, *brand resonance* dalam makna lengkapnya sebenarnya jauh dari cukup untuk dieksplorasi dengan kuesioner. Akses pada rasa keterikatan, makna *brand* dalam hidup, dan perasaan berkomunitas yang dimiliki oleh konsumen dan suatu *brand* memerlukan penelitian kualitatif.

#### Contoh pengukuran loyalitas (jawaban pada skala likert)

- Saya menganggap diri saya loyal terhadap *brand* ini.
- Saya membeli *brand* ini sebanyak yang saya bisa.
- Saya membeli *brand* ini sesering yang saya bisa.
- Saya merasa bahwa saya tidak akan pindah ke *brand* yang lain.
- Akan ada perbedaan besar jika saya terpaksa harus memilih *brand* lain.

#### Contoh pengukuran keterikatan:

- Saya sungguh mencintai *brand* ini.
- Saya akan sangat kehilangan *brand* ini jika *brand* ini tiba-tiba menghilang
- *Brand* ini spesial untuk saya
- Bagi saya, *brand* ini lebih dari sekedar produk/ barang.

#### Contoh pengukuran rasa ber-komunitas:

- *Brand* ini digunakan oleh orang-orang yang mempunyai kesamaan dengan diri saya.
- Saya merasa seperti menjadi bagian dari kelompok orang-orang yang menggunakan *brand* ini.
- Saya merasa mempunyai keterikatan dengan orang-orang yang memakai *brand* ini.

#### Contoh pengukuran pertalian:

- Saya suka membicarakan *brand* ini dengan orang lain.
- Saya selalu tertarik untuk belajar lebih lanjut tentang *brand* ini.
- Saya akan tertarik membeli barang/*merchandise* dengan nama *brand* tertera di atasnya.
- Saya bangga jika orang lain tahu bahwa saya menggunakan *brand* ini.

#### Contoh lain untuk pengukuran tingkat substitusi:

- Untuk produk mie instan, apakah *brand* yang biasa Anda beli?
- Apakah sekarang ini Anda mempunyai/ menyimpan mie instan? Apakah *brand*-nya?
- Dalam pembelian yang baru lalu, *brand* mie instan apa sajakah yang Anda pertimbangkan?
- Dalam pembelian yang baru lalu, *brand* mie instan apakah yang Anda beli?
- Untuk pembelian yang akan datang, *brand* mie instan apakah yang akan Anda beli?
- Jika *brand* tersebut tidak tersedia di toko, *brand* apakah yang akan Anda pilih?

## *Corporate Social Responsibility, Corporate Social Marketing, and Brand Building*

### *Era Responsible Business (Bisnis Yang Bertanggungjawab)?*

Dalam era persaingan yang semakin ketat, aktivitas *Corporate Social Responsibility* (tanggungjawab sosial perusahaan dan untuk selanjutnya disingkat CSR) menunjukkan peningkatan dalam kuantitas aktivitas dan besaran dana yang dikeluarkan. *Business Week* (Berner, 2005) mencatat bahwa perusahaan-perusahaan besar dunia melaporkan investasi dalam jumlah yang signifikan ke dalam aktivitas CSR. Tidak kurang dari 90% perusahaan-perusahaan yang terdaftar dalam *Fortune 500* juga telah terlibat dalam aktivitas CSR.

Besaran dana yang ditanamkan dalam kegiatan CSR menunjukkan arti penting CSR bagi perusahaan. Beberapa alasan mendukung spekulasi bahwa perusahaan mempercayai premis bahwa CSR bukan hanya "*the right thing to do*" tetapi juga "*the smart thing to do*" (Smith, 2003, hal. 52). Spekulasi ini didukung oleh semakin luasnya liputan media, di banyak negara termasuk Indonesia, atas kegiatan CSR perusahaan (Hempel dan Gard, 2004; lihat Tampilan 1) dan semakin kelihatannya usaha pengungkapan dan pengkomunikasian kegiatan CSR oleh perusahaan kepada *stakeholder*nya (lihat Tampilan 2).

Kegiatan CSR memang memberikan dampak positif pada kinerja perusahaan, terutama pada *outcome* yang berkaitan dengan pemasaran dan pembangunan *brand* (Brønn dan Vrioni, 2001; Kotler dan Lee, 2005; Varadajan dan Menon, 1988). CSR berpengaruh positif pada beberapa indikator respon konsumen, seperti misalnya pada peningkatan *awareness* pada perusahaan, kecenderungan untuk beralih pada *brand* yang melaksanakan aktivitas CSR, kerelaan untuk membayar lebih untuk *brand* yang melaksanakan CSR, dan kecenderungan untuk membeli produk yang mendukung kegiatan sosial. Beberapa penelitian juga menunjukkan pengaruh kegiatan CSR pada kinerja keuangan perusahaan (Bird *et al.*, 2007; Luo dan Bhattacharya, 2006).



Tampilan 1: Berita tentang aktivitas CSR dari PT. Unilever dimuat di Harian Kedaulatan Rakyat pada 2 November 2008.



Tampilan 2: Iklan yang menunjukkan komitmen PT. Djarum pada beberapa isu sosial kemasyarakatan (Keterangan: Iklan ini dipasang di Harian Kompas tanggal 15 Agustus 2008)

Dalam konteks Indonesia, belakangan ini aktivitas CSR juga semakin banyak dilaksanakan oleh perusahaan (lihat Tabel 1). Di masa yang akan datang, CSR akan semakin mewarnai praktik bisnis di Indonesia pasca pengesahan Undang-Undang Perseroan Terbatas no. 40 Tahun 2007. Undang-Undang tersebut pada pasal 74 mengatur bahwa perseroan di bidang/berkaitan dengan sumber daya alam wajib melaksanakan CSR (Hidayati, 2007; Mulyanto, 2007; Sularto, 2007). Status wajib dari CSR juga diatur dalam Undang-Undang No. 25 Tahun 2007 tentang Penanaman Modal. Pasal 15 UU No. 25 Tahun 2007 menyatakan bahwa setiap penanam modal berkewajiban melaksanakan tanggung jawab sosial perusahaan, sedangkan Pasal 17 mewajibkan perusahaan yang mengusahakan sumber daya alam yang tak terbarukan untuk mengalokasikan dana untuk pemulihian lokasi (untuk teks pasal Undang-Undang yang mengatur CSR silakan lihat

Appendix). Dengan perkembangan status legal formal CSR yang demikian, isu CSR di Indonesia menjadi semakin relevan untuk didiskusikan terutama karena status wajib bagi CSR. Hal ini menjadi kontroversial karena CSR selama ini didefinisikan sebagai "komitmen perusahaan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat (suatu komunitas) melalui praktik dan kebijakan bisnis secara sukarela (*discretionary*) dan dengan menyumbangkan sumberdaya perusahaan (Kotler dan Lee, 2005).

Akan tetapi, tanpa memandang sifatnya yang wajib ataupun sukarela, aktivitas CSR telah menimbulkan rasa skeptis beberapa pihak yang menyatakan bahwa aktivitas CSR lebih merupakan aktivitas pemasaran dan *brand building*, bukan mencerminkan tanggung jawab perusahaan (Pambudi, 2008). Perdebatan tentang CSR bersumber pada perbedaan pandangan terhadap peran manajemen profesional, yaitu pandangan neo klasik (menurut Milton Friedman) *versus* teori *stakeholder* (menurut Freeman). Artikel ini akan memaparkan sekilas latar belakang CSR dan kontroversi yang menyertainya. Secara implisit artikel ini mengadopsi cara pandang terhadap CSR yang memuaskan tujuan ganda, yaitu sebagai perwujudan tanggung jawab sosial perusahaan sekaligus pembangun *brand* perusahaan (dan produk-produknya).

Aktivitas CSR yang muncul ke permukaan memang melibatkan aktivitas komunikasi pemasaran sehingga CSR sering didiskusikan dalam domain manajemen pemasaran. Dalam hal ini, manajemen pemasaran memang telah memiliki strategi *Cause-Related Marketing* (CRM) yang menggabungkan inisiatif kepedulian sosial perusahaan dengan aktivitas pemasaran. Sekarang ini, beberapa istilah yang merupakan "turunan" CSR dalam strategi dan aktivitas pemasaran diwakili oleh *Corporate Social Initiatives* (Kotler dan Lee, 2005) atau *Corporate Social Marketing* (Hoeffler dan Keller, 2002). Adopsi CSR dalam/ melalui pemasaran yang dikenal CRM, CSI, dan CSM akan diuraikan dengan mendefinisikan dan memberikan beberapa ilustrasi. Selanjutnya, implikasi positif dari aktivitas CSM pada pengembangan *brand* perusahaan (secara umum maupun secara spesifik pada masing-masing elemen *brand*

*equity*) akan didiskusikan. Terakhir, argumentasi bahwa CSM akan membangun *brand* akan dilihat dari arah sebaliknya, berdasarkan argumentasi bahwa *brand* yang kuat akan mampu berkontribusi pada kemaslahatan masyarakat. Oleh karenanya, hubungan *brand* dengan kegiatan sosial kemasyarakatan merupakan hubungan dua arah, yaitu di mana isu sosial kemasyarakatan yang diusung akan memperkuat suatu *brand* dan sebaliknya, *brand* yang kuat juga mampu menginspirasi perubahan sosial.

Tabel 1  
Beberapa Perusahaan yang Telah Menerapkan Program CSR

No	Nama Perusahaan	Dana CSR	Program CSR
1.	Grup Bakrie	Rp. 125 miliar (2007)	Program rehabilitasi gedung sekolah, fasilitas umum, dan rumah korban bencana alam di seluruh Indonesia
2.	Grup Lippo	Rp. 63 miliar (2007)	Pengembangan di bidang pendidikan, kesehatan, lingkungan, seni budaya, dan penanggulangan bencana alam.
3.	Grup Sinar Mas	Rp. 111 miliar per tahun	<i>Community development</i> , program beasiswa, riset dan kegiatan sosial yang berkaitan dengan lingkungan di sekitar unit usaha.
4.	PT. Freeport	Rp. 500 miliar per tahun	Program kesehatan (membangun rumah sakit), lingkungan (membuat jamban), pendidikan (beasiswa), dan bantuan kredit usaha rakyat.

5.	PT. HM Sampoerna*	Rp. 47,6 miliar (2006)	Program bidang pendidikan (melalui Sampoerna Foundation United School Program di 5 SMAN di Jawa Timur dan DIY, dan dengan membangun sekolah korban gempa di DIY).
6.	PT. INCO	US\$ 5,5 juta (2007)	<i>Community development</i> di Sulawesi Selatan, Tenggara, dan Tengah melalui sektor pendidikan, kesehatan, pengembangan ekonomi masyarakat, pertanian & perikanan, infrastruktur & pelayanan publik, sosial budaya, olah raga, dan kampanye perda-maian.
7.	PT. Newmont Indonesia	US\$ 4 juta per tahun	Pengembangan masyarakat di daerah Sumbawa dan Nusa Tenggara.
8.	PT. Pertamina	Rp. 59,9 miliar (2007)	Pengembangan bidang kesehatan, pendidikan, dan pelatihan, pembangunan infrastruktur dan sarana umum, dan bantuan untuk korban bencana alam.
9.	PT. Kaltim Prima Coal	Rp. 46 miliar (2007)	Pengembangan sektor agro-bisnis, pendidikan, kesehatan, usaha mikro-kecil-menengah, infrastruktur, pelestarian alam dan budaya, dan penguatan kapasitas kemasyarakatan dan pemerintahan.
10.	Sampoerna Foundation	Rp. 118,7 miliar (2007), terdiri dari dana terikat dan dana temporer	Rekonstruksi sekolah, bantuan pendidikan, dan pelatihan guru.

11.	Bank Mandiri	Rp. 96,8 miliar	Program kemitraan dan bina lingkungan. •
12.	PT. Perkebunan Nusantara III	Rp. 14,1 miliar (2007)	Program kemitraan dan bina lingkungan, pendidikan dan pelatihan, kesehatan dan pembangunan prasarana umum, dan bantuan untuk korban bencana alam.
13.	PT. Perkebunan Nusantara IV	Rp. 10,6 miliar (2007)	Program pinjaman lunak untuk UKM, hibah pendidikan dan pelatihan, kesehatan, pembangunan prasarana umum, dan bantuan untuk korban bencana alam.
14.	PT. Perkebunan Nusantara VII	Rp. 7,3 miliar (2007)	Program pemirjaman modal kerja, kelompok binaan, pendidikan dan pelatihan, peningkatan kesehatan masyarakat, pengembangan sarana umum, pelestarian alam, dan bantuan untuk korban bencana alam.

Sumber: Pambudi (2008)

### *Corporate Social Responsibility*

Perdebatan yang mengiringi wacana CSR bersumber pada perbedaan pandangan tentang peran/fungsi manajemen profesional (Bird *et al.*, 2007). Manajemen perusahaan dapat memilih untuk berfokus sepenuhnya pada kepentingan pemegang saham/*stockholders* (yang mewakili pandangan neo-klasik) atau untuk juga mempertimbangkan kepentingan yang lebih luas dari pemangku kepentingan/*stakeholders* (pandangan teori *stakeholder*).

Pandangan teori neo-klasik terhadap peranan manajemen profesional dalam suatu perusahaan menegaskan bahwa semua keputusan manajemen harus ditujukan pada maksimalisasi nilai

pasar perusahaan. Milton Friedman (1970 seperti dikutip dalam The Economist, 22 Januari 2005 dan Bird *et al.*, 2007) menulis bahwa "ada satu dan hanya ada satu kewajiban sebuah bisnis – yaitu untuk menggunakan sumberdayanya dan terlibat dalam aktivitas yang dirancang untuk menambah keuntungan sepanjang perusahaan mengikuti aturan main, antara lain adalah untuk berkompetisi secara sehat dan terbuka tanpa tipudaya." Friedman berargumentasi bahwa manajemen dari perusahaan publik adalah agen/ perwakilan pemegang saham dan tanggung jawab utama manajemen adalah untuk bertindak demi kepentingan pemegang saham, yang berarti bahwa manajemen tidak berhak untuk mengalihkan kekayaan pemegang saham kepada pihak lain. Selanjutnya, Friedman menganjurkan bahwa tugas pemerintah untuk mempertimbangkan dampak potensial dari aktivitas perusahaan terhadap pemangku kepentingan yang lain dan harus memasukkan potensi dampak ini dalam penetapan regulasi yang mengatur perilaku perusahaan.

Sebaliknya, teori *stakeholder* berpandangan bahwa kepedulian manajemen harus diperluas kepada kepentingan pemangku kepentingan yang lebih luas dari pada sekedar pemegang saham. Proses pengambilan keputusan harus mempertimbangkan kepentingan pemangku kepentingan, yang antara lain meliputi karyawan perusahaan, pemasok, dan masyarakat secara umum. Freeman (1984) memperluas fokus manajemen dalam penggunaan sumberdaya yaitu tidak hanya untuk kepentingan pemegang saham semata tetapi untuk pemangku kepentingan yang lebih luas.

Kedua pandangan ini menimbulkan potensi konflik karena beberapa aktivitas CSR, misalnya donasi langsung kepada lembaga/isu sosial tertentu, adalah tindakan yang meningkatkan kesejahteraan sosial tetapi dipandang merugikan pemegang saham. Hal ini terjadi jika pemegang saham tidak sejak awal sadar dan menyetujui tindakan manajemen tersebut (The Economist, 22 Januari 2005). Sementara di lain pihak, aktivitas CSR perusahaan masih mengundang sikap sinis dari Lembaga Swadaya Masyarakat

karena dianggap aktivitas CSR yang 'hanya' merupakan aktivitas komunikasi pemasaran saja (Pambudi, 2008).

Akan tetapi, seperti yang telah disebutkan sebelumnya, adopsi terhadap CSR semakin meluas dan semakin banyak perusahaan yang melaporkan keterlibatannya dalam berbagai aktivitas CSR. Terhadap kecenderungan perusahaan untuk melaksanakan CSR, Porter dan Kramer (2006) menganalisis bahwa setidaknya ada 4 argumentasi yang mendukung pelaksanaan CSR. Keempat argumentasi tersebut adalah kewajiban moral (*moral obligations*), keberlanjutan (*sustainability*), lisensi untuk beroperasi (*license to operate*), dan reputasi (*reputation*).

Pendapat yang mendukung CSR sebagai kewajiban moral mengatakan bahwa perusahaan mempunyai tanggung jawab sebagai warga negara yang baik dan harus melakukan hal-hal yang benar. Keberhasilan secara komersial harus dicapai dengan menjunjung tinggi nilai etika dan menghormati manusia, komunitas, dan lingkungan. Pendapat yang pro keberlanjutan menekankan pengabdian kepada lingkungan dan komunitas, dan "memenuhi kebutuhan sekarang tanpa harus mengorbankan kemampuan generasi mendatang untuk memenuhi kebutuhan mereka." Sementara itu, pelaksanaan CSR yang mempunyai kepentingan untuk mendapatkan lisensi untuk beroperasi bisa menjadi latar belakang perusahaan yang membutuhkan izin formal dari pemerintah, komunitas, dan pemangku kepentingan lainnya. Yang terakhir, meningkatkan reputasi, termasuk untuk memperkuat *brand* dan menaikkan saham perusahaan, bisa merupakan tujuan perusahaan untuk terlibat dalam aktivitas CSR.

Porter dan Kramer (2006) selanjutnya berargumentasi bahwa seharusnya CSR terintegrasi dengan strategi perusahaan, untuk tidak menjadi aktivitas taktikal yang tidak memberikan nilai tambah kepada rangkaian nilai (*value chains*) perusahaan. Pilihan strategis akan aktivitas CSR sudah dilandasi pertimbangan akan manfaatnya untuk meningkat nilai tambah sumber daya perusahaan sekaligus bermanfaat untuk masyarakat. Cuplikan pernyataan di bawah ini barangkali bisa menjelaskan

pandangan bisnis terhadap CSR, yaitu sebagai CSR strategik yang memberikan manfaat bagi masyarakat dan perusahaan:

Sekian lama pengembangan komunitas adalah kegiatan filantropi yang dipandang mempunyai tujuan yang terpisah dan bukan merupakan bagian penting dari tujuan perusahaan; berkinerja baik (*doing well*) dan berlaku baik (*doing good*) dipandang sebagai pencapaian yang terpisah satu sama lain. Tetapi saya kira pandangan ini sedang mengalami perubahan. Banyak perusahaan sekarang ini sudah mulai belajar bahwa inovasi dan keunggulan bersaing dapat dihasilkan dari upaya, yang dirancang sejak awal, untuk merajut antara pertimbangan sosial dan lingkungan dengan strategi bisnis. Dan dalam proses ini, kita dapat membantu mengembangkan ide, pasar, dan karyawan untuk generasi mendatang.

(Carly Fiorina, Hewlett-Packard, pada konferensi tahunan *Business for Social Responsibility*, November 12, 2003 (dikutip dari Kotler dan Lee, 2005, hal. 1)).

#### *Cause-Related Marketing, Corporate Social Marketing, dan Corporate Social Initiatives*

Uraian di atas menunjukkan selayaknya jalan tengah atau *win-win solution* yaitu bahwa perusahaan menerima dan melaksanakan CSR tetapi tidak mengingkari, bahkan meyakini, bahwa CSR akan memberikan pengaruh positif pada kinerja perusahaan. Berdasarkan pandangan ini, aktivitas yang terkait dengan CSR seringkali dinamai *Corporate Social Initiatives* (CSI) atau Inisiatif Sosial Perusahaan (Kotler dan Lee, 2005). Secara formal, CSI didefinisikan sebagai:

Aktivitas yang dilaksanakan perusahaan untuk mendukung berbagai permasalahan sosial dan memenuhi komitmen pada tanggung jawab sosial perusahaan (Kotler and Lee, 2005, hal. 3).

Dalam tipologi versi Kotler dan Lee tersebut, CSI dibagi menjadi 6 jenis aktivitas, yaitu *Cause Promotions*, *Cause-Related Marketing*, *Corporate Social Marketing*, *Corporate Philanthropy*, *Community Volunteering*, dan *Socially Responsible Business Practices*. Dua kategori yang disebutkan terakhir adalah jenis yang biasanya berada di luar cakupan fungsi departemen pemasaran. Deskripsi dari masing-masing aktivitas tersebut adalah sebagai berikut:

*Cause Promotions* adalah aktivitas perusahaan untuk mendukung isu sosial tertentu melalui kegiatan *sponsorship*. Contoh dari kegiatan ini adalah program "Bakti Olahraga" dan "Bakti Pendidikan" yang diselenggarakan oleh PT. Djarum (lihat Tampilan 2).

*Cause-Related Marketing* adalah aktivitas pemberian kontribusi atau menyumbangkan sebagian pendapatan kepada isu/kegiatan sosial tertentu yang dikaitkan dengan penjualan atau penggunaan produk. Contoh dari kegiatan ini adalah program pengadaan air bersih yang dilaksanakan oleh Aqua (lihat Tampilan 3) dan bantuan pendidikan yang dilakukan oleh Bank Mega (lihat Tampilan 4)

*Corporate Social Marketing* adalah pelaksanaan atau dukungan pada kampanye yang bertujuan untuk merubah perilaku tertentu (contoh kegiatan ini adalah kampanye cuci tangan dengan sabun yang diselenggarakan oleh sabun Lifebuoy).

*Corporate Philanthropy* adalah pemberian sumbangan langsung kepada lembaga sosial atau isu/ kegiatan sosial tertentu (lihat Tampilan 5)

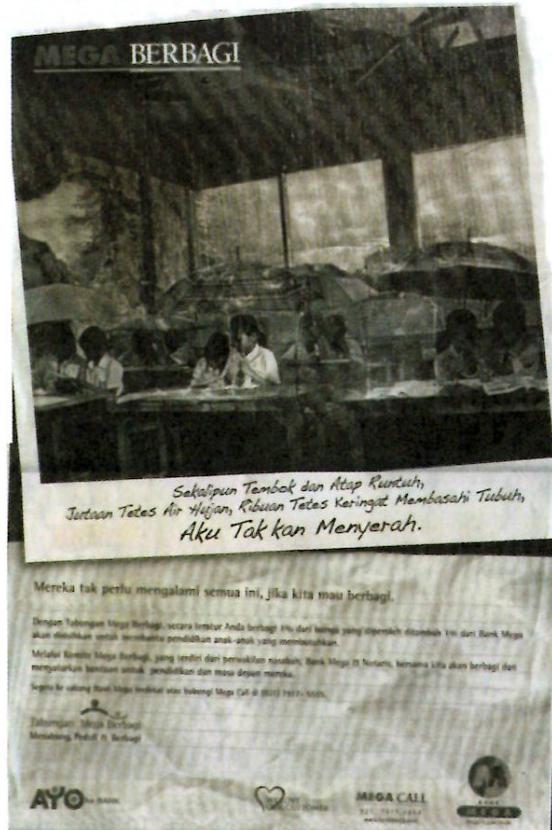
*Community Volunteering* dapat berupa keterlibatan perusahaan (karyawan perusahaan) dalam kegiatan sosial kemasyarakatan.

*Socially Responsible Business Practices* adalah pengadopsian dan pelaksanaan secara sukarela praktik bisnis dan investasi yang mendukung komitmen/ isu sosial tertentu.



Tampilan 3: Aqua menyumbangkan 10 liter air bersih untuk setiap 1 liter Aqua yang dibeli oleh konsumen (Keterangan: Iklan ini dipasang di Majalah Garuda edisi September 2007)

Dalam domain manajemen pemasaran, kategori yang sering dijumpai adalah *Cause-Related Marketing*, sebagai kegiatan filantropi perusahaan yang disertai dengan motif pencarian keuntungan (Varadajan dan Menon, 1988). Seperti disebutkan sebelumnya, CRM merupakan ajakan kepada konsumen untuk membeli produk perusahaan karena sebagian hasil penjualan/keuntungan akan didonasikan kepada isu/ kegiatan sosial



Tampilan 4: Program *Cause-Related Marketing* yang diluncurkan oleh Bank Mega (Keterangan: Iklan ini dipasang pada Harian Kompas 5 Agustus 2008).



## Blue Band Membantu World Food Programme (WFP)

BLUE BAND memberikan donasi kepada World Food Programme (WFP) untuk kebutuhan bagi anak Indonesia yang kurang gizi. Penyerahan donasi se nilai Rp. 1 miliar dilakukan berbarengan dengan peringatan Hari Penggal Sedunia pada tanggal 16 Oktober 2008. Bantuan tersebut setara dengan biaya penerapan gizi 5000 orang anak selama 1 tahun dan disosialisasi oleh WFP ke daerah NTT, NTR, serta Maluku. Hal ini sesuai dengan visi Blue Band untuk membangun Indonesia yang lebih baik - *grow great kids* - dengan memastikan anak-anak tersebut mendapatkan gizi yang baik selama masa pertumbuhannya. Selain itu Blue Band juga membangun 20.000 hotel makan kepada anak-anak agar selalu mempunyai makan yang cukup untuk belajar di sekolah agar mereka tetap sehat. Selain terima kasih tersebut dilakukan oleh Agus Nugraha (Brand manager Blue Band) kepada Alvin Brown (Donor and Private Sector Relations Officer WFP) disosialisasi oleh Liana Mulya sebagai Duta WFP. ~ 81

Tampilan 5: Donasi Langsung dari Blue Band kepada WWF merupakan salah satu bentuk *Corporate Philanthropy* (Sumber: Advertorial yang dipasang pada Harian Kompas tanggal 26 Oktober 2008).

tertentu. Dengan karakteristik ini, CRM merupakan bentuk pelaksanaan CSR yang paling bisa dikaitkan dengan penjualan. Oleh karena itu, barangkali CRM merupakan bentuk yang paling jelas dari motif pencarian keuntungan yang dikaitkan dengan tanggung jawab sosial perusahaan. Strategi CRM termasuk populer di Eropa dan di Amerika Serikat dan terbukti memberikan pengaruh positif terhadap pengenalan terhadap perusahaan yang mendukung isu sosial tertentu, niat untuk berganti ke *brand* yang mendukung isu sosial tertentu, dan kerelaan untuk membayar lebih tinggi untuk *brand* yang mendukung isu sosial (Brønn dan Vriorti, 2001). Strategi ini juga cukup populer di Indonesia (lihat Tampilan 4).

Selain CRM, beberapa pemasar mengadopsi istilah *Corporate Social Marketing* (CSM) dengan definisi yang mirip dengan definisi CSI versi Kotler dan Lee (2005). Hoeffler dan Keller (2002) misalnya, mengadopsi istilah CSI untuk menggambarkan semua inisiatif pemasaran yang mempunyai sedikitnya satu tujuan non-ekonomis yang terkait dengan kesejahteraan masyarakat dan penggunaan sumberdaya perusahaan dan/atau mitra-mitranya (Drumwright dan Murphy, 2001). Jika CSI meliputi seluruh aktivitas CSR (termasuk *community volunteering* dan *socially*

*responsible business practices*), maka CSM secara tegas berada dalam domain manajemen pemasaran. Oleh karena itu, CSR yang berada dalam domain manajemen pemasaran barangkali layak diberi istilah CSM, yang meliputi CRM di dalamnya, walaupun barangkali CRM lebih dulu dikenal dalam manajemen pemasaran.

### **Membangun *Brand* melalui *Corporate Social Marketing***

Keterkaitan antara CSM dan tujuan pencarian laba dari perusahaan dapat diciptakan terutama melalui pengaruh CSM terhadap reputasi perusahaan. Bukti-bukti empiris secara umum mendukung pengaruh positif dari kontribusi perusahaan kepada masyarakat terhadap reputasi perusahaan (Brønn dan Vriori, 2002; Dean, 2002). Bermodal reputasi yang positif, perusahaan mampu memasang harga produk yang lebih tinggi, mempermudah akses ke pasar modal, menarik sumber daya manusia yang lebih berkualitas, dan menarik lebih banyak investor (Blumenthal dan Bergstrom, 2003; Kotler dan Lee, 2005).

Penciptaan reputasi positif sekaligus berarti penciptaan *brand*, karena *brand equity* dibangun oleh persepsi positif konsumen terhadap perusahaan dan produk-produknya. Secara khusus, Keller dan Hoeffler (2002) berargumentasi bahwa CSM dapat membangun *brand equity* melalui enam jalan (yaitu sesuai dengan elemen-elemen dalam "Customer-Based Brand Equity Model"), sebagai berikut:

1. Memperluas pengenalan terhadap *brand* (*brand awareness*).
2. Memperkuat citra positif *brand* (*brand image*).
3. Membangun kredibilitas *brand* (*brand credibility*).
4. Memperkuat perasaan positif terhadap *brand* (*brand feelings*).
5. Menciptakan komunitas *brand* (*brand community*).
6. Menciptakan rasa keterikatan dengan *brand* (*brand engagement*).

Namun demikian, bagaimana CSM akan secara spesifik meningkatkan ke-enam aspek dari *brand equity* tersebut belumlah diteliti secara empiris. Selanjutnya, Keller dan Hoeffler (2002) mengajukan beberapa proposisi yang layak diteliti oleh peminat kajian tentang *brand*, berkenaan dengan kejelasan mekanisme dan spesifikasi dampak dari strategi CSM terhadap pembangunan *brand*. Secara umum, CSM yang merupakan strategi komunikasi *brand* secara tidak langsung (sama halnya dengan *sponsorship*) akan memberikan implikasi secara keseluruhan terhadap citra *brand*, dan bukan secara spesifik pada atribut-atributnya.

Oleh karena itu, beberapa hal yang patut diperhatikan oleh peneliti (untuk dijadikan proposisi atau hipotesis penelitian) dan manajer (dalam mengeksekusi strategi CSM) adalah sebagai berikut:

1. Untuk memperluas *brand awareness*, CSM akan memperluas pengenalan terhadap *brand* tetapi tidak akan memperkuat asosiasi terhadap situasi konsumsi atau penggunaan dari *brand* tersebut.
2. Untuk memperkuat citra positif *brand*, profil pengguna (secara demografis dan psikografis) harus jelas dan ditekankan dalam kampanye CSM tersebut. Sementara itu, untuk membangun *brand personality*, asosiasi yang abstrak dan umum (misalnya, kepedulian dan rasa kasih sayang) akan lebih mudah ditransfer menjadi personalitas *brand*. Asosiasi yang konkret dan terkait secara spesifik dengan atribut *brand* akan kurang efektif, karena seperti disebutkan sebelumnya CSM lebih merupakan bentuk tidak langsung dari komunikasi *brand*.
3. Dalam membangun kredibilitas *brand* (yang terdiri dari aspek kognitif dan afektif), CSM akan lebih memberikan dampak positif pada pembentukan aspek afektif pada kredibilitas *brand* (menjadi *brand* yang lebih disukai, lebih peduli pada konsumen, atau *brand* yang melakukan hal-hal yang baik). Sementara itu, aspek kognitif pembentuk kredibilitas seperti keahlian dan keandalan kurang dapat dikembangkan melalui aktivitas CSM.

4. Dalam memperkuat perasaan positif terhadap *brand*, CSM akan meningkatkan perasaan dihormati masyarakat (*social approval*) dan perasaan hormat terhadap diri sendiri (*self-respect*) jika konsumen diberi peluang untuk menunjukkan kepada orang lain bahwa dia telah berbuat baik dan diberi kesempatan untuk berefleksi setelah dia telah berbuat baik. Sebagai contoh, konsumen akan tidak berkeberatan untuk memberikan donasi jika mereka diberi benda-benda penanda (pin, gelang, kalung, atau T-shirt) bahwa mereka telah menyumbang kepada kegiatan sosial.
5. Untuk membangun komunitas *brand*, pemasar dapat masuk dan terlibat dengan komunitas yang telah terbentuk seputas isu sosial kemasyarakatan tertentu (misal, kelompok pecinta lingkungan hidup atau kelompok perlindungan anak).
6. Untuk menciptakan rasa keterikatan dengan *brand*, pemasar dapat melibatkan karyawan perusahaan dan konsumen untuk berpartisipasi aktif atau menjadi sukarelawan untuk program-program CSM yang diselenggarakan oleh perusahaan.

Selain dampak kegiatan CSM pada elemen-elemen *brand equity* seperti disebutkan di atas, ada pertimbangan penting bagi pemilihan isu atau permasalahan sosial untuk mengoptimalkan dampaknya pada pembangunan *brand*. Pemilihan isu atau permasalahan sosial kemasyarakatan harus dilandasi pertimbangan bahwa konsumen harus mengenal isu tersebut dengan baik dan citra/karakteristik positif dari isu tersebut harus bisa ditransfer menjadi citra positif *brand*. Yang terakhir, isu tersebut harus relevan dengan kepentingan dan citra diri konsumen yang dituju (Keller dan Hoeffler, 2002; Kotler dan Lee, 2005; Middlemiss, 2003).

Uraian di atas menunjukkan bahwa pengaruh CSM terhadap pembangunan *brand* tidak langsung dan tidak sederhana karena banyak variabel yang akan mempengaruhi keberhasilan CSM dalam membangun *brand*. Selain beberapa faktor dan

pertimbangan yang telah disebutkan di atas, beberapa penelitian empirik yang mengkaji efek CSM (atau disebut secara umum sebagai CSR dalam beberapa penelitian, dan dalam artikel ini akan disebut CSR/CSM) terhadap berbagai elemen pembentuk *brand* dan beberapa variabel pemasaran lainnya. Lichtenstein, Drumwright, dan Braig (2004) berargumentasi bahwa persepsi positif terhadap kegiatan CSM perusahaan akan berdampak positif terhadap persepsi terhadap perusahaan dan sekaligus mendorong konsumen untuk memberikan donasi pribadi terhadap isu/ permasalahan sosial yang didukung oleh perusahaan. Akan tetapi, hubungan tersebut dimediasi oleh tingkat kesamaan identifikasi diri konsumen dengan identifikasi konsumen terhadap perusahaan (*Corporate-Customer Identification*). Dengan kata lain, konsumen akan mendukung kegiatan CSR/CSM perusahaan jika konsumen merasa bahwa isu yang didukung sesuai dengan aspirasi pribadinya.

Selain faktor *Corporate-Customer Identification*, dampak ekonomis CSR/CSM untuk perusahaan juga dimediasi oleh kepuasan konsumen. Jadi, kegiatan CSR/CSM perusahaan akan bermakna positif jika konsumen sudah merasa puas terhadap produk perusahaan. Luo dan Bhattacharya (2006) meneliti pengaruh kegiatan CSR/CSM pada nilai pasar perusahaan (yang diukur dari peningkatan harga saham perusahaan) yang dimediasi oleh kepuasan konsumen. Kedua peneliti tersebut memodelkan kualitas produk dan kemampuan berinovasi perusahaan sebagai penentu kepuasan konsumen. Hasilnya, bukti empiris mendukung bahwa kegiatan CSR/CSM perusahaan akan meningkatkan harga saham perusahaan jika konsumen merasa puas dengan produk perusahaan tersebut.

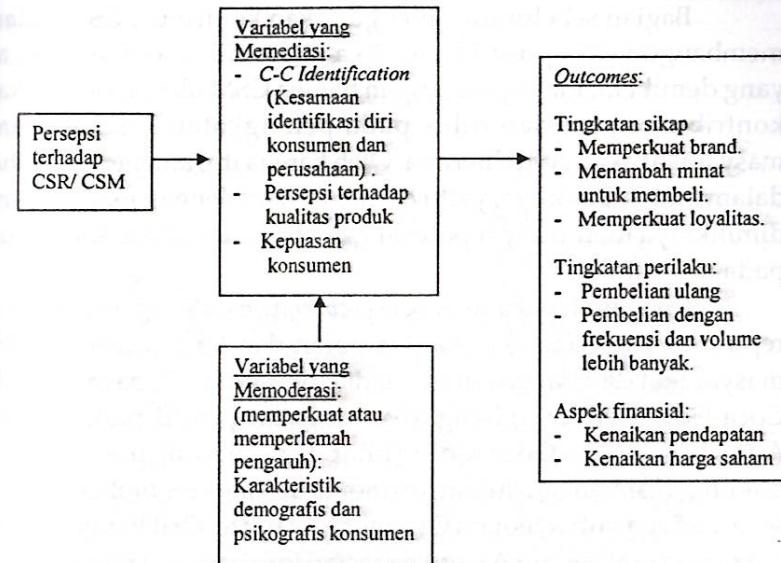
Yang terakhir, pemasar dan peneliti pemasaran harus sensitif terhadap profil konsumen yang merespon kegiatan CSR/CSM perusahaan. Tidak semua konsumen akan memberikan respon positif terhadap CSR/CSM dan ada kelompok konsumen yang memberikan respon yang lebih positif dibanding kelompok-

kelompok lainnya. Pengetahuan semacam ini secara strategik diperlukan dalam penentuan strategi pemasaran, terutama dalam melakukan segmentasi, menentukan sasaran pasar, dan memposisikan produk. Beberapa variabel segmentasi yang pernah diteliti secara empiris (Youn dan Kim, 2008) menunjukkan bahwa karakteristik demografis konsumen yang secara positif akan merespon aktivitas CSR/CSM adalah usia konsumen (semakin muda semakin merespon aktivitas CSR/CSM), sementara perbedaan jender dan tingkat pendidikan tidak mempengaruhi perbedaan respon.

Tren menunjukkan bahwa generasi mendatang akan semakin merespon aktivitas CSR/CSM perusahaan. Yan (2003) memprediksi bahwa Generasi Y (yang digambarkan sebagai generasi yang lahir di antara 1979-1994; atau sekarang ini secara umum digambarkan sebagai generasi berusia awal dua puluhan) merupakan generasi yang peduli terhadap lingkungan hidup. Mereka sangat *internet-minded* dan merupakan konsumen yang cerdas. Karakteristik ini membuat mereka akan membeli dan loyal pada *brand* yang dinilai mempunyai komitmen terhadap kemanusiaan dan lingkungan hidup.

Lebih lanjut, Youn dan Kim (2008) dan Mohr, Eroğlu, dan Ellen (1998) juga menunjukkan bahwa beberapa karakteristik psikografis yang akan mempengaruhi perbedaan respon terhadap CSR/CSM adalah 'kemampuan untuk menentukan diri sendiri' (*external locus of control*), 'kepedulian terhadap penampilan di ruang publik' (*public self-consciousness*), 'skeptisme terhadap iklan' (*advertising skepticism*), 'disiplin individu dalam mengkonsumsi makanan sehat' (*personal responsibility in healthy eating*), 'tanggung jawab sosial' (*social responsibility*), 'religiositas' (*religiosity*), dan 'jaringan sosial yang dipunyai oleh konsumen' (*social networks*).

Gambar 1: Pengaruh CSR dan CSM terhadap Sikap dan Perilaku Konsumen



Sumber: Disarikan dan diolah dari berbagai sumber

Beberapa contoh penelitian di atas menunjukkan bahwa untuk memaksimalkan dampak CSR/CSM pada *brand equity* dan variabel pemasaran lainnya, pemasar harus secara strategik merancang dan memilih aktivitas CSR/CSM. Respon juga akan berbeda-beda tergantung latar belakang konsumen. Sebagai contoh, penelitian di beberapa negara membuktikan bahwa tingkat skeptisme konsumen terhadap iklan akan sangat mempengaruhi responnya terhadap CSM. Akan tetapi, barangkali yang paling penting adalah pemahaman bahwa CSM tidak menjamin pembangunan *brand* jika kualitas produk dan kepuasan konsumen diabaikan. Strategi CSM tidak akan menggantikan faktor-faktor fundamental pembentuk sikap konsumen.

## Brand Social Leadership: Brand yang Menginspirasi Perubahan Sosial

Bagian sebelumnya menguraikan kontribusi CSM dalam membangun citra positif *brand*. Jika kita melihat arah hubungan yang demikian, maka pandangan bahwa CSM akan memberikan kontribusi nyata dan tulus pada peningkatan kesejahteraan masyarakat akan sulit diterima. Oleh karena itu, kita perlu melihat dalam arah sebaliknya, yaitu di mana *brand* dengan ekuitas yang dimilikinya mempunyai potensi yang besar untuk berkontribusi pada masyarakat.

Kita bisa mencatat beberapa *brand* besar yang mempunyai reputasi yang mengakar karena peran dan kontribusinya pada masyarakat dan bangsa di mana dia dibesarkan. Sebagai contoh, Coca-Cola akan membangkitkan ingatan positif pada bangsa Amerika karena Coca-Cola (lihat Tampilan 6) memberikan dukungan semangat, dukungan moral, dan juga sebotol Coca-Cola seharga 5 sen untuk tentara GI Amerika yang terlibat Perang Dunia II dan juga saat bangsa Amerika mengalami depresi ekonomi tahun 1930-an (Macrae, *et al.*, 2003). Dengan latar belakang sejarah ini, maka tidak heran jika masyarakat Amerika Serikat mempunyai rasa memiliki yang kuat terhadap Coca Cola. Oleh karenanya, ketika pada tahun 1985 Coca-Cola mengumumkan bahwa rasa Coca-Cola akan diganti menjadi lebih manis (selayaknya Pepsi Cola), masyarakat memborong Coca-Cola sebelum rasanya diubah dan memprotes kebijakan ini. Peristiwa ini menyadarkan Coca-Cola bahwa "bukan mereka yang memiliki *brand* Coca-Cola, masyarakatlah yang memiliki" (Drawbaugh, 2001). Beberapa *brand* yang lain juga tidak bisa dilepaskan dari sejarah suatu bangsa. Budweiser ikut mempengaruhi budaya bangsa dengan mengusung heroisme buruh dalam membangun bangsa (Macrae, *et al.*, 2003). Contoh-contoh ini menunjukkan bahwa kebesaran sebuah *brand* tidak dapat dilepaskan dengan dinamika masyarakat. Secara alamiah, masyarakat akan mendukung *brand* yang terbukti mempunyai relasi jangka panjang yang kuat dengan

mereka. Jadi, pola hubungan antara *brand* dan masyarakat adalah hubungan dua arah yang merupakan perajutan relasi di antara keduanya.



Tampilan 5: Coca-Cola memberikan dukungan kepada prajurit Amerika Serikat di medan perang dan memastikan bahwa mereka dapat membeli Coke seharga 5 sen di mana pun mereka berada.

Beberapa *brand* juga bisa memberikan inspirasi dan ikut mempengaruhi cara pandang masyarakat. Sebagai contoh, Dove sebagai *masterbrand* dari Unilever (seperti yang telah juga disinggung pada bab "Strategic Brand Positioning") telah sedikit banyak mempengaruhi cara pandang masyarakat terhadap kecantikan dan kepercayaan diri perempuan. Beberapa kampanye "Self-Esteem" yang diluncurkan Dove ke YouTube menghasilkan banyak respon dari masyarakat, dan dianggap merupakan pencerahan bagi banyak orang yang selama ini menganggap bahwa perempuan yang cantik adalah yang putih, langsing, dan berambut lurus, seperti di-hegemoni-kan oleh industri kecantikan dunia.

Contoh lain adalah MTV yang selama dua dekade telah menempatkan isu sosial sebagai pusat kampanye *brand*-nya (lihat Tampilan 7). Dengan menggunakan metode yang kuat dan unik untuk membangun afinitas dengan generasi muda dan mengkomunikasikan ide-idenya, MTV meraih sukses dalam menanamkan cara pandang dan sikap terhadap HIV/AIDS, perlindungan lingkungan, dan hak asasi manusia (Hilton, 2003). Dalam beberapa aspek, justeru *brand* malah bisa menginspirasi perubahan sosial. Unilever dengan kampanye daur ulang kemasan Sunlight (lihat Tampilan 8) memperkenalkan ide daur ulang secara kreatif, yang merupakan suatu gerakan pemberdayaan perempuan secara ekonomis sekaligus penyelamatan lingkungan. Kerajinan barang-barang daur ulang malah menjadi salah satu ide baru dalam industri kreatif yang berorientasi ekspor.

Kekuatan *brand* untuk mempengaruhi cara pandang dan menginspirasi perubahan sosial terlihat nyata untuk beberapa contoh di Indonesia. Salah satunya adalah keberhasilan *brand* kartu dan telepon seluler dalam mengubah cara berkomunikasi masyarakat. Penggunaan *mobile phone* menggantikan penggunaan telepon kabel dan memberi akses komunikasi pada masyarakat yang sebelumnya tidak mempunyai akses telepon sama sekali. Sekarang ini di tempat-tempat umum semua lapisan masyarakat di Indonesia terlihat asyik dengan *handphone*-nya masing-masing.



Tampilan 7: Logo MTV dan program *Staying Alive* (dimulai pada tahun 1998) yang memberikan inspirasi dan menanamkan sikap baru terhadap HIV-AIDS (Sumber: <http://www.staying-alive.org>)



Tampilan 8: Melalui "Program Daur Ulang Sunlight", Unilever sekaligus memberdayakan perempuan Indonesia (Keterangan: Iklan ini dipasang pada Harian Kompas tanggal 14 Desember 2008)

Harus diakui bahwa *brand* mempunyai keahlian untuk membujuk. Jika suatu *brand* bisa membuat konsumen membayar lebih untuk sepasang sepatu karena mereka yakin bahwa sepatu tersebut bisa membuat mereka lebih percaya diri dan bahkan bisa melayang seperti Michael Jordan, maka *brand* tersebut juga bisa mendorong masyarakat untuk, misalnya, menjaga kebersihan kandang burung dan lingkungan untuk mencegah epidemi avian influensa. Jika pemerintah dan organisasi non-profit mempunyai banyak agenda dan kampanye sosial untuk mengubah cara pandang dan perilaku masyarakat, maka potensi peran *brand* dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat bisa dieksplorasi lebih lanjut.

Peran seperti ini menunjukkan kualitas kepemimpinan *brand* dalam masyarakat (*Brand Social Leadership*), di mana kekuatan kultural korporasi, bukan hanya kekuatan ekonominya, menjadi ujung tombak dalam melakukan rekayasa sosial kemasyarakatan (Hilton, 2003). Mengedepankan peran *brand* dalam melakukan perubahan sosial adalah jalan paling efektif untuk perusahaan melampaui CSR/CSM. Oleh karenanya, perdebatan dan dilema menyangkut keterlibatan perusahaan dalam CSR/CSM, termasuk sinisme terhadap 'udang di balik batu' dari aktivitas CSR/CSM yang dilakukan perusahaan bisa menjadi kurang relevan. Diskusi tentang bagaimana aktivitas CSR/CSM akan bermanfaat pada pembangunan reputasi *brand* atau bagaimana perusahaan harus terlibat dalam kegiatan kemanusiaan yang bermanfaat bagi kedua belah pihak akan bergeser pada strategi menciptakan *Brand Social Leadership*.

Filosofi pengembangan *brand* dengan posisinya sebagai *social leader* sejalan dengan visi Brugmann dan Prahalad (2007) tentang konvergensi Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) dengan perusahaan. Jika sebelumnya perusahaan dan LSM mempunyai perbedaan sikap terhadap liberalisasi dan globalisasi dan bersengketa tentang kebijakan/perilaku perusahaan di negara-negara berkembang, maka sekarang ini mereka mulai menyadari bahwa mereka bisa tumbuh bersama-sama. Mereka

mulai bekerja sama antara lain dengan menciptakan inovasi untuk melayani masyarakat kelas bawah (yang diistilahkan dengan *bottom-of-the-pyramid*). Di masa yang akan datang keduanya bisa bertukar keahlian untuk secara bersama-sama mengembangkan model bisnis di mana keduanya akan bisa mengembangkan kapasitas masing-masing.

Bukan berarti bahwa artikel ini menganjurkan perusahaan untuk mengubah diri mereka menjadi organisasi yang lebih dimotivasi oleh kepedulian sosial daripada kebutuhan/keinginan konsumen, akan tetapi mengajukan argumentasi bahwa keduanya bisa digabungkan menjadi ide dan inovasi bisnis yang memuaskan keduanya. Unilever memberikan beberapa contoh berkenaan dengan masalah ini (Hilton, 2003). Di Brazil, Unilever mengeluarkan satu *brand* deterjen, yaitu Ala, yang diciptakan secara khusus untuk memenuhi kebutuhan konsumen berpendapatan rendah akan produk yang efektif dan terjangkau untuk mencuci pakaian yang biasanya dicuci dengan tangan menggunakan air sungai. Di India, penjualan Unilever di daerah pedesaan mewakili 55% dari keseluruhan omzet. Jadi mereka mengembangkan berbagai *brand* dengan harga terjangkau, seperti pasta gigi, bahan makanan yang diperkaya zat besi dan vitamin (karena 6 dari 10 perempuan dan anak-anak di India menderita kekurangan zat besi), dan berbagai produk lain yang dikemas dalam kemasan kecil. Semua produk-produk inovatif tersebut memberikan keuntungan bagi bisnis Unilever sekaligus memberikan manfaat bagi masyarakat.

## Penutup

Uraian di atas menunjukkan bahwa diskusi seputar CSR/CSM menunjukkan beberapa wilayah yang perlu dieksplorasi dan dikaji lebih lanjut, yaitu yang berkaitan dengan perbedaan pandangan mengenai status CSR dalam perusahaan, efektivitas CSR/CSM dalam membangun *brand*, integrasi CSR/CSM dengan strategi perusahaan, dan yang terakhir adalah tentang *Brand*

*Social Leadership.* Potensi *brand* sebagai *social leader* barangkali bisa memberikan solusi pada dilema perusahaan dalam memuntuskan keterlibatannya dalam CSR/CSM dan menjadi titik konvergensi antara korporasi dan masyarakat untuk secara sinergis memecahkan masalah sosial dan menyejahterakan masyarakat.

## Referensi

- \_\_\_\_ (2002), "Special Report: Corporate Social Responsibility," *The Economist*, December 14, hal. 64-65.
- \_\_\_\_ (2005), "A Survey of Corporate Social Responsibility: The Good Company", *the Economist*, January 22<sup>nd</sup>, hal. 3-16.
- Berner, Robert (2005), "Smarter Corporate Giving," *Business Week*, November 28, hal. 68-76.
- Bird, Ron, Anthony D. Hall, Francesco Momentè, dan Francesco Reggiani (2007), "What Corporate Social Responsibility Activities are Valued by the Market?", *Journal of Business Ethics*, Vol. 76, hal. 189-206.
- Blumenthal, Dannielle dan Alan J. Bergstrom (2003), "Brand Council That Care: -Towards the Convergence of Branding and Corporate Social Responsibility," *Brand Management*, Vol. 10, No. 4-5, hal. 327-341.
- Brugmann, Jeb dan C.K. Prahalad (2007), "Cocreating Business's New Social Compact," *Harvard Business Review*, February, hal. 79-90.
- Brønn, Peggy Simcic dan Albana Belliu Vriori (2001), "Corporate Social Responsibility and Cause-Related Marketing: An Overview," *International Journal of Advertising*, Vol. 20, hal. 207-222.
- Dean, Dwane Hal (2002), "Associating the Corporation with a Charitable Event through Sponsorship: Measuring the Effects on Corporate Community Relations." *Journal of Advertising*, Vol. 31, no. 4 (Winter), hal. 77-87.
- Drawbaugh, Kevin (2001), *Brands in the Balance: Meeting the Challenges to Commercial Identity*, Sidney: Pearson Education.
- Drumwright, Minette E. (1996), "Company Advertising with a Social Dimension: The Role of Noneconomic Criteria," *Journal of Marketing*, 60 (October), hal. 71-88.
- Freeman, R.R. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, New Jersey: Prentice Hall.
- Hempel, Jessi dan Lauren Gard (2004), "Special Report: Philanthropy 2004," *Business Week*, Novermber 29, hal. 84-87.
- Hilton, Steve (2003), "How Brands Can Change the World," *Brand Management*, Vol. 10, No. 4-5, hal. 370-377.
- Hoeffler, Steve dan Kevin Lane Keller (2002), "Building Brand Equity through Corporate Societal Marketing," *Journal of Public Policy & Marketing*, Vol. 21, no. 1 (Spring), hal. 78-89.
- Kitchin, Tim (2003), "Corporate Social Responsibility: A Brand Explanantion," *Brand Management*, Vol. 10, No. 4-5, hal. 312-326.
- Kotler, Philip dan Nancy Lee (2005), *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Lichtensein, Donald R., Minette E. Drumwright, dan Bridgette M. Braig (2004), "The Effect of Corporate Social Responsibility on Customer Donations to Corporate-Supported Nonprofits," *Journal of Marketing*, Vol. 68 (October), hal. 16-32.
- Macrae, Chris, Ian Ryder, Jack Yan, John Caswell, Tim Kicthin, Thomas Power, Malcolm McQuarrie, dan Simon Anholt (2003), "Editorial: Can Brand Leadership Recover Local

- Trust and Global Responsibility?, *Brand Management*, Vol. 10, No. 4-5, hal. 268-278.
- Middlemiss, Nigel (2003), "Authentic not Cosmetic: CSR as Brand Enhancement," *Brand Management*, Vol. 10, No. 4-5, hal. 353-361.
- Mohr, Lois A., Doğan Eroğlu, dan Pam Scholder Ellen (1998), "The Development and Testing of a Measure of Skepticism Toward Environmental Claims in Marketers' Communications," *Journal of Consumer Affairs*, Vol. 32., No.1, hal. 30-54.
- Nur Hidayati (2007), "CSR Bukan Sekedar Promosi," *Kompas*, 15 Agustus.
- Pambudi, Teguh S (2008), "Empat Kaki Kapitalisme Kreatif," *SWA*, No. 24/XXIV/13-23 November 2008, hal. 32-42.
- Porter, Michael E. and Mark R. Kramer (2006), "Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility," *Harvard Business Review*, December, hal. 78-92.
- St. Sularto (2007), "Perusahaan sebagai Agen Perubahan," *Kompas*, 15 Agustus.
- Sumarto, Mulyadi (2007), "CSR Layaknya Buah Simalakama," *Kompas*, 15 Agustus.
- Varadarajan, P. Rajan dan Anil Menon (1988), "Cause-Related Marketing: A Coalignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy," *Journal of Marketing*, Vol. 52 (July), hal. 58-74.
- Yan, Jack (2003), "Corporate Responsibility and the Brands of Tomorrow," *Brand Management*, Vol. 10, No. 4-5, hal. 290-302.
- Youn, Seounmi, Hyuksoo Kim (2008), "Antecedents of Consumer Attitudes Towards Cause-Related Marketing," *Journal of Advertising Research*, March, hal. 123-137.

## Appendix

### Undang-Undang yang Mengatur CSR:

1. **Undang-Undang Republik Indonesia No. 25 Tahun 2005 tentang Penanaman Modal**  
 Pasal 15  
 Setiap penanam modal berkewajiban:  
 Poin b: melaksanakan tanggung jawab sosial perusahaan  
 Pasal 17  
 Penanam modal yang mengusahakan sumber daya alam yang tak terbarukan wajib mengalokasikan dana secara bertahap untuk pemulihian lokasi yang memenuhi standar kelayakan lingkungan hidup, yang pelaksanaannya diatur sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
2. **Undang-Undang Republik Indonesia No. 40 Tahun 2007 tentang Perseoran Terbatas**  
 Bab V: Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan  
 Pasal 74
  - (1) Perseroan yang menjalankan kegiatan usahanya di bidang dan/atau berkaitan dengan sumber daya alam wajib melaksanakan Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan.
  - (2) Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) merupakan kewajiban Perseroan yang dianggarkan dan diperhitungkan sebagai biaya Perseroan yang pelaksanaannya dilakukan dengan memperhatikan kepatutan dan kewajaran.
  - (3) Perseroan yang tidak melaksanakan kewajiban sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dikenai sanksi sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
  - (4) Ketentuan lebih lanjut mengenai Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan diatur dengan Peraturan Pemerintah.

## *Internal Branding*

### *Aspek Ekternal dan Internal Strategi Branding*

Dalam manajemen *brand* atau perumusan strategi *branding*, banyak orang (yang meliputi praktisi bisnis, konsultan, dan juga akademisi) memberikan penekanan pada aspek eksternal dari strategi *branding*, yang biasanya melibatkan proses riset pasar, pembuatan arsitektur *brand*, pemasangan *brand*, dan manajemen periklanan dan komunikasi pemasaran. Semua hal ini penting untuk menjamin bahwa konsumen mengenal, mempercayai, dan mencintai *brand* yang ditawarkan perusahaan.

Akan tetapi, ada hal mendasar yang akan membentuk rasa percaya dan kesetiaan konsumen terhadap suatu *brand*, yaitu jika pengalaman konsumen berinteraksi dan mengkonsumsi sebuah *brand* adalah pengalaman yang memuaskan (Buckley, 2005; Burmann dan Zeplin, 2005; Davis, 2005; Keller, 2003; Nelson, 2005; Rubenstein, 1996). *Brand experience* adalah setiap perjumpaan dan interaksi antara konsumen dengan *brand* yang mana proses ini ditentukan oleh semua anggota organisasi – tidak hanya oleh karyawan yang bekerja di departemen pemasaran, tetapi oleh keseluruhan anggota organisasi yang berkontribusi secara langsung maupun tidak langsung kepada produk, jasa, dan komunikasi dari suatu *brand*. Oleh karena itu, ada dimensi internal dari *brand*, yaitu yang melibatkan anggota organisasi, yang perlu mendapatkan perhatian penuh dalam penciptaan *brand equity*.

Penciptaan *brand* baru maupun *re-branding* perlu memahami bahwa yang menjadi konsumen pertama dari *brand* adalah pihak internal, dan baru kemudian adalah pihak eksternal (para *stakeholder*). *Brand* yang merupakan kontrak kualitas dengan konsumen perlu mendapat komitmen dan dukungan nyata dari pihak internal perusahaan untuk menyampaikan produk dan jasa seperti yang dijanjikan. Pembuatan logo, *tagline*, maupun simbol kasat mata lainnya hanya akan menandai peluncuran *brand* (baru) tersebut kepada pihak eksternal, tetapi bukan merupakan proses utama dan satu-satunya dalam proses penciptaan *brand* maupun *re-branding*.

Artikel ini akan menguraikan *internal branding* yang dimulai dari konstruksi identitas suatu *brand*, peran strategis pemimpin puncak perusahaan dalam prosesnya, penahapan proses, beberapa panduan teknis, dan yang terakhir adalah evaluasi kinerja untuk memastikan keberhasilan proses *internal branding*.

### *Konstruksi Brand Identity*

Proses *internal branding* dapat dimulai dengan pembentukan *brand identity* dan kemudian mengkomunikasikannya kepada seluruh anggota organisasi. Kapferer (seperti dikutip oleh Burmann dan Zeplin, 2005) menyebutkan bahwa "*identity precedes image*". Artinya, konstruksi identitas *brand* harus kokoh secara internal terlebih dahulu sebelum bisa dikomunikasikan ke pihak eksternal.

Jika sisi eksternal dari suatu *brand* disebut *brand image*, yaitu persepsi terhadap *brand* oleh pihak eksternal (termasuk dan terutama oleh konsumen); sisi internal dari *brand* disebut sebagai *brand identity*. *Brand identity* dapat didefinisikan sebagai atribut yang menentukan esensi dan karakter dari suatu *brand*, yang melampaui batasan waktu dan tempat, dari persepsi pihak internal perusahaan (Burmann dan Zeplin, 2005).

lengkap karakteristik *brand* secara fisik dan kegunaan fungsional, peran budaya perusahaan (misalnya adalah inovasi), karakteristik emosional *brand* yang melampaui atribut fungsionalnya, dan tampilan fisik suatu *brand* sebagai jembatan komunikasi kepada *stakeholder*-nya.

Kapferer (2004, seperti yang dikutip pada <http://www.12manage.com/>) berargumentasi bahwa ada enam aspek dalam pengembangan identitas *brand*, yaitu dimensi fisik, personalitas, budaya, citra *brand*, pencerminan citra konsumen oleh *brand*, dan relasi dengan konsumen. Model ini menegaskan dua aspek dari strategi *branding*, yaitu eksternalisasi dan internalisasi. Keduanya merupakan dua sisi mata uang yang berbeda, tetapi sisi yang satu harus merupakan percerminan dari sisi yang lain.

Terlepas dari penggolongan dan penamaan yang berbeda-beda, ketiga model tersebut sama-sama menunjukkan tiga hal mendasar dalam pembentukan identitas *brand*, yaitu nilai dan budaya organisasi, kemampuan, dan perilaku semua anggota organisasi. Ketiga aspek inilah yang menentukan pembentukan *brand* secara internal, seperti yang dipersepsikan dan diterima oleh anggota organisasi.

### *Brand* dan Manajemen

Keberhasilan penciptaan identitas *brand* sudah menentukan separuh dari keberhasilan pembangunan *brand* yang kuat. Jika secara internal organisasi perusahaan sudah siap memberikan komitmen untuk bersikap dan berperilaku sesuai dengan *brand* (*on-brand*), akan tercipta keselarasan antara *brand promise* (klaim tentang keunggulan *brand* seperti yang dikomunikasikan kepada pihak eksternal) dengan *brand delivery* (penyampaian produk/jasa kepada konsumen). Dengan demikian, *brand experience* yang positif dan memuaskan konsumen akan mendukung terciptanya *brand* yang kuat.

Penciptaan *brand experience* melibatkan keseluruhan anggota organisasi yang secara langsung maupun tidak langsung

Barangkali tidak banyak anggota organisasi akan berhadapan langsung dengan konsumen, tetapi proses di belakang layar akan sangat menentukan apakah konsumen merasa puas dalam berinteraksi maupun mengkonsumsi *brand*. Sebagai contoh, *brand experience* seorang pembeli mobil Toyota akan diciptakan oleh petugas *showroom* yang menyambut dan memberikan penjelasan kepada calon konsumen, petugas pengiriman barang, petugas layanan kredit, petugas layanan purna jual di bengkel Toyota, semua karyawan pabrik, R&D, pemasok, departemen sumber daya manusia yang memberikan pelatihan dan merekrut karyawan, dan banyak pihak yang lain.

Pada perusahaan jasa (atau yang lebih besar kandungan jasa dibanding produk fisiknya) manajemen harus memberikan penekanan lebih besar pada strategi *branding* secara internal. Starbucks, waralaba kedai kopi terbesar dengan 4.500 kedai di seluruh dunia, bisa menjadi *best practices* untuk strategi *internal branding*. Starbucks menerapkan *experiential branding strategy* yang didukung tiga proposisi nilai, yaitu kopi yang berkualitas, pelayanan yang bersahabat, dan atmosfir yang menenangkan. Untuk bisa memberikan manfaat seperti yang dijanjikan, peran karyawan, terutama yang berinteraksi langsung dengan pengunjung, menjadi sangat penting. Oleh karena itu, manajemen Starbucks memandang semua karyawan sebagai mitra (*partner*). CEO Starbucks, Howard Schultz berkeyakinan bahwa kepuasan para mitra akan menghasilkan kepuasan konsumen. Karyawan Starbucks (yang disebut dengan barista) mendapat perlakuan istimewa yang meliputi pemberian asuransi kesehatan dan saham perusahaan. Selain program kompensasi, sistem promosi dan pelatihan juga dirancang sedemikian rupa agar para barista mempunyai komitmen dan kapasitas untuk berperilaku *on-brand* (Michelli, 2007).

Ilustrasi-ilustrasi tersebut memberikan gambaran bahwa pemenuhan *brand promise* melibatkan seluruh elemen organisasi. Oleh karena itu, pengembangan *brand* merupakan komitmen perusahaan secara menyeluruh (Davis, 2005; Rubinstein, 1999).

Branding terlalu penting untuk diserahkan pada departemen pemasaran saja. Walaupun departemen pemasaran mempunyai pengetahuan terbanyak tentang perilaku konsumen dan mengontrol komunikasi *brand* secara eksternal, komitmen seluruh anggota organisasi terhadap *brand* hanya bisa dipastikan oleh pemimpin perusahaan. Semua tahapan dalam proses *internal branding*, mulai dari penciptaan *brand identity* sampai pada pembentukan kultur yang *on-brand*, melibatkan kebijakan strategis perusahaan. Oleh karena itu, peran eksekutif "tingkat C" (Chief Executive Officer, Chief Financial Officer, Chief Operating Officer, dll) mutlak dibutuhkan untuk membangun komitmen dan kebijakan perusahaan yang mendukung pelaksanaan strategi *branding*.

### Tiga Tahapan dalam Proses Asimilasi *Brand*

Penciptaan perusahaan menuju perusahaan yang *brand-driven* membutuhkan penciptaan budaya perusahaan di mana cara pandang, sikap, dan perilaku semua anggota organisasi sesuai dengan *brand* (Mecklenburg, 2005). Penciptaan kultur melibatkan proses jangka panjang. Perusahaan perlu mempunyai strategi supaya anggota organisasi bersedia menerima dan membangun komitmen terhadap *brand*. Proses ini bisa disebut proses asimilasi *brand* (Davis, 2005).

Proses asimilasi harus didahului oleh serangkaian presentasi tentang nilai dan manfaat *brand* termasuk bagaimana strategi *branding* akan mempengaruhi aktivitas setiap anggota organisasi. Proses ini tidak bisa dilakukan sekali saja karena hubungan antara *brand* dan anggota organisasi harus dibangun dan diperkuat secara terus menerus. Inspirasi, edukasi, dan pengambilan keputusan sehari-hari akan dapat membangun komitmen anggota organisasi terhadap *brand*.

Proses ini mutlak membutuhkan evaluasi ulang atas sistem dan struktur perusahaan yang sedang berlaku untuk memastikan bahwa tidak ada yang menghalangi penciptaan kultur yang sedang dibangun. Justeru sistem dan struktur baru

perlu dibentuk untuk memperkuat daya tarik *brand* terhadap anggota organisasi. Setelah dapat dipastikan bahwa sistem dan struktur akan mendukung proses *buy-in* terhadap *brand*, rencana asimilasi *brand* dapat mulai dilaksanakan. Rencana asimilasi dibagi ke dalam tahapan-tahapan (yaitu tahap pengembangan stratejik, pembangunan fondasi, dan implementasi). Sasarannya juga bisa dibagi ke dalam kelompok-kelompok anggota organisasi, yang dibagi berdasarkan misalnya, intensitas interaksi dengan konsumen. Kelompok yang paling intens berinteraksi dengan konsumen dapat menjadi sasaran pertama dalam proses asimilasi, dan dilanjutkan dengan kelompok-kelompok berikutnya. Ketiga tahapan dalam proses asimilasi dapat diuraikan sebagai berikut dan Tampilan 4 menunjukkan tingkatan adopsi atau internalisasi *brand* untuk setiap tahapan dalam proses asimilasi:

#### Tahap 1: Pengembangan Stratejik

Dalam tahapan ini, proses asimilasi *brand* dirancang sedemikian rupa agar kelompok-kelompok kunci anggota organisasi menerima *brand*, mendukung, dan memahami strategi *branding* perusahaan. Jika identitas kultural secara internal sulit untuk dikomunikasikan (misalnya ke dalam sebuah dokumen yang dibagikan kepada anggota organisasi), cara untuk merumuskan dan mengkomunikasikan *brand* perusahaan adalah melalui kelompok diskusi (semacam *focus group discussion*) dan wawancara. Pada tahapan ini, perusahaan harus siap dengan rencana mendetail yang mengidentifikasi tujuan, pesan yang akan disampaikan, cara menyampaikan, dan waktu pencapaian masing-masing tujuan untuk setiap kelompok karyawan yang menjadi subyek proses asimilasi *brand*. Manajer yang akan memainkan peran kunci dalam proses ini juga harus diidentifikasi sejak awal.

#### Tahap 2: Pembangunan Fondasi

Tahapan ini menandai bagian terbesar dan terberat dalam proses asimilasi *brand*. Hal pertama yang harus diselesaikan

adalah pemilihan dan penetapan isi pesan *brand* (*brand messages*) yang tepat untuk setiap kelompok anggota organisasi. Untuk memastikan komitmen dan meningkatkan pemahaman terhadap *brand positioning*, serangkaian *workshop* edukasi tentang *brand* harus diselenggarakan untuk manajer kunci dan agen perubahan yang sebelumnya telah diidentifikasi. Pada tahap ini, karyawan juga didorong untuk bisa mengartikulasikan arti *brand* untuk peran masing-masing di perusahaan. Melalui proses ini bisa diidentifikasi sejauh mana pola pikir, perilaku, dan aktivitas anggota organisasi perlu dimodifikasi untuk mencapai sasaran, yaitu asimilasi *brand*.

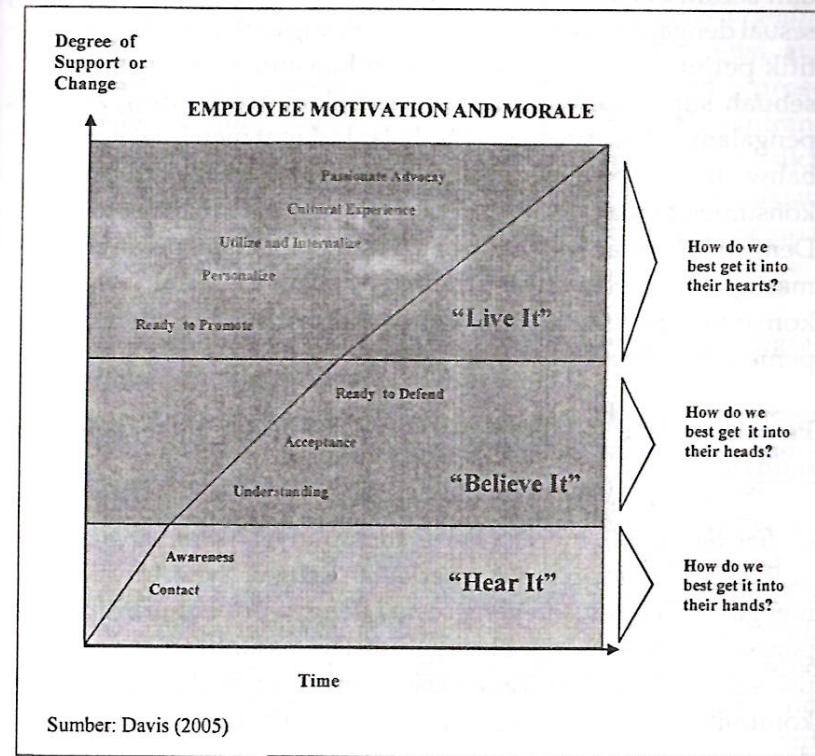
### Tahap 3: Implementasi

Sementara *workshop* tetap berlangsung dalam tahapan pembangunan fondasi, tim yang lain harus mulai merancang jenis komunikasi, acara, atau pengalaman yang menghasilkan dampak langsung dan dapat dirasakan untuk mendukung tahapan implementasi yang mencakup seluruh perusahaan. Beberapa taktik yang bisa dilakukan antara lain adalah penyelenggaraan *workshops*, pelatihan, komunikasi interaktif, wawancara jarak jauh (dengan kantor perusahaan di tempat lain), dan aktivitas seperti permainan, kontes, atau kuis.

### Enam Prinsip Dasar dalam Melakukan Internalisasi *Brand*

Dalam melalui tiga tahapan asimilasi tersebut, ada enam prinsip yang harus diikuti untuk menghasilkan perilaku anggota organisasi sesuai dengan *brand* perusahaan tersebut. Keenam prinsip ini juga akan menjamin pembentukan budaya organisasi yang bertahan dalam jangka waktu yang lebih panjang (Davis, 2005).

Tampilan 4  
Proses Asimilasi *Brand*



### Prinsip Pertama: Pastikan bahwa *brand* selalu relevan

Hal yang paling mendasar yang akan menentukan apakah *brand* akan diterima oleh segenap anggota organisasi adalah bahwa *brand* tersebut dipandang relevan oleh mereka. Setiap anggota organisasi tidak hanya perlu apa arti dan tujuan *brand*, tetapi secara individual bisa mengaitkan *brand* tersebut dengan kehidupan mereka dan tidak akan ragu-ragu mengaktualisasikan *brand* mereka secara publik. Hanya anggota organisasi yang benar-benar memahami yang bisa menggunakanya sebagai landasan pengambilan keputusan.

Relevansi *brand* dapat ditanamkan melalui beberapa cara, misalnya adalah melalui *workshop* untuk mendiskusikan dan secara bersama-sama merumuskan perilaku-perilaku yang sesuai dengan *brand promise*, terutama yang berkaitan dengan titik-titik perjumpaan langsung dengan konsumen. Sebagai contoh, sebuah supermarket yang menanamkan arti penting kualitas pengalaman konsumen saat berbelanja dapat membuat kebijakan bahwa tenaga penjual dapat menyetujui penukaran barang oleh konsumen tanpa persetujuan dari penyelia atau manajer tokonya. Dengan kebijakan ini, setiap karyawan memahami peran masing-masing dan mempunyai komitmen dalam menjamin kepuasan konsumen terutama karena diberi otoritas yang mendukung pemenuhan *brand promise* tersebut.

**Prinsip kedua: Pastikan bahwa *brand* dapat diakses dengan mudah**

Jika setiap anggota organisasi harus "hidup dalam *brand*" (*to live the brand*), mereka harus mempunyai akses yang mudah untuk segala informasi yang berkaitan dengan *brand*. Untuk dapat mengambil keputusan yang sesuai dengan prinsip-prinsip *brand* perusahaan, setiap anggota organisasi harus tahu tentang prinsip-prinsip *brand* tersebut. Tanpa kejelasan informasi dan kemudahan komunikasi, anggota organisasi yang berniat untuk mempelajari dan memahami *brand* akan menjadi frustasi.

Program untuk memastikan kemudahan akses kepada *brand* misalnya adalah dengan menciptakan ruang khusus berbasis *web* di mana semua informasi tentang *brand*, termasuk program pemasaran dan periklanan yang mendukung, dapat diakses oleh setiap anggota organisasi. Diskusi, pertanyaan dan saran dari setiap anggota organisasi juga dapat difasilitasi melalui situs intranet ini. Deskripsi yang jelas dan singkat tentang *brand* yang dikemas dalam bentuk kartu juga akan sangat membantu untuk memahami arti *brand*.

**Prinsip ketiga: Perkuat pesan *brand* secara terus-menerus**

Supaya *brand* berkembang menjadi budaya organisasi, anggota organisasi harus secara terus menerus terekspos pada arti *brand*, tidak hanya pada saat program *internal branding* diluncurkan. Berbagai macam aktivitas, acara, kompetisi, atau kampanye dapat diselenggarakan untuk mendukung proses internalisasi *brand*. Publikasi internal perusahaan dan intranet juga dapat menjadi media untuk selalu mengkomunikasikan elemen-elemen identitas *brand* dan program *branding* yang sedang dilakukan. Hal ini akan membuat *brand* perusahaan menempati posisi *top-of-mind* dari anggota organisasi.

**Prinsip keempat: Buatlah edukasi tentang *brand* terintegrasi dengan program pelatihan**

*Brand* perusahaan harus mulai diperkenalkan kepada karyawan baru perusahaan untuk memastikan bahwa pemahaman terhadap *brand* sebagai intisari budaya perusahaan dimulai sejak awal seseorang menjadi anggota organisasi. Pelatihan karyawan baru selalu memerlukan investasi yang besar. Oleh karena itu, dalam proses ini perusahaan harus memastikan bahwa karyawan baru akan bisa lebih memahami peran dan implikasi *brand* dalam bisnis perusahaan, sekaligus memberikan panduan prakis untuk mengaplikasikan *brand* perusahaan dalam pengambilan keputusan sehari-hari. Edukasi *brand* juga harus dilakukan pada program-program pelatihan dan pengembangan yang dilakukan sepanjang keanggotaan seseorang dalam organisasi.

**Prinsip kelima: Berilah penghargaan pada perilaku yang sesuai dengan *brand***

Peluncuran program internalisasi *brand* harus dibarengi dengan pemberlakuan sebuah sistem penghargaan yang memberikan penghargaan pada anggota organisasi yang menunjukkan dukungan pada strategi *brand* perusahaan. Pemberian penghargaan secara finansial akan mampu memberikan motivasi tersendiri bagi anggota organisasi untuk secara individu

menunjukkan komitmen dan perilaku sesuai dengan *brand* perusahaan. Di lain pihak, penghargaan semacam ini juga menunjukkan komitmen perusahaan pada program internalisasi *brand*.

#### Prinsip keenam: Sesuaikan kebijakan perekrutan karyawan

Karena kesuksesan sebuah *brand* ditentukan oleh kemauan dan kemampuan anggota organisasi untuk "hidup dalam *brand*", departemen sumber daya manusia dan departemen pemasaran harus bekerja sama dalam mengembangkan prosedur dan kriteria perekrutan karyawan baru dan penilaian kinerja karyawan. Hal ini untuk memastikan bahwa anggota baru organisasi mempunyai dan mengembangkan karakter dan kapasitas yang sesuai dengan *brand* perusahaan (lihat Tampilan 5). Hal lain yang bisa dilakukan adalah dengan prinsip-prinsip dasar *brand* perusahaan dalam menyusun deskripsi tugas karyawan supaya perilaku karyawan juga akan menjadi *on-brand*.

#### Mengukur Pencapaian Internalisasi *Brand*

Selanjutnya, pencapaian strategi internalisasi *brand* harus diukur dan dievaluasi. Jika perusahaan meyakini bahwa sebagian besar sukses strategi *branding* bergantung pada kemauan dan kemampuan anggota organisasi untuk menyampaikan *brand promise*, maka parameter *internal branding* sama pentingnya dengan parameter *external branding*. Akan tetapi, perusahaan seringkali lebih tertarik untuk mengukur kinerja *brand* secara eksternal, yaitu dari persepsi konsumen tetapi tidak melakukan evaluasi internal terhadap proses internalisasi *brand* oleh anggota organisasi. Kenyataan ini didukung oleh hasil survei yang dilakukan Prophet pada akhir 1990-an (Davis, 2005). Prophet adalah sebuah perusahaan konsultan yang membantu perusahaan untuk merumuskan strategi bisnis, *branding*, dan pemasaran yang terintegrasi yang melakukan survei pada 100



Tampilan 5: Iklan  
Perekrutan karyawan  
Starbucks (barista) yang  
mengkomunikasikan  
sejak awal strategi  
*experiential branding* dari  
Starbucks (sumber: <http://www.collegerecruiter.com>)

eksekutif senior pemasaran dan pengambil keputusan tingkat tinggi di perusahaan di seluruh dunia berkenaan dengan praktik terbaik dalam strategi *branding*. Hasil survei menunjukkan bahwa hanya sepertiga dari responden yang melakukan upaya untuk mengukur kinerja *brand* secara internal. Survei lain yang dilakukan

di Jerman menunjukkan bahwa dari 105 *brand manager*, kurang dari separuhnya telah mengukur kinerja *branding* secara internal (Burmann dan Zeplin, 2005). Perusahaan yang tidak melakukan pengukuran ini akan kehilangan jejak efektivitas strategi *branding*nya sendiri.

Untuk memastikan bahwa ketiga tahapan proses asimilasi *brand* dapat dilaksanakan dengan baik dan keenam prinsip diikuti dengan konsisten, *brand manager* dapat mengembangkan suatu daftar (atau *checklist*). Daftar ini berisi poin-poin dalam tiga tahapan proses asimilasi *brand*, enam prinsip yang harus mendasari internalisasi *brand*, dan syarat mendasar bahwa manajemen juga menunjukkan komitmen pada pemahaman dan pelaksanaan *brand*. Daftar yang dibuat bisa berbentuk seperti yang disajikan pada Tampilan 5.

#### Jebakan dalam Strategi Internalisasi *Brand*

Keberhasilan suatu strategi *brand* bergantung pada dua aspek *branding*, yaitu komunikasinya kepada pihak eksternal (melalui komunikasi pemasaran yang efektif) dan komunikasinya kepada pihak internal. Proses internalisasi *brand* oleh anggota organisasi memberikan peran yang lebih besar kepada kesuksesan strategi *branding* karena kepuasan konsumen ditentukan oleh setiap perjumpaannya dengan *brand* (*brand's moment of truth*). Akan tetapi, perusahaan yang sudah berupaya melakukan proses internalisasi *brand* seringkali mengalami kegagalan yang bisa disebabkan oleh banyak hal. Beberapa faktor penyebab utama kegagalan *internal branding* dapat diidentifikasi sebagai berikut.

1. Perusahaan sering menggunakan model komunikasi *brand* kepada pihak eksternal untuk diterapkan saat mengkomunikasikan *brand* kepada pihak internal. Serangkaian pesan, iklan, *roadshows* diluncurkan kepada anggota organisasi tetapi tidak ada upaya sistematis untuk menciptakan kultur perusahaan yang mendukung pelaksanaan *brand*. Walaupun

#### Tampilan 6: Internal *Branding checklist*

- Anggota organisasi dapat menjelaskan strategi *branding* perusahaan.
- Anggota organisasi yakin bahwa strategi *branding* perusahaan dapat berhasil.
- Anggota organisasi telah – atau berusaha sungguh-sungguh untuk – memahami dan melaksanakan *brand* ("*to live the brand*").
- Pelatihan dan *workshop* yang berkaitan dengan *brand* sudah efektif.
- Anggota baru organisasi secara formal diperkenalkan dengan strategi *branding* perusahaan.
- Kinerja dari strategi *branding* perusahaan – dari segi eksternal maupun internal – dikomunikasikan kepada seluruh anggota organisasi.
- Anggota organisasi yang "*live the brand*" telah diberi pengakuan dan penghargaan.
- Manajer senior melaksanakan secara konsisten strategi *branding* perusahaan.
- Penyelia/manajer tingkat menengah melaksanakan secara konsisten strategi *brand* perusahaan.
- Penyelia memberikan arahan dan edukasi kepada bawahannya berkenaan dengan perilaku/tindakan yang sesuai dengan strategi *brand* perusahaan.
- "*Living the brand*" menjadi kriteria utama dalam evaluasi kinerja anggota organisasi.

Catatan: Beberapa aspek lain dapat ditambahkan pada daftar ini sesuai dengan strategi *internal branding* yang diterapkan oleh masing-masing perusahaan.

- model komunikasi eksternal dapat mengkomunikasikan *brand*, ada hal-hal utama yang membedakan proses internalisasi *brand* dibanding eksternalisasinya. Internalisasi melibatkan proses jangka panjang dan terus menerus untuk merubah perilaku dan membutuhkan dukungan kondisi, proses, dan sumber daya perusahaan untuk mewujudkannya.
2. Sumberdaya, dukungan, dan perencanaan yang diberikan pada upaya ekternalisasi *brand* seringkali tidak diberikan dalam jumlah yang sebanding kepada upaya internalisasi *brand*. Kompleksitas dan kecanggihan strategi komunikasi pemasaran kepada pihak eksternal, yang meliputi strategi segmentasi, penentuan sasaran pasar, pemasian produk, dan perencanaan pesan dan teknik persuasi, juga perlu diterapkan kepada anggota organisasi yang merupakan konsumen internal dari strategi branding perusahaan.
  3. Edukasi *brand* kepada pihak internal sering tidak dilakukan karena perusahaan merasa bahwa pengenalan logo baru, nama baru, slogan baru, atau iklan baru sudah cukup mewakili upaya *branding* perusahaan. Padahal, upaya *internal branding* harus memberikan edukasi kepada anggota organisasi tentang implikasi pencanangan *brand* terhadap perilaku dan dukungan yang diperlukan untuk membuat klaim (atau *brand promise*) dapat benar-benar diperoleh oleh konsumen.
  4. Program pengembangan *brand* tidak diintegrasikan dengan kebijakan internal lainnya, seperti pembangunan visi, misi, atau kultur perusahaan. Jika anggota organisasi tidak bisa melihat keterkaitan antara *brand* dengan visi/ misi perusahaan, maka upaya ini hanya dilihat sebagai upaya basa-basi yang tidak perlu mendapat perhatian. Anggota organisasi perlu melihat gambaran keseluruhan dari berbagai kebijakan internal dan mengetahui apa yang menjadi fokus dan apa yang harus mereka lakukan.
  5. Perusahaan sering terlalu bergantung pada teknologi dalam melakukan upaya *internal branding*. Teknologi memang

merupakan alat diseminasi yang efisien dan dapat digunakan untuk mengenalkan dan memberikan pengetahuan tentang *brand*. Akan tetapi, upaya *internal branding* membutuhkan sistem dan kebijakan yang dapat memastikan bahwa pengenalan dan pengetahuan tentang *brand* dapat menghasilkan perubahan mentalitas dan perilaku seperti yang diinginkan.

## Penutup

Jika selama ini perusahaan mendapatkan kesan bahwa *branding* berkaitan terutama dengan dengan upaya memperkenalkan *brand* kepada pihak eksternal, maka artikel ini mencoba mengubah cara pandang tersebut. Artikel ini telah berargumentasi bahwa keberhasilan strategi *branding* bergantung pada keberhasilan upaya *internal branding*. Internalisasi *brand* penting untuk dilakukan karena anggota organisasi perlu memahami tujuan yang ingin dicapai oleh *brand* perusahaan, memahami perubahan sikap dan perilaku yang dibutuhkan untuk mencapainya, dan bersedia untuk berubah dan berperilaku *on-brand*. Oleh karena itu, internalisasi *brand* seharusnya dilakukan lebih dahulu dari upaya ekternalisasinya.

Selain itu, artikel ini menegaskan bahwa *branding* berkaitan dengan visi dan kebijakan perusahaan secara keseluruhan sehingga membutuhkan komitmen para pemimpin puncak perusahaan. *Branding* merupakan upaya strategis perusahaan yang melampaui kebijakan komunikasi *brand*, apalagi jika dipahami hanya sebagai strategi pengiklanan *brand* baru.

## Referensi

- Aaker, David. A. (1996), *Building Strong Brands*, New York: Free Press.
- Buckley, Ed (2005), "Internal Branding," in *Kellogg on Branding: The Marketing Faculty of the Kellogg School of Management*, Eds. Alice M. Tybout and Tim Calkins, New Jersey: John Wiley and Sons.
- Burmann, Christoph dan Sabrina Zeplin (2005), "Building Brand Commitment: A Behavioral Approach to Internal Brand Management," *Brand Management*, Vol. 12, No. 4 (April), hal. 279-300.
- Davis, Scott (2005), "Building a Brand-Driven Organization," in *Kellogg on Branding: The Marketing Faculty of the Kellogg School of Management*, Eds. Alice M. Tybout and Tim Calkins, New Jersey: John Wiley and Sons.
- Keller, Kevin Lane (2003), *Strategic Brand Management*, New Jersey: Pearson Education.
- Mecklenburg, Gary A. (2005), "Branding and Organizational Culture," in *Kellogg on Branding: The Marketing Faculty of the Kellogg School of Management*, Eds. Alice M. Tybout and Tim Calkins, New Jersey: John Wiley and Sons.
- Michelli, Joseph A. (2006), *The Starbucks Experience: 5 Principles for Turning Ordinary into Extraordinary*, New York: McGraw-Hill.
- Nelson, Thomas, Jr (2005), "Internal Brand Metrics-The Other Half of Total Brand Performance," in *Can You Link Your Brand to the Bottom Line?*, Ed. Pat LaPointe, [www.marketingnpv.com](http://www.marketingnpv.com) (diakses pada 23 November 2007)
- Rubenstein, Helen (1996), "Brand First" Management", *Journal of Marketing Management*, Vol. 12, pp. 269-280.
- [http://www.12manage.com/methods\\_kapferer\\_brand\\_identity\\_prism.html](http://www.12manage.com/methods_kapferer_brand_identity_prism.html) (diakses pada 12 Desember 2008).

## Destination Branding

### (Konsep dan Kerangka Analisis Strategi Branding Destinasi Wisata)

#### Pendahuluan

Secara historis praktik *branding* sudah dikenal sejak akhir abad 19, di mana telah muncul produk-produk konsumsi yang diberi merk dengan jelas seperti Gillete dan Quaker Oats (Keller, 2002). Akan tetapi, topik *branding* mulai didiskusikan secara sistematis sejak 10 tahun terakhir, yang ditandai dengan munculnya buku-buku tentang *branding* (Aaker, 1996; Aaker and Joachimsthaler, 2000; Bedbury dan Fenichell, 2002; Kellogg's School, 2005).

Seiring dengan perkembangan teori dan praktik pemasaran, konsep dan teori *branding* juga diaplikasikan secara luas. Domain pemasaran diperluas tidak saja mencakupi produk fisik dan produk komersial, tetapi juga diaplikasikan untuk jasa, pengalaman, kejadian, orang, tempat, kepemilikan, organisasi, informasi, dan ide (Kotler and Keller, 2004). Bertolak dari perspektif inilah maka *branding* juga diterapkan pada lokasi geografis dan terutama untuk destinasi wisata, karena secara komersial pemasaran destinasi wisata lebih mudah didefinisikan.

Tulisan ini akan mendiskusikan *destination branding*, yaitu strategi *branding* atas destinasi wisata. Sebagai ilustrasi, sepanjang artikel ini akan dirujuk strategi *branding* yang diterapkan oleh beberapa destinasi wisata di Asia Tenggara dan Australia. Peta persaingan industri pariwisata di kawasan Asia Tenggara dan Australia menggambarkan Indonesia, Thailand, Malaysia, Filipina, Vietnam, Singapura, dan Australia sebagai pemain-pemain utama yang berhadapan secara langsung (*head-to-head*). Dasar penggambaran peta persaingan ini adalah kesamaan portofolio (asal) wisatawan asing, kedekatan letak geografis, dan kesamaan produk wisata yang ditawarkan.

Secara tekstual, tulisan ini akan menganalisis secara sederhana strategi *branding* masing-masing destinasi wisata terutama yang secara kasat mata terlihat dari logo dan slogan yang dirancang untuk mendukung dan mengkomunikasikan *brand* masing-masing. Tulisan ini tidak berambisi untuk melakukan analisis dan evaluasi mendalam atas strategi *branding* masing-masing destinasi wisata, tetapi lebih untuk melakukan tinjauan konseptual dan teoritis atas *branding* pada umumnya dan *branding* untuk destinasi wisata, mengajukan kerangka evaluasi strategi *branding* dan agenda riset empiris yang berkenaan dengan *branding* destinasi wisata.

### *Branding Destinasi Wisata*

Walaupun pada awal perkembangannya *branding* diterapkan hanya untuk produk-produk komersial, relevansinya untuk sektor-sektor di luar organisasi bisnis semakin diakui. Definisi "produk" telah diperluas ke lokasi geografis, dan terutama adalah destinasi wisata. Destinasi wisata juga perlu dipasarkan menggunakan strategi dan teknik pemasaran karena seiring dengan intensitas persaingan, destinasi-destinasi wisata memperebutkan wisatawan untuk berkunjung ke suatu tempat, di antara pilihan-pilihan destinasi wisata yang semakin bervariasi.

Profil demografis dan psikografis wisatawan potensial juga berperan besar dalam mendorong destinasi wisata untuk mempunyai strategi *branding* yang jelas, unik, dan berkelanjutan, untuk dapat bersaing dalam pariwisata internasional. Semakin rendahnya biaya untuk melakukan perjalanan internasional, semakin besarnya uang yang dibelanjakan oleh kalangan menengah atas dan keinginannya untuk selalu mengeksplorasi tempat-tempat baru membuat destinasi wisata harus memasarkan diri mereka sebagai destinasi yang unik dan pantas dikunjungi (Cohen, 1989, Botha et.al., 1999, Malcolm, 1989). Pada saat yang sama, telah muncul ancaman "paritas produk", di mana secara kualitas produk-produk wisata menjadi sulit dibedakan satu dengan yang lainnya (Anholt, 2005).

Berbagai riset empiris menunjukkan bahwa *branding* dapat meningkatkan citra (*image*) destinasi dan membantu meningkatkan angka kunjungan wisatawan asing ke destinasi tersebut (Telisman-Kosuta, 1989). Blain, Levy, and Ritchie (2005) menyebutkan beberapa "kisah sukses" dalam *branding* destinasi wisata seperti yang dialami oleh Florida, New York, Tasmania, New Orleans, Louisiana, Texas, dan Oregon. Pada aras negara, beberapa kesuksesan yang diakui adalah untuk Canada, Australia, dan Skotlandia. Salah satu kriteria utama keberhasilan strategi *branding* adalah kemampuan untuk menghasilkan citra atau kepribadian yang unik sehingga mampu mendiferensiasikan sebuah destinasi wisata dari destinasi-destinasi wisata lainnya. Sebagai contoh, Skotlandia berhasil membangkitkan asosiasi unik sebagai negara yang identik dengan karakter "*integrity*", "*inventiveness*", "*tenacity*", dan "*spirit*". Sementara citra dominan China adalah "*culture*" (<http://www.asiamarketresearch.com>).

### *Teori dan Definisi Branding Destinasi*

Pada tahun 1980-an para akademisi pemasaran mengajukan konsep *brand* yang bukan sekedar produk. *Brand* meliputi kepribadian, keunikan, dan relasi emosional antara sebuah produk

dengan konsumennya (Klein, 2000). Jika sebuah produk sudah menjadi *brand*, maka konsumen akan loyal terhadap *brand* tersebut dan tidak berkeberatan membayar harga premium.

Dalam perkembangannya, *branding* sering disalahartikan sebagai periklanan (*advertising*). Padahal, *branding* merupakan proses yang lebih strategik, yang dimulai dengan penciptaan sebuah nama merk atas produk/ komoditas yang menyiratkan keunikan dan relasi emosional dengan (calon) konsumen. Citra unik inilah yang kemudian harus dikomunikasikan kepada konsumen melalui iklan dan medium komunikasi pemasaran lainnya.

Perkembangan teori *branding* destinasi merupakan pengembangan konsep *branding* untuk produk fisik. Konsep-konsep *branding* yang diterapkan untuk produk fisik merupakan titik tolak dan diadaptasikan ke dalam pengembangan *branding* destinasi, walaupun *branding* destinasi mempunyai kompleksitasnya sendiri. Konsep dasar dan model *branding* yang mendasari pengembangan *branding* destinasi adalah antara lain konsep *brand equity* (Aaker, 1991) dan *brand essence* (Rubinstein, 1996).

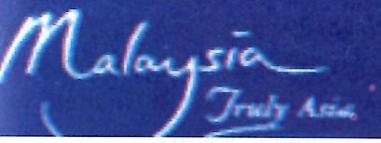
Aaker (1991) menyebutkan bahwa *brand* mempunyai dua fungsi dasar yaitu kemampuannya untuk mengidentifikasi dan membedakan. Sebuah *brand* yang kuat atau yang ber-ekuitas diukur dari empat dimensi yaitu *brand awareness*, *perceived quality*, *brand associations*, dan *brand loyalty* (Aaker dan Joachimstaler, 2000). Ke-empat aspek inilah yang harus dibangun untuk menghasilkan *brand* yang kuat.

Perkembangan konsep *branding* juga menghasilkan suatu gagasan tentang identitas suatu *brand* dengan merumuskan *brand essence* atau "jiwa" sebuah *brand*. *Brand essence* adalah inti dari empat aspek *brand* yang mampu "membedakan" suatu *brand* dari yang lainnya dan "menjanjikan" kepuasan kepada (calon) konsumennya. Keempat aspek tersebut adalah *functions*, *image/personality*, *performance difference*, dan *source of authority* (lihat Tampilan 1 pada bab "Internal Branding").

Model-model pengembangan *branding* secara internal maupun eksternal ini kemudian diadaptasi ke dalam konteks

*branding* destinasi. Akan tetapi, perkembangan konsep dan kerangka pikir untuk *branding* destinasi mungkin tidak secepat adopsi strategi *branding* untuk destinasi, khususnya yang ditujukan bagi sektor pariwisata. Sekarang ini banyak negara sudah berupaya melakukan *branding* negara mereka sebagai destinasi wisata (<http://www.asiamarketresearch.com>). Tampilan 1 menyajikan logo dan slogan negara-negara destinasi wisata di Asia Tenggara (yaitu Singapura, Filipina, Malaysia, Vietnam, dan Indonesia) dan Australia. Karena sebuah brand akhirnya berfungsi sebagai "simbol yang di sekitarnya relasi dibangun", logo dan slogan merupakan komponen penting dalam branding (Gobé, 2001). Logo dan slogan memang merupakan tampilan fisik dari strategi *branding* sehingga peluncuran logo dan slogan mengindikasikan upaya melakukan *branding*.

Tampilan 1:  
Logo dan Slogan Pariwisata Negara-negara Asia Tenggara  
dan Australia

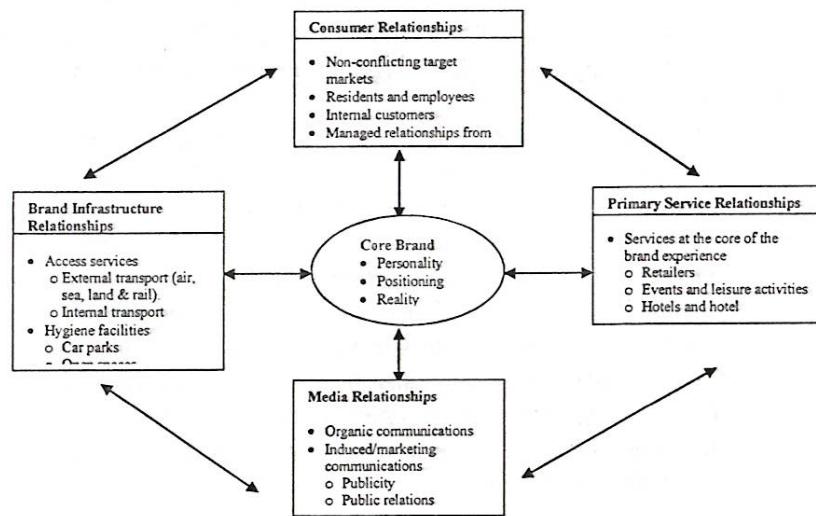
 (Logo dan Slogan Pariwisata Singapura)	 (Logo dan Slogan Pariwisata Filipina)
 (Logo dan Slogan Pariwisata Malaysia)	 (Logo dan Slogan Pariwisata Vietnam)



Praktik *branding* destinasi diiringi dengan perkembangan riset tentang topik ini, yang melibatkan para peneliti dalam kajian turisme dan teknik riset pemasaran yang tersedia untuk memahami alasan/pertimbangan wisatawan dalam memilih tempat berkunjung. *Branding* destinasi kemudian mulai menjadi sub-kajian tersendiri, dengan konteks dan metode-nya sendiri. Konsep *branding* untuk produk diadaptasi lebih lanjut dan menghasilkan kerangka pikir yang lebih pas bagi kasus *branding* destinasi.

Model *branding* yang dikembangkan oleh Hankinson (2004 seperti yang dikutip oleh Blain, Levy, and Ritchie, 2005) langsung berkaitan dengan *branding* destinasi (lihat Gambar 2). Model Hankinson memandang sebuah tempat (destinasi) sebagai "jaringan *brand* relasional" (*relational brand network*) di mana *brand* suatu tempat direpresentasikan oleh sebuah *brand* inti (*core brand*) dan empat kategori relasi *brand*. Keempat relasi *brand* ini adalah relasi dengan konsumen (*consumer relationships*), relasi dengan jasa-jasa utama (*primary service relationships*), relasi dengan infrastruktur *brand* (*brand infrastructure relationships*), dan relasi dengan media (*media relationships*), yang semuanya menciptakan

dan meningkatkan realitas *brand* (*brand reality*) dan pengalaman *brand* (*brand experience*).



Tampilan 2: Places as Relational Brand Networks (Hankinson, 2004 seperti dikutip oleh Blain, Levy, dan Ritchie, 2005)

Untuk konteks *branding* destinasi wisata, *brand experience* merupakan konsep yang penting sehingga perlu mendapatkan penekanan yang lebih dibanding konsep *branding* generik seperti yang dikemukakan oleh Aaker (1991). Dalam bisnis perjalanan wisata, wisatawan membeli pengalaman menyeluruh selama berada di destinasi tersebut. Sebuah *brand* destinasi harus mampu menggambarkan dan menjanjikan pengalaman yang unik, menyenangkan, dan mengesankan (Blain, Levy, and Ritchie, 2005).

Selain *brand experience*, dua hal lain yang perlu diperhatikan dalam pengembangan definisi *branding* destinasi wisata adalah fungsinya untuk mempermudah proses pengambilan keputusan (calon) wisatawan. *Brand* destinasi harus bisa mengurangi biaya

pencarian dan juga persepsi risiko pemilihan suatu destinasi wisata. Berkaitan dengan dua hal ini maka suatu *brand* juga merupakan "kontrak kualitas" atau menjadi jaminan kualitas suatu perjalanan wisata. Setelah mempertimbangkan karakteristik industri perjalanan dan sifat perjalanan wisata, Blain, Levy, dan Ritchie (2005) mengajukan definisi *branding* untuk destinasi wisata sebagai berikut.

*Destination branding is the set of marketing activities that (1) support the creation of a name, symbol, logo, word mark, or other graphic that readily identifies and differentiates a destination; that (2) consistently convey the expectation of a memorable travel experience that is uniquely associated with the destination; that (3) serve to consolidate and reinforce the emotional connection between the visitor and the destination; and that (4) reduce consumer search costs and perceived risk. Collectively, these activities serve to create a destination image that positively influences consumer destination choice (Blain, Levy, dan Ritchie, 2005).*

Definisi tentang *branding* destinasi ini mengandung elemen-elemen dalam *branding*, yang juga berarti garis besar dalam mengembangkan strategi sekaligus kerangka evaluasi untuk menilai efektivitas *branding* suatu destinasi wisata. Elemen-elemen ini adalah:

1. *Citra (image)*

Elemen pertama terkait dengan *image* (citra), yang seringkali merupakan citra yang dibentuk dan dipunyai oleh wisatawan sendiri atas suatu tempat. Titik tolak dari pembentukan citra berarti seringkali adalah citra sesuai yang telah dipersepsikan oleh wisatawan. Akan tetapi, proses *branding* juga memberikan ruang bagi pengembang strategi untuk menciptakan citra tertentu yang memang ingin diciptakan untuk suatu destinasi, dan setelah citra ini berhasil didefinisikan, akhirnya harus benar-benar bisa dirasakan oleh wisatawan

2. *Mengenalkan (recognition)*

Syarat mendasar dari suatu *brand* yang kuat adalah bahwa dia harus dikenal oleh konsumennya, yang merupakan langkah pertama dalam proses pengambilan keputusan. Oleh karena itu, *recognition* (pengenalan), *awareness* (kesadaran), *the ability to be memorable* (gampang diingat) merupakan elemen-elemen yang harus dimiliki oleh suatu *brand*.

3. *Membedakan (differentiation)*

Di tengah persaingan yang semakin ketat dalam memperebutkan wisatawan, maka suatu destinasi harus mempunyai keunikan yang membedakannya dengan destinasi-destinasi lainnya untuk kemudian menjadi motivasi bagi wisatawan untuk mengunjungi destinasi tersebut. Suatu *Unique Selling Proposition* perlu diciptakan dalam *branding* suatu destinasi wisata.

4. *Menyampaikan pesan (brand messages)*

Setelah citra diciptakan, maka tantangan selanjutnya adalah untuk "menyampaikan pesan" yang "merefleksikan citra destinasi" kepada (calon) wisatawan. Penyampaian pesan akan efektif jika jalur komunikasi antara destinasi dan (calon) pengunjung selalu terbuka.

5. *Konsisten (consistency)*

Upaya untuk membuat destinasi masuk ke dalam *evoked set* atau "peta pilihan" (calon) wisatawan adalah dengan mengkomunikasikannya secara konsisten. Konsistensi dalam menyampaikan citra, pesan, dan pengalaman yang akan didapat wisatawan dalam kunjungan ke suatu destinasi akan sangat membantu pembentukan *awareness* dan jaminan akan kualitas (sekaligus berarti mengurangi risiko yang dirasakan oleh calon wisatawan).

6. Membangkitkan respon emosional (*emotional response*)  
Strategi *branding* perlu berupaya untuk membangkitkan respon emosional dari (calon) wisatawan, terutama karena kunjungan wisata lebih merupakan pengalaman yang holistik daripada sekedar pembelian tunggal. Wisatawan cenderung mengeluarkan cukup banyak uang dan menghabiskan waktu yang cukup panjang dalam suatu pengalaman perjalanan. Jika reaksi mereka tidak positif secara emosional, maka sebuah destinasi sulit untuk mendapatkan wisatawan yang loyal, yang diukur dengan kunjungan ulang maupun rekomendasi (*word-of-mouth*) positif yang diberikan ke calon wisatawan lain.

7. Membangkitkan harapan (*creating expectations*)  
Seiring dengan intensitas persaingan dalam industri pariwisata global, *branding* suatu destinasi wisata, selain membentuk citra, juga harus menyampaikan janji akan memberikan pengalaman yang berkualitas dan mengesankan pada calon wisatawan. *Branding* berarti harus membentuk ekspektasi calon wisatawan akan pengalaman perjalanan yang akan didapat. Hal ini akan mempengaruhi proses pengambilan keputusan destinasi kunjungan.

#### Strategi *Branding* Destinasi Wisata Negara-negara Asia Tenggara dan Australia

Terkandung dalam publisitas peluncuran *brand* negara-negara Asia Tenggara dan Australia, tampak bahwa para perancang *brand* mereka telah, secara umum dan untuk tingkatan tertentu, memahami esensi dan fungsi *branding*. Sebuah *brand* diciptakan dengan upaya untuk menciptakan *brand* yang didefinisikan dengan baik, menggambarkan kepribadian yang unik, mengembangkan strategi *positioning* yang jelas, produk tematik sesuai dengan *brand*, promosi yang konsisten, dan panduan *brand* yang jelas (<http://www.asianresearch.com>).



Tampilan 3: Salah satu iklan pariwisata Thailand menampilkan slogan dan beberapa ikon pariwisatanya

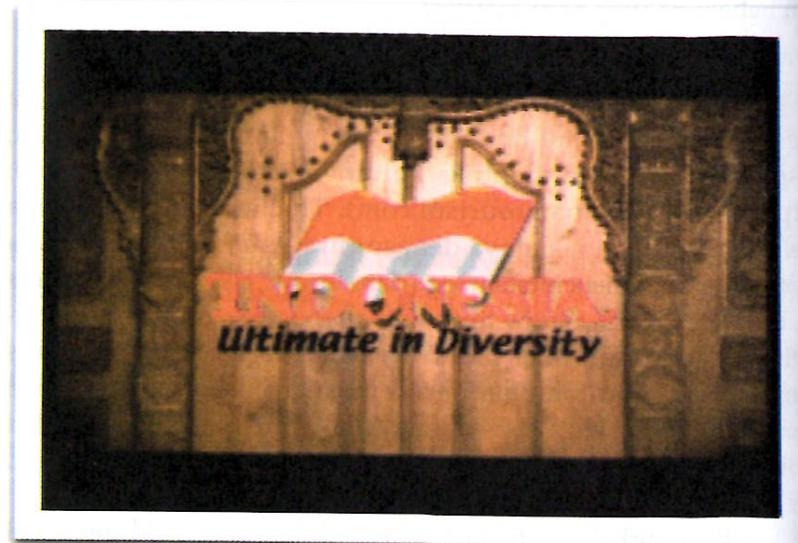
Vietnam mengembangkan logo dan slogan "Vietnam: the Hidden Charm"-nya untuk menggambarkan keunikan, ke-modern-an, dan identitas kultural Vietnam (Vuong, 2005; <http://www.vietnamtourism.com>). Thailand juga berupaya menanamkan keunikannya dengan citra "exotic, fun, and friendly people" dengan menciptakan logo dan slogan "Thailand: Happiness on Earth" (<http://www.tourismthailand.org>). Malaysia mengklaim diri sebagai "Malaysia: Truly Asia", karena profil geografis (yang terdiri dari daratan dan kepulauan) dan demografinya (yang terdiri dari tiga etnis utama Asia, yaitu Melayu, China, dan India) mencerminkan keseluruhan Asia (<http://www.tourism.gov.my>).

Barangkali *positioning statement* dari *branding* Singapura adalah yang paling eksplisit dalam upaya menanamkan citra sebagai destinasi wisata yang unik karena "merupakan

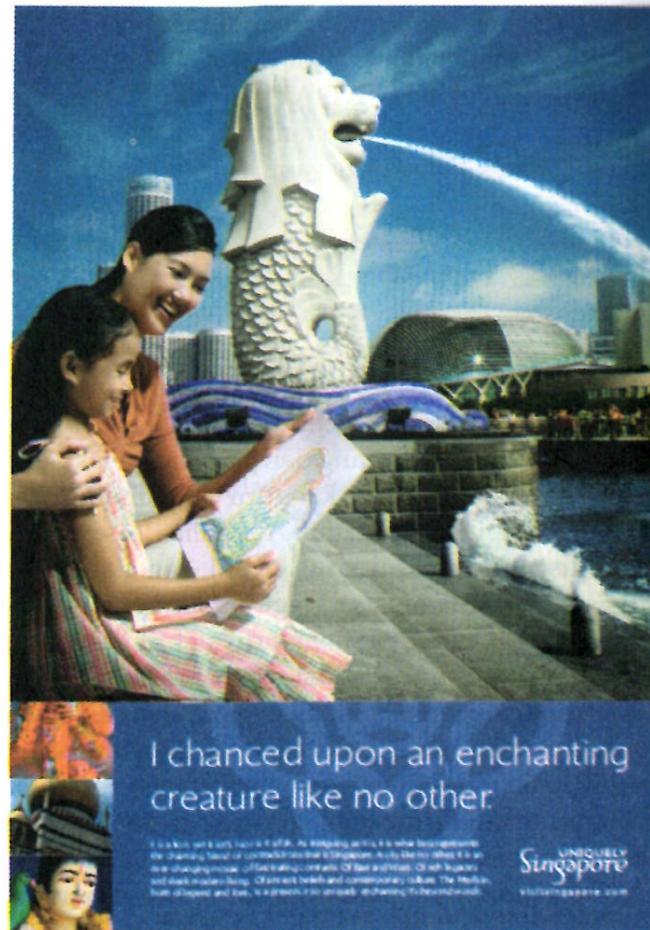
perpaduan terbaik antara budaya Barat dan Timur". Slogannya adalah "Uniquely Singapore", dalam situsnya (<http://www.visitsingapore.com>) disebutkan:

*If there is one word that best captures Singapore, it is "unique". A dynamic city rich in contrast and colour, you'll find a harmonious blend of culture, cuisine, arts and architecture here. Brimming with unbridled energy, this little dynamo in Southeast Asia embodies the finest of both East and West.*

Indonesia juga melakukan *branding* pariwisata dengan menampilkan slogan "Indonesia: Ultimate in Diversity" (<http://www.budpar.go.id>). Slogan ini merupakan upaya *branding* yang terbaru setelah penggunaan slogan "Just A Smile Away". Slogan "Ultimate in Diversity" berusaha menonjolkan diversitas profil budaya dan geografis Indonesia dan mencerminkan keragaman



Tampilan 4: Salah satu iklan pariwisata Indonesia menampilkan ciri khas rumah Jawa dan slogan "Ultimate in Diversity"



Tampilan 5: Salah satu iklan pariwisata Singapura yang menampilkan ikon pariwisata Singapura.

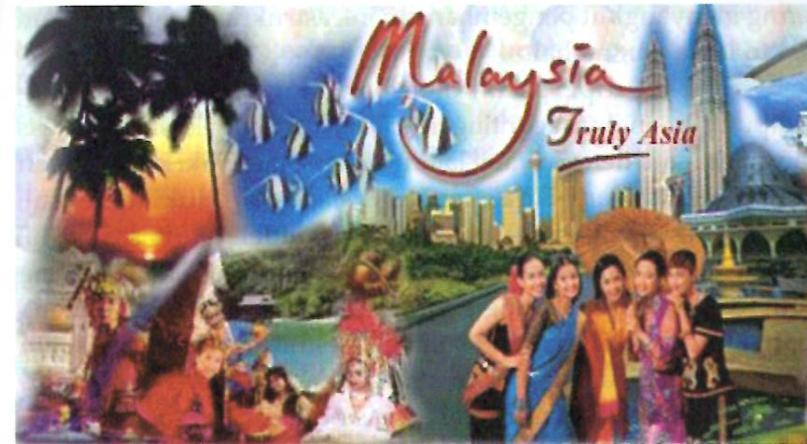
budaya dan atraksi wisata yang dimiliki. Sebagai payung besar yang melingkupi produk-produk wisata minat khusus, slogan ini cukup berhasil. Sub-sub slogan seperti "Ultimate in Golf" dan "Ultimate in Spa," bisa dikembangkan dengan mudah. Akan tetapi logo dan slogan Indonesia terdengar terlalu rasional. Padahal, sebuah *brand* harus bisa membangkitkan respon emosional (lihat

poin 6 dalam 7 elemen *branding* yang disebutkan sebelumnya). Sebaliknya, Filipina menampilkan *brand* yang lebih menyentuh ranah emosi dengan slogan "WOWPhilippines" (<http://www.tourism.gov.ph>). Ekspektasi yang ingin dibangkitkan oleh slogan ini adalah pengalaman berwisata yang memukau dan "*more than the usual*".

Australia merupakan negara yang progresif dalam strategi *branding* wisata-nya. Australia menerapkan strategi *branding* yang lebih merupakan *country branding* daripada *tourism branding* (<http://www.tourism.australia.com>). *Brand* Australia yang bertulisan Australia dan berlogo Kanguru merupakan *brand* untuk Australia secara keseluruhan, meliputi Australia sebagai tujuan wisata, investasi, eksportir barang dan jasa, dan pelaku ekonomi utama dalam pasar global. Logo kanguru yang ditampilkan juga secara kuat menampilkan citra unik Australia (Jesse, 2007).

Penelusuran melalui situs resmi dan data sekunder dan analisis sederhana atas strategi *branding* negara-negara Asia Tenggara dan Australia mengindikasikan bahwa prinsip sebuah *brand* untuk menanamkan citra (*image*), mengenalkan suatu destinasi (*recognition*), sebagai pembeda (*differentiator*), membangkitkan respon emosional (*emotional response*), dan membangkitkan harapan (*creating expectations*) secara teoritis sudah dimengerti. Kesimpulan ini juga didapatkan dalam penelitian Blain, Levy, dan Ritchie (2005) di mana mayoritas *Destination Management Organization* (DMO) di Amerika Utara yang diteliti menguasai prinsip-prinsip ini. Akan tetapi, banyak destinasi masih mempunyai agenda untuk menyampaikan pesan (*brand message*) secara konsisten

Beberapa negara Asia Tenggara seperti Singapura, Thailand, dan Malaysia mempunyai strategi komunikasi pemasaran dan dukungan anggaran yang memungkinkan komunikasi *brand* yang jelas, konsisten, dan berkelanjutan (<http://www.asianresearch.com>). Pada aras ini, *brand* Indonesia, Filipina, dan Vietnam tertinggal dibandingkan pesaing-pesaing



Tampilan 6: Salah satu iklan pariwisata Malaysia yang menampilkan slogan dan beberapa daya tarik wisatanya.

mereka. Oleh karena itu, upaya *branding* Indonesia, Filipina, dan Vietnam masih diragukan efektivitasnya dalam mendatangkan wisatawan asing. Selain masalah komunikasi *brand* yang masih menjadi tantangan bagi banyak upaya *branding*, ada hal lain yang secara fundamental akan menentukan efektivitas suatu *brand* yaitu *internal branding*, yang akan didiskusikan pada bagian setelah ini.

#### Kompleksitas *Branding* Destinasi dan *Internal Branding*

Walaupun *branding* destinasi merupakan pengembangan dari *branding* produk komersial, permasalahan yang dihadapi dalam *branding* destinasi jauh lebih kompleks daripada produk komersial. Frost (2004) menyebutkan beberapa alasan mengapa *branding* destinasi lebih sulit dilakukan daripada produk komersial. Kompleksitas permasalahan terkait dengan sifat destinasi yang tidak seflexibel produk, dalam arti, sebuah destinasi tidak bisa dimodifikasi, didinvestasi, diubah bauran pemasarannya, atau diperbaiki secara mudah. Perbaikan dan pengembangan destinasi

sering menyangkut pengembangan infrastruktur yang memakan waktu lama dan mahal.

Hal ini diperparah oleh pengelolaan destinasi yang meliputi pemangku kepentingan (*stakeholder*) yang lebih kompleks dan antara satu dengan yang lainnya sering memiliki kepentingan yang bertentangan. Tidak seperti *branding* produk komersial, *branding* destinasi jarang berada dalam kendali otoritas tunggal. Otoritas pemasaran suatu destinasi juga mempunyai kontrol yang lebih terbatas karena orang bisa mendapatkan informasi tentang suatu tempat tidak saja dari sumber "resmi" dari pemasar suatu destinasi, tetapi juga dari media massa dan sumber-sumber lain.

Kompleksitas ini minimal bisa diatasi dengan memiliki koordinasi yang baik antara semua pemangku kepentingan destinasi tersebut. Blain, Levy, dan Ritchie (2005) juga menyimpulkan bahwa *branding* suatu destinasi gagal karena seringkali tidak melibatkan semua pemangku kepentingan dalam industri pariwisata termasuk dan terutama wisatawan yang merupakan konsumen destinasi tersebut.

Oleh karena itu, dimensi internal suatu *brand* krusial untuk dimunculkan dalam definisi *branding* destinasi wisata, selain meliputi dimensi-dimensi yang telah dilingkupi dalam definisi *branding* destinasi wisata (lihat definisi *branding* destinasi yang telah disebutkan pada bagian awal dari artikel ini). Suatu *brand* yang merupakan janji/ kontrak kualitas antara produsen dan konsumen harus benar-benar menghasilkan pengalaman dan kepuasan seperti yang telah dijanjikan. *Brand experience* yang memuaskan konsumen akan tercipta jika semua pemangku kepentingan mempunyai komitmen terhadap *brand* (Burmann dan Zeplin, 2005).

Industri pariwisata melibatkan banyak pemangku kepentingan dan keberhasilan industri ini sangat sensitif terhadap kualitas kerja sama antar pemangku kepentingan. Selain pemangku kepentingan "langsung", seperti biro perjalanan wisata, hotel, restoran, dan atraksi wisata, industri pariwisata tergantung pada jaringan pemangku kepentingan yang lebih luas.

World Travel and Tourism Council (WTTC, 2006) menyatakan bahwa daya saing kepariwisataan sebuah negara justru lebih banyak ditentukan oleh faktor-faktor umum, yaitu kualitas sumber daya manusia, infrastruktur, teknologi, sosial, partisipasi masyarakat dalam pembangunan, keterbukaan suatu negara, dan tingkat harga umum. Hal ini berarti bahwa keberhasilan industri pariwisata suatu negara ditentukan oleh banyak pemangku kepentingan (yang tidak secara langsung terlibat dalam industri pariwisata) yang masing-masing harus menginternalisasi strategi *branding* yang diciptakan untuk menarik wisatawan asing.

Jadi, strategi *branding* yang berhasil tidak saja berdimensi eksternal. Walaupun sudah ada upaya khusus untuk memahami pasar, memprediksi selera konsumen, dan kemudian mengkomunikasikan *brand* dengan baik, akan sia-sia jika pihak internal sendiri tidak mempunyai komitmen untuk mewujudkan *brand* tersebut.

#### Penutup dan Implikasi untuk Riset tentang *Branding* Destinasi Wisata

Secara konseptual dan dengan menggunakan ilustrasi terbatas, artikel ini mengeksplorasi perkembangan konsep *branding* dan penerapannya dalam *branding* destinasi wisata. Ada beberapa hal yang bisa membangkitkan tinjauan konseptual dan penelitian empiris lebih lanjut tentang *branding* destinasi wisata.

Secara konseptual, artikel ini mengarah pada tinjauan kembali atas definisi *destination branding*. Jika Blain, Levy, dan Ritchie (2005) telah mengajukan definisi yang berorientasi eksternal, maka artikel ini mengajukan proposisi untuk memasukkan dimensi internal-nya. Hal ini terkait dengan fungsi *brand* destinasi wisata untuk menciptakan *brand experience* yang memuaskan konsumen, yang mana penciptaannya tergantung pada komitmen seluruh pemangku kepentingan industri pariwisata (yang tidak saja secara langsung terkait dengan industri pariwisata). Berlandaskan pemikiran ini maka definisi branding

destinasi wisata dapat ditinjau kembali dengan memasukkan dimensi *internal branding* sebagai berikut:

*Destination branding is the set of marketing activities that (1) support the creation of a name, symbol, logo, word mark, or other graphic that readily identifies and differentiates a destination; that (2) consistently convey the expectation of a memorable travel experience that is uniquely associated with the destination; that (3) serve to consolidate and reinforce the emotional connection between the visitor and the destination; and that (4) reduce consumer search costs and perceived risk, and that (5) serve to co-ordinate and build commitment of the internal stakeholder to deliver quality brand experience. Collectively, these activities serve to create a destination image and brand experience that positively influences consumer destination choice.*

(yang bercetak tebal merupakan proposisi penulis)

Defini *branding* destinasi wisata yang meliputi dimensi internal branding ini mempunyai implikasi pada studi akan efektivitas strategi *branding*. Walaupun secara umum studi tentang efektivitas strategi pemasaran masih sangat membutuhkan penyempurnaan, studi tentang efektivitas *branding* secara mendasar harus memperluas definisi konsumen. Konsumen dari *brand* suatu destinasi wisata bukan saja meliputi wisatawan, tetapi juga seluruh pemangku kepentingan industri pariwisata. Sebuah *brand* yang memiliki ekuitas yang merupakan kontrak kualitas antara konsumen dan produsen harus mampu membangkitkan komitmen para pemangku kepentingan untuk menciptakan *brand experience* yang secara positif akan mempengaruhi pilihan (calon) wisatawan akan destinasi yang dikunjungi.

## Referensi

- Anholt, Simon (2005), "Editorial: Some Important Distinctions in Place Branding," *Place Branding*, Vol. 1-2, hal. 116-121.
- Blackadder, Jesse (2007), "Australia – the Story of a Destination Brand," <http://www.mrsa.com.au>.
- Blain, Carmen, Stuart E. Levy, and J.R. Brent Ricthie (2005), "Destination Branding: Insights and Practices from Destination Management Organizations," *Journal of Travel Research*, Vol. 43, May, hal. 328-338.
- Botha, Christel, John L. Crompton, and Seong-Seop Kim (1999), "Developing a Revised Competitive Position for Sun/Lost City, South Africa," *Journal of Travel Research*, Vol. 37, May, hal. 341-352.
- Burmann, Christoph dan Sabrina Zeplin (2005), "Building Brand Commitment: A Behavioral Approach to Internal Brand Management," *Brand Management*, Vol. 12, No. 4, hal. 279-300.
- Cohen, Judy (1989), "Tourism Marketing Mix," in *Tourism Marketing and Management*, Eds. Stephen F. Witt and Luiz Moutinho, Hertfordshire: Prentice Hall International, hal. 517-519.
- Cromwell, Thomas, "Why Nation Branding is Important for Tourism," <http://eastwestcoms.com>.
- Frost, Randall (2004), "Mapping a Country's Future", <http://www.brandchannel.com>.
- Gobé, Marc (2001), *Emotional Branding*, terjemahan oleh Bayu Mahendra, Jakarta: Erlangga.
- Keller, Kevin Lane (2003), *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, 2<sup>nd</sup> Edition, New Jersey: Pearson Education.
- Klein, Naomi (2000), *No Logo: Taking Aims at the Brand Bullets*, Toronto: Vintage Canada.
- Kotler, Philip and Kevin Lane Keller (2006), *Marketing Management*, 12<sup>th</sup> Edition, Singapore: Pearson Prentice Hall.

- Malcolm, Martin (1989), "Tourism Marketing Management," in *Tourism Marketing and Management*, Eds. Stephen F. Witt and Luiz Moutinho, Hertfordshire: Prentice Hall International, hal. 511-516.
- Moutinho, Luiz (1989), "Tourism Positioning Strategies", in *Tourism Marketing and Management*, Eds. Stephen F. Witt and Luiz Moutinho, Hertfordshire: Prentice Hall International, hal. 541-544.
- Robert Adhi (2003), "The Truly Asia Mencari Pasar Indonesia, *Kompas*, 8 Mei.
- Rubinstein, Helena (1996), "Brand First Management," *Journal of Marketing Management*, Vol. 12, hal. 269-280.
- Telisman-Kosuta (1989), "Tourism Destination Image," in *Tourism Marketing and Management*, Eds. Stephen F. Witt and Luiz Moutinho, Hertfordshire: Prentice Hall International, hal. 557-561.
- Traynor, Tom dan Ro Breehl, "There's No Place Like Nome? A Visit to Destination Branding," Vol. 2/Issue 15, <http://www.brandchannel.com>.
- Tybout, Alice M dan Gregory S. Carpenter (2000), "Creating and Managing Brands," dalam *Kellog on Marketing*, Ed. Dawn Iacobucci, New York: John Wiley and Sons.
- Vuong, Nhat Thanh (2005), "Vietnam – The Hidden Charm", *Nhân Dân*

**Situs internet:**

- <http://www.wowpinoy.net>  
<http://www.asiamarketresearch.com/columns/tourism-branding.htm>  
<http://www.visitsingapore.com>  
<http://www.tourism.australia.com>  
<http://www.tourism.gov.my>  
<http://www.tourismthailand.org>  
<http://www.vietnamtourism.com>

## **Airline Branding: A Case Study**

*(Analisis atas Garuda Indonesia, Lion Air, dan Indonesia AirAsia)*

### **Pendahuluan**

Industri penerbangan di Indonesia mengalami fenomena menarik. Saat ekonomi Indonesia mengalami krisis, yang berpuncak pada tahun 1997-1998 dan berlangsung sampai saat ini, industri penerbangan justru mengalami pertumbuhan pesat. Berlawanan dengan prediksi umum bahwa penurunan daya beli akan berpengaruh negatif pada industri penerbangan domestik, jumlah penumpang penerbangan domestik terus meningkat. Pertumbuhan terbesar tercatat sebesar 54,8% pada tahun 2003 (lihat Tabel 1) dan diprediksi akan terus berlanjut sampai tahun 2010 (lihat Tabel 2). Industri angkutan udara juga menjanjikan potensi bisnis yang besar, yaitu sekitar USD 6-7 miliar atau lebih dari Rp. 60 triliun (Swa, 15 Mei 2008).

Pertumbuhan dan potensi pasar penerbangan domestik saat ini diperebutkan oleh 28 maskapai penerbangan yang melayani rute-rute domestik dan beberapa menerbangi rute internasional. Yang menarik, sejak tahun 2000, Lion Air telah mengubah peta persaingan dalam industri penerbangan Indonesia. Dengan strategi *low cost carrier* (LCC), Lion Air telah

memicu perang harga untuk penerbangan rute-rute domestik. Kompetisi menjadi semakin ketat setelah pada tahun 2005 Air Asia mengakuisisi Awair dan beroperasi dengan bendera Indonesia AirAsia. Indonesia AirAsia memposisikan diri sebagai LCC, baik untuk rute domestik maupun internasional.

**Tabel 1**  
**Perkembangan Jumlah Penumpang Domestik dan Internasional (Tahun 1999-2004)**

Tahun	Penumpang Penerbangan Domestik		Penumpang Penerbangan Internasional	
	Jumlah (juta orang)	Pertumbuhan (%)	Jumlah (juta orang)	Pertumbuhan (%)
1999	6,37		1,94	
2000	7,62	19,6	2,17	11,9
2001	9,17	20,3	2,53	16,6
2002	12,33	34,5	4,36	72,3
2003	19,09	54,8	3,85	-11,7
2004	22,56	18,2	5,14	33,5
2005	25,33	27,9	5,53	7,6
2006	28,66	13,1	5,93	7,2
2007	31,17	8,74	6,56	10,6
2008	31,91	2,4	7,15	9,0

Diolah dari sumber: Dirjen Perhubungan Udara yang dikutip pada Majalah Marketing No. 12/V/Desember 2005, <http://hubud.dephub.go.id>, dan <http://www.bps.go.id>

**Tabel 2**  
**Proyeksi Penumpang Penerbangan Domestik (Tahun 2005-2010)**

Tahun	Jumlah Penumpang (juta orang)	Pertumbuhan (%)
2005	29	26
2006	33	17
2007	39	15
2008	44	13
2009	49	11
2010	64	10

Sumber: Dirjen Perhubungan Udara yang dikutip pada Majalah Marketing No. 12/V/Desember 2005

Dinamika industri penerbangan domestik ini membentuk (atau memaksa?) maskapai-maskapai perusahaan merumuskan strategi untuk memenangkan persaingan. Beberapa maskapai menempuh strategi *branding* masing-masing, yang bertujuan untuk menempati tempat khusus di benak konsumen dan akhirnya memenangkan loyalitas konsumen. Artikel ini akan menganalisis strategi *branding* maskapai-maskapai penerbangan di Indonesia dengan mengambil tiga sampel yaitu Garuda Indonesia, Lion Air, dan Indonesia AirAsia. Analisis atas strategi *branding* meliputi elemen-elemen utama dari *brand equity*, yaitu *brand salience*, *performance* dan *imagery*, *judgment* dan *feelings*, dan *resonance* (Keller, 2003). Konteks dan faktor-faktor pembentuk persaingan dalam industri penerbangan akan didiskusikan sepanjang artikel dan diharapkan dapat memperjelas analisis, interpretasi, dan argumentasi yang diajukan.

## Tinjauan Konseptual: *Branding* dan Strategi Persaingan

### Prinsip dasar *branding*

*Branding* atau penciptaan merek merupakan strategi untuk mengubah produk dari komoditas menjadi *brand*. Tanpa *brand* Nike, sepasang sepatu olah raga itu hanya akan dihargai sebagai sepatu generik dengan harga jauh lebih rendah. Konsumen rela membayar lebih untuk suatu *brand* karena *brand* tersebut dipandang mempunyai nilai dan manfaat yang berarti. Oleh karena itu, jika strategi pemasaran harus diringkas menjadi satu kata saja, maka yang keluar adalah kata *branding* yang tujuannya adalah membangun *brand loyalty* (Dewi, 2005).

Nilai tambah (*added values*) menjadi prinsip dasar dalam penciptaan sebuah *brand*, dan dapat dibangun melalui manajemen *brand* secara strategis (Keller, 2002). Strategi *branding* diawali dengan pengambilan strategi *positioning*, yaitu penentuan *Unique Selling Proposition* (USP) atau *Sustainable Competitive Advantage* (SCA) (Keller, 2002). Dalam model yang diajukan oleh Rubinstein (1996), USP atau SCA ini adalah *brand essence*. *Brand essence* kemudian didekonstruksikan menjadi empat elemen pembentuk *brand essence* tersebut, yaitu fungsi/manfaat, citra/kepribadian, diferensiasi produk dalam persepsi konsumen, dan sumber otoritas/kepercayaan konsumen atas produk tersebut. Semua strategi pemasaran dan komunikasi pemasaran kemudian harus mengacu pada *brand essence* yang telah dirumuskan.

Hal ini menunjukkan bahwa penciptaan suatu *brand* tidak hanya melibatkan penciptaan *perceived difference* melalui iklan. Memang iklan berperan penting dalam membangun suatu *brand*. Akan tetapi *brand* yang mempunyai ekuitas (atau *brand* yang kuat) harus didukung produk yang berkualitas, strategi penetapan harga, dan distribusi yang tepat untuk mendukung citra yang dikomunikasikan melalui iklan atau medium komunikasi pemasaran lainnya. *Brand equity* harus didukung proses pemasaran yang sempurna, termasuk pemilihan pasar sasaran dan *positioning* yang tepat (Bennett dan Rundle-Thiele, 2005).

Keller (2003) menyebutkan bahwa *brand equity* yang *customer-based* terjadi jika konsumen mempunyai *brand awareness* dan *familiarity* dan mempunyai asosiasi yang kuat, positif, dan unik terhadap/ dengan *brand* tersebut. Model *Customer-Based Brand Equity* (CBE) ini mengandung dua aset penting yaitu *brand awareness* dan *brand image*.

*Brand awareness* terdiri dari *brand recognition* dan *brand recall*, yang merupakan ukuran kemampuan konsumen untuk membedakan *brand* tertentu dari *brand* yang lain dan kemampuan untuk mengambil informasi tentang *brand* yang tersimpan dalam ingatan konsumen. Kemampuan untuk mengenali dan mengingat suatu *brand* ini bermanfaat untuk membedakannya dari kerumunan *brand* yang lain. *Brand awareness* bisa terbentuk melalui perjumpaan yang berulang-ulang antara konsumen dengan suatu *brand* melalui media komunikasi, baik yang berada dalam kontrol perusahaan maupun yang tidak. Jika kesan dari perjumpaan ini kemudian diproses, maka informasi tentang *brand* akan bertahan dan lebih mudah diambil dari memori.

Aset *brand* yang lain adalah *brand image* yang diciptakan dari semua asosiasi yang ditimbulkan oleh suatu *brand*. Penciptaan asosiasi yang kuat dan positif tergantung dari program pemasaran dan faktor lain yang mempengaruhi pengalaman konsumen dalam "bersentuhan" dengan *brand* tersebut. Tybout dan Carpenter (2000) menyebutkan bahwa pemasar bisa membangun *brand association* berdasarkan tiga prinsip yaitu apakah suatu *brand* akan dibangun menjadi *functional brand*, *experiential brand*, atau *image brand*.

Strategi *functional branding* didasarkan pada asumsi bahwa konsumen membeli dan mengkonsumsi suatu produk atau jasa yang memberikan utilitas maksimum. Sebuah *brand* kemudian diciptakan untuk sebaik-baiknya membantu konsumen memenuhi kebutuhan mendasar, yaitu kebutuhan akan makanan, tempat tinggal, kesehatan, atau keamanan. Pilihan strategi ini dapat ditempuh melalui dua cara, yaitu dengan menawarkan kinerja superior (*superior performance*) atau harga yang paling rendah

untuk standar kinerja tertentu (*superior economy*). Kinerja yang superior merupakan hasil keunggulan R&D sedangkan strategi harga termurah merupakan refleksi persepsi produsen atas konsumennya, yaitu bahwa konsumen sensitif terhadap harga.

Asumsi bahwa di atas kebutuhan (*needs*) konsumen memiliki keinginan (*wants*) dan hasrat (*desires*) mendasari *experiential branding*. Sebuah *experiential branding* bisa meliputi produk fisik, tetapi lebih dibangun dengan unsur-unsur yang menyertai konsumsi (yaitu pada aspek lingkungan dan pelayanan) sehingga menghasilkan pengalaman konsumsi yang lebih bermakna.

Suatu *image brand* dibangun dengan menciptakan *image* (citra suatu produk). Konsumen bersedia membayar lebih karena *brand* ini dipersepsikan memancarkan asosiasi dan citra tertentu. Perancang *image branding* berusaha memenuhi hasrat konsumen untuk menjadi bagian dari kelompok sosial yang lebih besar, dipandang terhormat oleh orang lain, atau untuk mendefinisikan diri menurut citra yang diinginkannya.

#### Komponen dari *Brand Equity*

Ekuitas sebuah *brand* ditentukan oleh konsumen – apa yang mereka rasakan (*consumer's feeling*), orientasi terhadap *brand* tersebut dan bagaimana *brand* bisa masuk ke dalam kehidupan konsumen (Chandler dan Owen, 2002). Oleh karena itu unsur pembentuk *brand equity* harus berorientasi konsumen. Keller (2003) mengembangkan model *Customer-Based Brand Equity pyramid* (lihat Tampilan 3 pada bab "Brand Research") -- suatu model pengembangan *brand* yang berperspektif konsumen -- untuk menggambarkan unsur-unsur yang menentukan ekuitas, atau bisa dipandang sebagai panduan untuk mengembangkan *brand* yang kuat.

Model CBBE tersebut terdiri dari empat tingkatan dalam penciptaan *brand*, yang dimulai dari *brand salience* sampai pada *resonance*. Unsur-unsur dalam *brand salience* merupakan syarat mendasar yang harus dimiliki oleh sebuah *brand*, yaitu dikenal

oleh konsumen dan dapat memenuhi kebutuhan (fungsional) konsumen dengan baik. Tingkatan tertinggi, yaitu *brand resonance*, merupakan tujuan *branding* yaitu loyalitas dan keterikatan (juga secara emosional) antara konsumen dan suatu *brand*. Untuk menuju kepada *resonance*, ada beberapa "syarat" yang harus dipenuhi oleh suatu *brand*, yaitu *performance, imagery, judgment, dan feelings*.

Tingkatan kedua dari penciptaan *brand* meliputi asosiasi yang terbentuk dalam benak konsumen tentang kinerja fungsional dari suatu *brand* (*performance*) dan asosiasi tentang aspek *intangible* dari suatu *brand* (*imagery*). Asosiasi *intangible* yang bisa terbentuk bisa berkenaan/ dihubungkan dengan profil pengguna, situasi penggunaan dan pembelian, kepribadian atau nilai-nilai tertentu, dan sejarah, tradisi atau pengalaman tertentu.

Tingkatan ketiga sudah berada dalam kendali konsumen, di mana konsumen membentuk opini dan mengevaluasi sebuah *brand*. Untuk suatu *brand* yang kuat, evaluasi konsumen mencakup sedikitnya empat aspek yaitu kualitas, kredibilitas, superioritas, dan masuknya suatu *brand* ke dalam pertimbangan saat konsumen membuat keputusan pembelian. *Brand feelings* adalah respons emosi terhadap *brand* tersebut yang juga meliputi persepsi status sosial dan identitas yang dihasilkan oleh penggunaan *brand* tersebut. Aspek-aspek dalam ranah emosi konsumen bisa meliputi rasa hangat (*warmth*), kegembiraan, kesukacitaan, rasa aman, perasaan diterima oleh masyarakat dan rasa hormat kepada diri sendiri yang ditimbulkan oleh suatu *brand*.

Jika aspek-aspek dalam masing-masing tingkatan sudah dimiliki oleh suatu *brand*, maka loyalitas konsumen bisa dimenangkan, sekaligus "kerelaan" konsumen untuk membayar harga premium untuk *brand* tersebut. *Brand equity* yang sudah terbentuk ini menjadi sumber keunggulan dalam era persaingan yang semakin ketat.

### Metode Pengumpulan dan Analisis Data

Tulisan ini bertujuan untuk memberikan gambaran atas strategi *branding* maskapai-maskapai penerbangan di Indonesia. Dari 57 maskapai penerbangan yang memegang izin operasi, dipilih tiga sampel yaitu Garuda Indonesia, Lion Air, dan Indonesia AirAsia. Ketiga maskapai ini dipilih berdasarkan pada beberapa pertimbangan. Garuda Indonesia dan Lion Air dipilih karena keduanya meraih posisi pertama dan kedua dalam perebutan pangsa pasar penumpang domestik dan internasional (lihat Tabel 3). Keduanya juga mempunyai strategi *branding* yang "muncul ke permukaan" sehingga dapat diamati dengan cukup jelas. Indonesia AirAsia yang mulai beroperasi tahun 2005 dijadikan sampel dengan pertimbangan bahwa maskapai ini (walaupun baru muncul) telah mempunyai tingkat *brand awareness* yang tinggi terutama berkat promosi harga besar-besaran dan statusnya yang merupakan maskapai "semi-asing" pasca akuisisi oleh Air Asia (yang merupakan perusahaan Malaysia).

Data dalam penelitian ini meliputi data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara dengan sumber yang kredibel dan mempunyai otoritas untuk memberikan informasi. Informan yang diwawancara adalah *District Manager* dan *Sales Manager* Garuda Indonesia di Yogyakarta, dan *District Manager* dan *Wakil District Manager* Lion/ Wings Air di Yogyakarta pada bulan Juni-Juli 2005.

Data sekunder dikumpulkan dari berbagai sumber terpublikasi, yaitu dari surat kabar dan majalah. Data sekunder yang dikumpulkan meliputi berita, artikel, dan iklan yang dipasang maskapai penerbangan di beberapa media cetak dan internet. Beberapa informasi juga secara tidak langsung didapatkan dari beberapa informan yang memberikan informasi yang berkaitan dengan strategi *branding* ketiga maskapai tersebut.

Analisis atas strategi *branding* Garuda Indonesia dan Lion Air didasarkan pada data primer hasil wawancara dan data sekunder yang dikumpulkan dari berbagai sumber. Analisis atas Indonesia AirAsia terutama didasarkan pada data sekunder yang

Tabel 3  
Pangsa Pasar Penumpang Pesawat Domestik

Nama Maskapai	Pangsa Pasar (%) Tahun 2004	Jumlah Penumpang yang Diangkut Tahun 2007	
		Domestik	Internasional
Garuda	27,75	7,4 juta	2,1 juta
Lion Air	26,15	6,5 juta (Lion Air) dan 2,3 juta (Wings Air*)	305 ribu
Merpati	13,06		
Mandala	12,27		
Bouraq	8,90		
Lainnya	11,88		

\* Catatan: Wings Air merupakan *brand* yang terpisah dari Lion Air, tetapi keduanya berada dalam satu manajemen Lion Air dan sering melakukan sharing fasilitas (tiket Lion Air yang dibeli bisa berarti terbang dengan pesawat Wings Air dan sebaliknya).

Diolah dari sumber: Departemen Perhubungan yang dikutip pada Majalah Marketing (No. 12/V/Desember 2005), Pambudi (2008), dan <http://www.bps.go.id>.

dikumpulkan dari berbagai sumber terpublikasi. Jadi, analisis atas Indonesia AirAsia merupakan analisis tekstual, yang dilakukan berdasarkan data terpublikasi tanpa mengonfrontasikannya dengan pihak Indonesia AirAsia.

Posisi dari penganalisis adalah sebagai "pihak eksternal" yang berupaya memahami dan menganalisis strategi *branding* dari ketiga maskapai tersebut melalui informasi "orang dalam" (*insider's information*) dan terutama informasi yang terpublikasikan. Data yang dikumpulkan kemudian dianalisis

secara deskriptif interpretatif dengan menggunakan kerangka berpikir dan konsep-konsep *branding* dan strategi bersaing yang telah diuraikan pada tinjauan literatur. Secara khusus, beberapa konsep seperti *brand awareness*, *brand image*, dan model piramida *customer-based brand equity* dirujuk dalam melakukan evaluasi dan analisis strategi *branding* ketiga maskapai tersebut. Konteks yang lebih besar yang meliputi dinamika persaingan dan faktor-faktor pembentuk persaingan dalam industri penerbangan (yang diuraikan dalam bagian "Garuda, Lion Air dan Industri Penerbangan di Indonesia") juga menjadi latar belakang dari analisis dan interpretasi yang dilakukan.'

## Analisis

### Garuda, Lion Air, Indonesia Air Asia dan Industri Penerbangan di Indonesia

Manajemen strategik perusahaan penerbangan perlu mempertimbangkan faktor-faktor pembentuk persaingan dalam industri penerbangan. Penulis mengidentifikasi beberapa faktor yang akan mempengaruhi peta dan arah persaingan di industri ini, yaitu persaingan dan karakteristik industri penerbangan itu sendiri, regulasi pemerintah atas industri penerbangan dan infrastruktur bandar udara, perilaku dan preferensi konsumen, dan karakteristik manufaktur pesawat terbang dan perusahaan pembiayaan (*leasing* ataupun *financing company*) (lihat Tampilan 2).

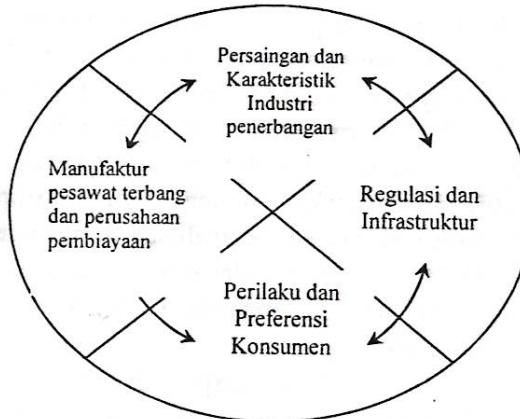
Model faktor-faktor pembentuk persaingan dalam industri penerbangan ini selaras dengan model "Five Competitive Forces" yang dikemukakan oleh Porter (1979). Porter menyebutkan bahwa lima faktor pembentuk persaingan dalam suatu industri adalah intensitas persaingan di industri tersebut, posisi tawar konsumen, posisi tawar produsen, rintangan untuk masuk ke dalam industri, dan ancaman dari produk substitusi. Dalam model yang dikemukakan penulis, persaingan dan karakteristik industri penerbangan merupakan penentu intensitas persaingan dalam industri tersebut. Perilaku dan preferensi konsumen

dalam model ini mengarah pada "posisi tawar pembeli"-nya Porter, sementara faktor manufaktur pesawat terbang dan perusahaan pembiayaan menentukan "posisi tawar supplier." Faktor-faktor tersebut membentuk rintangan untuk masuk ke industri transportasi udara, akan tetapi secara khusus regulasi dan infrastruktur bandara akan menentukan rintangan untuk masuk ke industri ini. Karakteristik industri penerbangan yang sangat teregulasi terutama karena alasan *safety* juga akan sangat membentuk persaingan dalam industri transportasi udara ini (Oum, 1987; Shaw, 1985).

Sebelum deregulasi sektor transportasi udara diberlakukan di Indonesia, industri penerbangan merupakan industri yang sangat diproteksi dan digarap hanya oleh perusahaan-perusahaan milik negara. Maskapai swasta yang pertama kali diizinkan adalah Sempati Air, yang telah gulung tikar beberapa tahun yang lalu. Akan tetapi sekarang ini terdapat 57 maskapai yang memegang izin operasi. Dari 57 maskapai ini, hanya 28 yang masih beroperasi.

Tidak saja dari aspek perizinan, pemerintah juga relatif melepas penentuan harga tiket tanpa banyak memberlakukan tarif referensi. Implikasinya, tahun 2000 menandai perang tarif dalam industri penerbangan yang dipicu oleh konsep *Low Cost Carrier* yang ditawarkan oleh Lion Air. Lion Air mampu menerapkan harga murah salah satunya karena memanfaatkan krisis dalam bisnis *leasing* pesawat pasca pemboman World Trade Center di Amerika Serikat, dan menyewa pesawat jenis MD dengan harga murah. Tambahan 62 pesawat Boeing yang direncanakan pada tahun 2007 juga tidak mengalami kendala berarti berkat keberadaan perusahaan *leasing* atau pembiayaan.

Akan tetapi, deregulasi sektor transportasi udara juga menyimpan paradoks, sehubungan dengan izin pembukaan rute penerbangan (terutama kepada maskapai asing) dan regulasi investasi asing pada industri transportasi udara. Kasus akuisisi Air Asia atas Awair masih menyisakan kontroversi terutama karena status "semi-asing" yang disandangnya. Untuk tetap



**Tampilan 2: Unsur-unsur Pembentuk Persaingan dalam Industri Penerbangan**

mendapatkan citra Air Asia (sebagai maskapai Malaysia yang cukup kredibel) dan tidak melanggar peraturan di Indonesia, Awair sekarang dioperasikan dengan nama "Indonesia AirAsia" dan beroperasi dengan 25 unit pesawat Boeing.

Sementara itu, Garuda Indonesia yang pangsa pasar untuk penerbangan domestik digerogoti (bahkan nyaris dikalahkan) oleh Lion Air, mempunyai kinerja keuangan yang buruk (dengan total utang US\$ 800 juta dan kerugian pada tahun 2005 sebesar Rp. 800 miliar: Swa, 17 Mei, 2005). Sehingga walaupun merupakan maskapai tertua dan terbesar di Indonesia, kondisi keuangannya sekarang ini tidak mendukung pengembangan bisnis dan investasi yang agresif. Akan tetapi, menarik untuk dibandingkan dengan Lion Air dan Indonesia AirAsia, Garuda mempunyai strategi *positioning* yang berbeda, seperti yang akan diuraikan di bawah ini.

### Strategi Branding Garuda, Lion Air, dan Indonesia AirAsia: Dari *Unique Selling Proposition* sampai Strategi Komunikasi Pemasaran

*Brand essence* yang dipilih oleh masing-masing maskapai akan mengarahkan strategi komunikasi *brand* tersebut (Clow dan Baack, 2004; Gobè, 2001), sehingga *brand essence* Garuda Indonesia, Lion Air, dan Indonesia AirAsia dapat diamati melalui slogan, logo, iklan, maupun strategi komunikasi pemasaran lainnya. Selanjutnya, *brand essence* harus mengarahkan tidak saja strategi komunikasi (yang lebih berfungsi sebagai pembentuk citra), tetapi juga seluruh operasi perusahaan yang mencakup aspek pelayanan dan penetapan harga (Burmann dan Zeplin, 2005).

Iklan-iklan Indonesia AirAsia dan Garuda Indonesia (lihat Tampilan 2 dan 3) mengontraskan *positioning* kedua maskapai tersebut. Jika dipandang dari strategi generiknya Porter (1985), strategi tiket murah yang diambil Indonesia AirAsia dan juga Lion Air merupakan strategi *low cost*, sementara strategi pembentukan citra yang ditempuh Garuda adalah strategi diferensiasi. *District Manager* Lion Air di Yogyakarta mengkonfirmasi hal ini, menyebutkan bahwa Lion Air memposisikan diri sebagai LCC, dan selalu berusaha mengkomunikasikan bahwa Lion Air menawarkan penerbangan dengan tiket termurah. Untuk tahun 2006, manajemen PT. Lion Mentari Airlines menargetkan penurunan tarif sebesar 15-30% dari harga jual sebelumnya. Slogan yang dirancang oleh Lion Air, yaitu "We make people fly" dan juga "Fly is Cheap" (yang digunakan oleh anak perusahaan Lion yaitu Wings Air) sangat jelas mengkomunikasikan *positioning* produk sebagai maskapai bertarif murah.

Iklan-iklan Indonesia AirAsia memang selalu didominasi oleh informasi harga tiket (murah). Untuk mendapatkan citra sebagai maskapai "murah-meriah", Indonesia AirAsia membuat gebrakan pertama dengan memasang harga tiket Rp. 30.000 untuk penerbangan Medan-Penang. Slogan yang dipakai oleh Air Asia – "Now Everyone Can Fly" (atau dalam versi bahasa



Tampilan 3: Iklan Air Asia yang mencitrakan diri sebagai maskapai bertarif murah (dipasang di Kompas, 1 Mei 2005)



Tampilan 4: Iklan Garuda Indonesia yang mementingkan pembentukan citra (dipasang di Majalah Marketing, Februari 2004).

Indonesia, yaitu "Sekarang Siapapun Bisa Terbang") juga sangat jelas mengkomunikasikan posisinya sebagai LCC.

Sebaliknya, Garuda menonjolkan citra produk yang berkualitas dan berusaha untuk tidak bersaing dalam aspek harga. District Manager Garuda di Yogyakarta menyebutkan bahwa Garuda ingin menyasar segmen penumpang yang tidak sensitif terhadap harga, tetapi lebih mementingkan (ketepatan) jadwal penerbangan dan pelayanan (baik di dalam pesawat maupun di bandara). Citra produk berusaha dikomunikasikan dengan menggunakan slogan "Bangga Terbang Bersamanya." Citra produk juga berusaha diciptakan menggunakan sejarah panjang Garuda Indonesia sebagai maskapai penerbangan pertama di Indonesia, dengan harapan menumbuhkan sentimentalitas, rasa nasionalisme, dan berarti ke-eksklusif-an Garuda. Iklan Garuda Indonesia (yang dimuat di beberapa harian nasional pada hari peringatan Konferensi Asia Afrika ke-50) yang menggambarkan Garuda sebagai maskapai yang mengangkut tamu-tamu negara pada KAA di Bandung pada tahun 1955 mengarah pada pembentukan citra Garuda yang eksklusif dan membedakannya dari maskapai-maskapai lainnya.

#### Elemen-elemen Pembentuk *Brand Equity* dari Garuda, Lion Air, dan Indonesia AirAsia

Mengacu pada Piramida CBE seperti yang telah diuraikan pada bagian sebelumnya, komponen dasar dari *brand equity* adalah *brand salience*. Karena merupakan maskapai yang mempunyai sejarah terpanjang di Indonesia, Garuda Indonesia mempunyai *brand awareness* yang lebih tinggi dibanding Lion Air dan Air Asia. Hampir setiap penduduk Indonesia barangkali telah mengenali Garuda sebagai maskapai penerbangan yang melayani transportasi udara untuk rute domestik dan internasional.

Lion Air dan Air Asia masih perlu mengucurkan anggaran promosi *above-the-line*, yaitu masing-masing sebesar Rp. 30 miliar dan Rp. 20 miliar pada tahun 2005 (Swa, 22 Maret 2006), untuk



membangun *brand salience*. Lion Air menggunakan sebagian anggaran ini untuk memberikan undian berhadiah mobil Mercedes dan uang tunai dan beriklan melalui media elektronik. Air Asia terlihat banyak beriklan melalui media cetak dan elektronik nasional maupun lokal. Walaupun kedua maskapai ini mengambil strategi *positioning* sebagai LCC yang sebenarnya harus konsisten termasuk berstruktur biaya promosi rendah, anggaran promosi sebesar itu nampak tidak merefleksikan strategi ini. Akan tetapi, strategi *positioning* LCC ini memang perlu dikomunikasikan dan ditanamkan kepada konsumen. Untuk kedua maskapai yang relatif baru ini, komunikasi pemasaran diperlukan untuk membangun *brand salience* mereka sebagai LCC.

Tingkatan kedua meliputi kinerja dan asosiasi yang terbentuk atas suatu *brand*. Untuk maskapai penerbangan, kinerja fungsional diukur antara lain dengan On Time Performance (OTP) dan banyaknya rute yang diterbangi. Dalam hal OTP, Lion Air yang mempunyai OTP yang lebih rendah dibanding Air Asia (82% *versus* 85%), tapi unggul dalam segi rute yang diterbangi (174 *versus* 7; Swa 22 Maret 2006). Garuda mempunyai OTP yang menurun, walaupun pernah penghargaan OTP tertinggi, dan menerbangi 43 rute (Jakarta Post, 18 Maret 2004).

Asosiasi harga tiket murah (yang dibentuk oleh Lion Air dan Indonesia Air Asia) tampaknya lebih mudah terbentuk, terutama karena konsumen Asia (termasuk dan terutama Indonesia, Malaysia, dan Singapura) sangat sensitif terhadap harga dan menggunakan transportasi udara untuk kepentingan liburan (Jahari dan Yanto, 2005). Jadwal dan kenyamanan menjadi tidak terlalu menentukan keputusan pembelian. Lion Air lebih mudah membangkitkan asosiasi harga murah karena ia merupakan maskapai pertama di Indonesia yang menggunakan konsep LCC. Sementara itu, Indonesia AirAsia mendapat keuntungan dari citra Air Asia yang telah terbentuk sebagai LCC Malaysia.

Sesuai dengan *positioning*-nya, Garuda berusaha untuk membangkitkan asosiasi maskapai penerbangan yang "berkelas" dengan memberikan pelayanan penuh di dalam pesawat maupun

di bandara. Di dalam pesawat, makanan (kecil), minuman, surat kabar/majalah disajikan, tidak seperti Lion Air yang hanya menyajikan air minum dan permen ataupun Air Asia yang memberi kesempatan pada konsumen untuk membeli berbagai macam makanan dan minuman selama penerbangan. Garuda juga membangun *lounge* eksklusif bagi pemegang kartu Garuda Frequent Flyer (GFF) selama mereka menunggu penerbangan di bandara.

Berkenaan dengan tingkatan ketiga dalam piramida CBE, yaitu *judgment* dan *feeling* konsumen terhadap suatu *brand*, beberapa bukti anekdotal menyebutkan bahwa masyarakat sudah mempersepsikan perbedaan status antara terbang dengan Garuda dibanding dengan Lion Air atau LCC lainnya. Sebelum konsep LCC masuk ke Indonesia, "naik pesawat terbang" sudah mengkomunikasikan status (sosial dan ekonomi seseorang). Sekarang ini, keterangan "naik pesawat terbang" perlu mendapat keterangan tambahan, yaitu "naik Garuda" atau "naik Lion".

Masing-masing maskapai juga berusaha merebut loyalitas pelanggan, walaupun saat ini masih terlalu prematur untuk menganalisis apakah ekuitas masing-masing *brand* ini sudah memenangkan loyalitas konsumen (*brand resonance*). Garuda yang menempuh strategi diferensiasi berharap bahwa program GFF dengan semua fasilitasnya akan menghasilkan konsumen loyal. Akan tetapi, Lion Air yang menempuh strategi *low cost* juga berusaha memberikan fitur-fitur tambahan untuk meningkatkan kualitas produk/jasa yang ditawarkan.

Lion Air mungkin hendak menempuh strategi seperti yang dijalankan oleh Value Air (maskapai asal Singapura) dan Virgin Airlines (maskapai asal Amerika Serikat). Value Air dan Virgin Airlines yang keduanya juga merupakan LCC berusaha memberikan pelayanan yang berbeda dibandingkan dengan maskapai lainnya. Pramugari Value Air mempunyai format pelayanan yang informal dan bersahabat, yaitu dengan berpakaian *sporty*, menyapa penumpang secara informal, dan bahkan menyanyi sembari memberikan pengumuman kepada

penumpang. Virgin Airlines memberikan pelayanan unik dengan menyediakan badut dan fasilitas pijat di dalam pesawat. Dalam perkembangannya, Lion Air berusaha meningkatkan pelayanan dengan menyediakan fasilitas *booking* secara *online* (lihat Tampilan 5) dan memperkenalkan Lion Credit Card yang memberikan pelayanan premium. Mirip dengan program GFF, Lion Credit Card akan memberikan fasilitas *executive lounge, upgrade* ke *Business Class*, bebas *checkin, flight travel insurance, extra point mileage*, prioritas *waiting list*, dan ekstra bagasi ([www.lionair.co.id](http://www.lionair.co.id)).

Walaupun Value Air, Virgin Airlines, dan Lion Air mempunyai *positioning* sebagai LCC, mereka berusaha membentuk citra "murah, berkualitas, dan berkesan." *Branding* yang dikembangkan melampaui *functional branding*, menjadi *experiential branding*. Walaupun konsumen membayar murah, tidak berarti mereka tidak berhak mendapatkan pelayanan yang berkualitas dan pengalaman terbang yang mengesankan.



Tampilan 5: Lion Air mengembangkan pelayanan melalui internet

## Penutup: *Branding* dan Strategi Generik Porter

Kasus strategi *branding* Garuda, Lion Air, dan Air Asia mendukung konsep strategi generik yang dikemukakan oleh Michael E. Porter (1985). Porter menyebutkan bahwa pada dasarnya, perusahaan bisa memilih strategi *low cost* atau *differentiation*. Jika demikian, maka *branding* konsisten dengan proposisi Porter karena *brand essence* (USP/SCA) Garuda, Lion Air, dan Air Asia akan bermuara pada salah satu strategi generik Porter tersebut. Kontribusi *branding* barangkali berupa strategi untuk menjaga konsistensi antara USP/SCA dengan keseluruhan strategi perusahaan, termasuk dan terutama strategi komunikasi pemasaran.

Akan tetapi, perkembangan strategi *branding* Lion Air menunjukkan bahwa strategi *low cost* dan strategi differensiasi tidak harus saling meniadakan (*mutually exclusive*). Tantangan dalam strategi LCC terletak pada efisiensi biaya secara terus menerus. Jika hal ini berhasil, maka kualitas pelayanan dapat ditingkatkan dengan tingkat biaya yang sama. Jadi tidak berarti bahwa *low cost* adalah *low quality service*, atau bahwa Lion Air hanya boleh memberikan manfaat fungsional dan pelayanan "standar" kepada konsumen agar dapat memasang harga tiket yang rendah. Intensitas persaingan dalam industri transportasi udara barangkali mengharuskan inovasi strategi, termasuk dengan mengaburkan batas-batas antar pilihan strategi generik.

Prinsip dasar *branding* menunjukkan bahwa *brand equity* terbentuk jika konsumen memandang bahwa *brand* tersebut relevan dengan kebutuhan (*need*), keinginan (*want*), dan daya belinya (*demand*). Strategi *branding* berarti harus mengikuti perkembangan konsumen, bahkan dengan mengubah USP yang pada awalnya merupakan kunci sukses perusahaan. Jika tren preferensi konsumen menunjukkan bahwa konsumen menginginkan jasa transportasi udara yang terjangkau tetapi berkualitas dan berkesan, maka maskapai penerbangan harus mempunyai USP yang dengan cerdas berpijak pada dua posisi strategi generik (yaitu sekaligus *low cost* dan *differentiated*).

Barangkali industri penerbangan dengan intensitas persaingan yang tinggi menunjukkan bahwa inovasi strategi harus terus menerus dicari untuk menghasilkan *brand equity* dan memenangkan loyalitas konsumen.

## Referensi

- Bennett, Rebekah dan Sharyn Rundle-Thiele (2005), "The Brand Loyalty Life Cycle: Implications for Marketers, *Brand Management*, Vol. 12, No. 4, hal. 250-263.
- Burmann, Christoph dan Sabrina Zeplin (2005), "Building Brand Commitment: A Behavioural Approach to Internal Brand Management," *Brand Management*, Vol. 12, No.4, hal. 279-300.
- Chandler, Jon dan Mike Owen (2002), *Developing Brands with Qualitative Market Research*, London: Sage Publications.
- Clow, Kenneth E. and Donald Baack (2004), *Integrated Advertising, Promotion, and Marketing Communications*, 2<sup>nd</sup> Edition, New Jersey: Pearson Education.
- Dewi, Ike Janita (2005), "Brand Sebagai "Panglima": Nilai dan Konsep Dasar Branding," dalam *Inspirasi Bisnis: Perspektif Baru dalam Strategi Branding, Bisnis, dan Karir*, Ed. Ike Janita Dewi, Yogyakarta: Amara Books.
- Gialloreno, Louis (1988), *Strategic Airline Management: The Global War Begins*, Singapore: Pittman Publishing.
- Gobé, Marc (2001), *Emotional Branding*, terjemahan oleh Bayu Mahendra, Jakarta: Erlangga.
- Jakarta Post, "Garuda Sees Profits Doubling this Year," 18 Maret 2004.
- Jahari, Tajwini dan Noor Yanto (2005), Tren Penerbangan: LCC Tetap Jadi Andalan, *Marketing*, 12/V/Desember, hal. 52-53.
- Keller, Kevin Lane (2003), *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, 2<sup>nd</sup> Edition, New Jersey: Pearson Education.
- Kompas, "Pelarangan LCC Asing", 27 Oktober 2005
- \_\_\_\_\_, "Pemerintah Tegur Air Asia," 20 Desember 2005
- \_\_\_\_\_, "Penumpang Pesawat Garuda Makin Menurun", 13 September 2005
- Oum, Tae Hoon (1997), "Challenges and Opportunities for Asian Airlines and Government", in *Asia Pacific Air Transport Challenges and Policy Reforms*, Eds. Christopher Findlay, Chia Lin Sien, dan Karmjit Singh, Singapore: Institute of Southeast Asian Studies.
- Pambudi, Teguh S (2008), "Rp 60 Triliun di Langit Kita", *Swa*, 15 Mei.
- Porter, Michael E (1979), "How Competitive Forces Shape Strategy," *Harvard Business Review*, March-April.
- \_\_\_\_\_, (1985), *Competitive Advantage*, New York: The Free Press.
- Rubinstein, Helena (1996), "Brand First Management," *Journal of Marketing Communications*, 12, hal. 269-280.
- Shaw, Stephen (1985), *Airline: Marketing and Management*, 2<sup>nd</sup> Edition, London: Pitman.
- Tybout, Alice M dan Gregory S. Carpenter (2000), "Creating and Managing Brands," dalam *Kellog on Marketing*, Ed. Dawn Iacobucci, New York: John Wiley and Sons.
- Widakdo, Gatot (2005), "Perang di Maskapai Penerbangan," *Kompas*, 22 Desember 2005.
- <http://www.bps.go.id> diakses pada 12 Februari 2009
- <http://www.lionair.co.id> diakses pada 12 Januari 2008.

## Indeks

### A

a brand's point of view 31  
a contract of trust 4, 25  
actual purchase 47, 54  
actual self 33, 40  
added values 2, 9, 140  
advertising skepticism 86  
afektif 19, 52, 64, 65, 83  
aspek afektif 83  
Aspek Ekternal dan Internal 98  
aspek kognitif 83  
aspek sikap 47  
attitude 9, 47, 54, 56, 64  
attitudinal 47  
awareness 47, 53, 55, 56, 57, 62, 69, 82, 83, 120, 125, 141, 144, 146, 151

### B

behavioral 47  
berperilaku sesuai dengan brand 102  
Bisnis Yang Bertanggungjawab 68  
bottom-of-the-pyramid 93  
brand v, vi, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 28, 29, 30, 31, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 40, 41, 42, 43, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 69, 71, 72, 76, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 92, 93, 94, 98, 99, 100, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 129, 130, 131, 132, 133, 134, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 149, 151, 152, 153, 155, 156  
brand's moment of truth 112  
brand-driven 104  
brand's point of view 30, 31  
brand association 10, 120, 141  
brand attitude 9, 56, 64  
Brand Attitudes and Judgments 54  
brand awareness 57, 62, 82, 83, 120, 141, 144, 146, 151  
brand building 71  
brand communication 49  
brand community 82  
brand credibility 82  
Brand dan Manajemen 102  
brand delivery 102  
Brand Diamond 50  
Brand Dynamics 51  
brand engagement 82  
brand equity v, vi, 3, 9, 18, 45, 46, 50, 51, 52, 54, 55, 56, 58, 71, 82, 83, 84, 87, 98, 120, 139, 140, 141, 142, 143, 146, 151, 155, 156  
Brand essence 100, 120, 140, 149, 155  
Brand Essence Model 100  
brand experience v, 98, 102, 103, 123, 132, 134, 123, 103, 123, 133, 134  
brand extensions 5, 9, 56  
brand familiarity 9, 56  
brand feelings 82, 143  
Brand Fingerprint 50  
Brand Identity 99, 100

Brand Identity Prism 100  
brand image 10, 53, 62, 63, 82, 99, 141, 146  
Brand Imagery 5, 51, 52  
brand infrastructure relationships 122  
branding v, vi, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 9, 13, 15, 16, 20, 30, 31, 37, 42, 46, 47, 49, 50, 56, 98, 99, 102, 103, 104, 105, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 130, 131, 132, 133, 134, 136, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 154, 155, 166  
branding concept 13  
branding destinasi 118, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 131, 132, 133, 134  
branding specialists 5  
branding untuk destinasi wisata 118, 124  
brand loyalty 1, 120, 140  
brand manager 40, 112  
brand messages 106, 125, 130  
brand model 28, 46, 48, 50  
brand modeling 47, 50  
Brand Performance 5, 51, 52, 116  
brand personality 10, 83  
brand portrait 46, 47, 48, 49, 50  
Brand Positioning 28, 44, 90  
brand promise 41, 102, 103, 108, 110, 114  
brand reality 123  
brand recall 53, 61, 141  
brand recognition 53, 60, 61, 141  
Brand research 49  
Brand Resonance 5, 50, 52, 54, 66, 143, 153  
brand salience 5, 51, 53, 55, 139, 142, 151, 152  
Brand Social Leadership 88, 92, 93  
brand substitusi 37  
brand yang potensial 37  
business value 47

**C**  
category POP 37  
Cause-Related Marketing 71, 77, 78, 80, 94, 96  
Cause Promotions 78  
citra 3, 10, 13, 20, 21, 22, 23, 24, 29, 35, 37, 38, 82, 83, 84, 88, 102, 119, 124, 125, 126, 127, 130, 140, 142, 148, 149, 150, 151, 152, 154  
citra (image) destinasi 119  
citra positif brand 82, 83, 84, 88  
clutter 49  
community volunteering 78, 81  
competitive POP 37  
consistency 125  
consumer's feeling 142  
consumer's world 49  
Consumer Feelings 52  
Consumer Judgements 52  
consumerjudgment-consumer feelings 5  
consumer relationships 122  
core values 30, 31  
Corporate-Customer Identification 85  
Corporate Philanthropy 78, 81  
Corporate Social Initiatives 71, 77  
Corporate Social Marketing 68, 71, 77, 78, 81, 82  
Corporate Social Responsibility vi, ix, 68, 74, 94, 95, 96  
creating expectations 126, 130  
CSI 71, 77, 78, 81  
CSM 71, 72, 81, 82, 83, 84, 85, 84, 85, 84, 85, 86, 87, 88, 92, 93, 94  
CSR 68, 69, 70, 71, 72, 74, 72, 76, 75, 76, 77, 81, 82, 85, 86, 87, 92, 93, 94, 96, 97  
CSR stratejik 77  
Customer-Based Brand Equity Model 46, 50, 82  
Customer-Based Brand Equity pyramid 142

**D**  
dampak positif 69, 83  
daya saing kepariwisataan 133  
daya tarik emosional 10, 15, 25  
demografi 34  
desires 17, 142  
destination branding 118, 133  
Destination Management Organization (DMO) 130  
diferensiasi 3, 16, 20, 29, 30, 140, 149, 153  
differentiation 30, 125, 155  
differentiator 130  
disiplin individu dalam mengkonsumsi makanan sehat 86

**E**  
efek CSM 85  
ekuitas 5, 9, 46, 52, 55, 57, 88, 120, 134, 140, 142, 153  
emotional appeal 11  
emotional response 126, 130  
event sponsorships 23  
event studies 9  
experiential 3, 12, 13, 17, 19, 20, 25, 103, 111, 141, 142, 154  
experiential brand 3, 17, 19, 25, 141  
experiential branding 13, 20, 103, 111, 142, 154  
experiential branding strategy 103  
experiential consumption 19  
extended self 12  
external locus of control 86

**F**  
familiarity 9, 56, 141  
fantasies 18  
favorability 53  
feature-based 22  
feelings 5, 18, 82, 139, 142, 143, 153  
financial metrics 45  
Financial Value 44, 54

**G**  
Generasi Y 86  
good value 16

**H**  
hasrat 4, 11, 17, 21, 142  
head-to-head competition 37  
hidup dalam brand 108, 110  
hospitality industry 20

**I**  
ideal self 31, 40  
identifikasi konsumen terhadap perusahaan 85  
identitas 2, 11, 12, 17, 23, 30, 52, 99, 100, 102, 105, 109, 120, 127, 143  
identitas brand 99, 100, 102, 109  
iklan transformasional 20, 21  
image 3, 10, 12, 13, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 62, 63, 82, 99, 119, 120, 124, 130, 134, 141, 142, 146  
image/personality 120  
image brand 3, 12, 13, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 141, 142  
image branding 13, 142  
imagery 5, 22, 23, 38, 139, 143  
imagery associations 38  
Inisiatif Sosial Perusahaan 77  
intangibles 6, 41  
intelejensi pasar 49  
internal branding 99, 103, 104, 109, 110, 112, 113, 114, 115, 131, 134  
Internalisasi Brand 106, 110, 112

intisari budaya perusahaan 109  
isi pesan brand 106

## J

jaringan brand relasional 122  
jaringan sosial yang dipunyai oleh konsumen 86  
jejaring pemaknaan 34  
jenis-jenis penelitian tentang brand 45  
judgment 5, 6, 64, 139, 143, 153

## K

karakteristik brand 102  
kebutuhan pokok 17  
kegunaan fungsional 2, 13, 15, 102  
keinginan 17, 93, 142, 155  
kekuatan 6, 45, 53, 62, 92  
kelebihan 53  
kemampuan untuk menentukan diri sendiri 86  
kemasan 30, 41, 90, 93  
kepedulian terhadap penampilan di ruang publik 86  
keperilakuan 34, 36  
kerangka 36, 37, 41, 54, 118, 121, 122, 124, 146  
kesadaran 47, 62, 125  
keterikatan (attachment) 54, 66  
keunikan 29, 30, 37, 38, 43, 53, 54, 63, 64, 119, 120, 125, 127  
keunikan brand 29, 30, 37, 38, 43, 53, 54, 63, 64, 119, 120, 125, 127  
komunitas brand 82, 84  
kredibilitas brand 82, 83  
kultur yang on-brand 104

## L

logo 30, 99, 114, 118, 121, 124, 127, 129, 134, 149  
loyalitas 29, 54, 66, 139, 143, 153, 156

## M

makna asosiatif brand 23

makna brand 28, 29, 51, 52, 66  
makna konsumsi 19  
makna psikologis dan simbolis 3  
makna simbolis 4, 10, 11, 13, 14, 22, 25  
market environment 49  
marketing-finance interface 58  
marketing expenditure 46, 58  
marketing metrics 45  
Marketing Value 54  
market intelligence 49  
masterbrand 31, 32, 90  
masyarakat kelas bawah 93  
media relationships 122  
Millward Brown's BrandDynamics 51  
minat beli (purchase intention) 47, 54  
model konseptual 45  
Motivational research 11

## N

needs 17, 142  
negotiated reality 49  
neo klasik 71  
nilai finansial brand 55  
nilai finansial dari suatu brand 45  
nilai pasar perusahaan 74, 85  
nilai suatu perusahaan 46  
Nilai tambah 10, 140

## O

on-brand 102, 103, 104, 110, 115

## P

pandangan neo-klasik 74  
parameter internal branding 110  
parameter keuangan 45, 46, 54  
parameter pemasaran 45, 46, 47, 54  
Pasal 15 UU No. 25 Tahun 2007 70  
pembelian coba-coba 55  
pembelian sesungguhnya (actual purchase) 47, 54, 55  
pemberian rekomendasi 47  
Pemilihan sasaran pasar 34, 36  
pemilihan segmen pasar 4  
pengalaman holistik 18, 19

Pengembangan Stratejik 105  
pengenalan terhadap brand 82, 83  
perasaan dihormati masyarakat 84  
perasaan positif terhadap brand 82, 84

perceived difference 3, 140  
perceived differentiation 30  
perceived quality 9, 120  
perceived values 10  
performance 5, 16, 120, 139, 141, 143  
performance difference 120  
Pernyataan Positioning 40  
personalitas brand 38, 83  
personal responsibility in healthy eating 86  
perspektif marketing 9  
perspektif marketing dan finance 9  
pertalian (engagement) 54, 66  
pesaing yang dihadapi secara langsung 37

peta jalan 46  
point-of-difference 41  
point-of-parity 41  
points-of-difference (POD) 37, 38  
points-of-parity (POP) 37  
positioning 4, 28, 30, 31, 33, 34, 35, 36, 37, 40, 42, 43, 106, 126, 127, 140, 148, 149, 152, 154

Positioning Statement 40  
primary service relationships 122  
private brands 17  
product adoption 47  
profil konsumen 85  
profil pengguna 83, 143  
Proses Asimilasi Brand 104, 105, 107, 112

psikografi 34  
public relations 23  
public self-consciousness 86  
purchase intention 47, 54, 64

## R

ranah kognitif 19  
rasa berkomunitas (community) 54

rasa keterikatan dengan brand 82, 84

re-branding 99  
realitas hasil negosiasi 49  
reasons to believe 41, 42  
recognition 60, 61, 125, 130, 141  
referral 47  
relasi 15, 88, 89, 102, 119, 120, 121, 122  
relas konsumen dengan brand 52  
religiositas 86  
religiosity 86  
Responsible Business 68, 78, 79  
respons konsumen 52  
Riset tentang Branding Destinasi Wisata 133  
roadmap 46, 48  
roadshows 112

## S

sasaran pasar 34, 35, 36, 43, 86, 114  
search costs 17, 124, 134  
segmentasi 4, 34, 43, 86, 114  
selective attention 49  
selective distortion 49  
selective retention 49  
self-respect 84  
shared vision 40  
sikap 34, 47, 48, 54, 56, 75, 87, 90, 91, 92, 104, 115  
skeptisme terhadap iklan 86  
slogan 30, 114, 118, 121, 127, 128, 129, 130, 131, 149, 151  
social approval 84  
social leader 92, 94  
social leadership v  
Socially Responsible Business Practices 78, 79, 81  
social networks 86  
social responsibility 86  
source of authority 120  
spiritual konsumen 19  
stakeholder 68, 71, 74, 75, 99, 102, 132, 134  
stockholders 74  
stock return 9

strategic brand positioning v  
strategic positioning 30, 40  
strategi diferensiasi 3, 20, 149, 153  
strategi differensiasi 155  
strength 53  
superior economy 16, 142  
superior performance 16, 141  
Sustainable Competitive Advantage  
38, 43, 140  
symbolic appeal 12  
symbolic values 11

#### T

tagline 30, 99  
tanggung jawab sosial 70, 71, 77, 81,  
86, 97  
targeting 43  
target market 34  
teori branding destinasi 120  
teori stakeholder 71, 74, 75  
tingkat adopsi produk 47  
tingkatan perilaku 47, 66  
tingkatan sikap 47  
tingkat substitusi 54, 66  
to live the brand 108, 113  
top-of-mind 53, 109  
top-of-mind awareness 53

#### U

Undang-Undang No. 25 Tahun 2007  
tentang Penanaman Modal 70  
Undang-Undang Perseroan Terbatas  
no. 40 Tahun 2007 70  
uniqueness 53  
Unique Selling Proposition 38, 43, 125,  
140, 149  
unsur emosional 31  
user-imagery 22, 23  
utilitarian 19, 25  
utilitas dari setiap brand 15

#### W

wants 17, 142  
WinningB@nds™ 51

word-of-mouth 126  
World's Most Valuable Brands 6  
Y  
You are what you consume 12

## TENTANG PENULIS

Ike Janita Dewi adalah dosen pada Prodi Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma Yogyakarta dan pada Program Magister Manajemen Universitas Gadjah Mada Yogyakarta. Latar belakang pendidikan adalah Sarjana Ekonomi (Universitas Atma Jaya Yogyakarta, 1994), *Master of Business Administration* (Edith Cowan University, Australia, 1996), dan *Doctor of Philosophy* (2003, National University of Singapore). Bidang penelitian yang diminati adalah *branding*, perilaku konsumen, dan pemasaran pariwisata.