

**IMPLEMENTASI STRATEGI *CITY BRANDING* DALAM
MENINGKATKAN DAYA SAING DAERAH KOTA MALANG**

SKRIPSI

MOHAMMAD RIZKY KURNIAWAN

NIM. 0910310265



Dosen Pembimbing:

Dr. Irwan Noor, MS

Wima Yudo Prasetyo, S.Sos, M.AP

**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI PUBLIK**

MALANG

2014

PERNYATAAN ORISINILITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Malang, 30 Oktober 2014

Mahasiswa



Nama : Mohammad Rizky Kurniawan

NIM : 0910310265

TANDA PENGESAHAN SKRIPSI

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Jurusan Ilmu Administrasi Publik Universitas Brawijaya, pada:

Hari : Kamis

Tanggal : 20 November 2014

Pukul : 11.00 WIB

Skripsi atas nama: Mohammad Rizky Kurniawan

Judul : Implementasi Strategi City Branding dalam Meningkatkan Daya Saing Daerah Kota Malang

**Dan dinyatakan lulus
MAJELSI PENGUJI**

Ketua



Dr. Irwan Noor, MA
NIP. 19611024 198601 1 002

Anggota



Wima Yudo Prasetyo, S.Sos, M.AP
NIP. 19790523 200604 1 002

Anggota



Drs. Minto Hadi, M.Si
NIP. 19540127 198103 1 003

MOTTO

“... niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat...” (Al Mujadilah:11)

“Orang yang hidup bagi dirinya sendiri akan hidup sebagai orang kerdil dan mati sebagai orang kerdil. Akan tetapi, orang yang hidup bagi orang lain akan hidup sebagai orang besar dan mati sebagai orang besar” (Sayyid Quthb)

“Berbahagialah orang-orang yang sadar bahwa hidup ini hanya sementara, sedangkan hidup yang kekal masih menunggu kita disana.”

(M.Rizky Kurniawan)

KATA PENGANTAR

Puji Syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul Implementasi Strategi *City Branding* dalam Meningkatkan Daya Saing Daerah Kota Malang). Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat mahasiswa S1 untuk dapat menyelesaikan jenjang pendidikan pada jurusan Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya Malang.

Penulis menyadari bahwa dalam melaksanakan penelitian dan menyusun skripsi ini tidak akan terwujud tanpa bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Atas segala bantuan serta dukungan yang telah diberikan, penulis menyampaikan rasa terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Ir. Mohammad Bisri, MS selaku Rektor Universitas Brawijaya
2. Ir. H.R.B. Ainnurasjid, MS selaku Pembantu Rektor III Universitas Brawijaya
3. Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
4. Dr. MR. Khairul Muluk, S.Sos, M.Si selaku Pembantu Dekan I Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
5. Drs. Heru Susilo, MA selaku Pembantu Dekan II Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
6. Dr. Choirul Saleh, M.Si selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
7. Drs. Minto Hadi, M.Si selaku Sekretaris Jurusan Ilmu Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya sekaligus sebagai penguji.
8. Dr. Lely Indah Mindarti, M.Si selaku Ketua Prodi Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
9. Apresiasi yang setinggi-tingginya dipersembahkan kepada Dr. Irwan Noor, MA dan Wima Yudo Prasetyo, S.Sos, M.AP yang telah memberikan

waktu, tenaga, serta bimbinganya dari proses awal sampai akhir penulisan skripsi.

10. Kedua orangtua saya, Ibunda Nila Susanti dan Ayahanda Abdul Sukur yang senantiasa sabar, dan terus memberikan dukungannya secara moril dan materiil kepada penulis.
11. Kedua adik saya, Ilyas Rajaf dan Naufal Rafif Ramadhan yang senantiasa mendoakan, menyemangati dalam penyelesaian skripsi ini.
12. Keluarga The Kareems yang selalu menyemangati untuk segera kembali ke Jakarta.
13. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang yang telah mendidik dan memberikan ilmunya kepada penulis.
14. Ibu Dra. Sri Wahyuningtyas, M.Si selaku Kepala Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Malang yang telah membantu memberikan informasi kepada penulis.
15. Ibu Ida Ayu Made Wahyuni selaku Mantan Kepala Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Malang yang telah membantu memberikan informasi kepada penulis.
16. Bapak Budi Heryanto, A.Par selaku Kepala Seksi Promosi Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Malang yang membantu memberikan informasi kepada penulis.
17. Rekan-rekan KAMMI 2009 yang senantiasa membantu, memotivasi dan menyemangati penyelesaian skripsi ini.
18. Seluruh keluarga besar KAMMI Komisariat Universitas Brawijaya yang selalu memberikan pelajaran dan inspirasi bagi penulis.
19. Seluruh keluarga besar KAMMI FIA yang menginspirasi penulis.
20. Seluruh keluarga besar Eksekutif Mahasiswa Kabinet Mentari Brawijaya 2013 yang telah memberi inspirasi dan kebersamaan perjuangan penulis.
21. Seluruh keluarga besar Himpunan Mahasiswa Jurusan Ilmu Administrasi Publik (HUMANISTIK) Universitas Brawijaya yang telah memberi inspirasi dan semangat kepada penulis.

22. Seluruh saudara-saudara Forum Silaturahmi Mahasiswa Jabodetabek (FORSIMAJA) yang telah memberi inspirasi dan menyemangati perjuangan penulis.
23. Saudara-saudara FORKIM FIA yang mengajarkan ketekunan dan pengorbanan.
24. Saudara-saudara Tapak Suci Universitas Brawijaya yang telah memberikan ilmu beladiri.
25. Teman-teman Fakultas Ilmu Administrasi Publik 2009 yang saling berbagi sejak awal maba hingga hari ini.
26. Teman-teman Geng Kobra alumni SMAN 65 Jakarta yang sebagian besar sudah lulus terlebih dahulu untuk menyemangati penulis
27. Seluruh pihak yang turut serta membantu dalam proses penelitian hingga penyelesaian skripsi ini yang tidak dapat disebutkan satu persatu, namun selalu membekas dalam hati penulis, *Jazakumullahu khoiron katsiron*, semoga Allah membalas kebaikan semuanya.

Ibarat pepatah mengatakan tiada gading yang tak retak penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu kritik dan saran yang membangun dari semua pihak sangat diharapkan. Skripsi ini diharapkan mampu memberikan masukan kepada Pemerintah Daerah yang ada di Indonesia khususnya Pemerintah Kota Malang dalam rangka implementasi strategi *City Branding* dalam meningkatkan daya saing daerah. Demikian, diharapkan skripsi ini bisa bermanfaat bagi semua pihak yang membutuhkan kebermanfaatannya serta dapat berkembang dan menjadi landasan penyempurnaan bagi peneliti dengan tema yang sama dimasa yang akan datang.

Malang, 31 Oktober 2014

Penulis

Mohammad Rizky Kurniawan

RINGKASAN

Mohammad Rizky Kurniawan, 2009, **IMPLEMENTASI STRATEGI CITY BRANDING DALAM MENINGKATKAN DAYA SAING DAERAH KOTA MALANG**, Ketua Komisi Pembimbing Dr. Irwan Noor, MA, Anggota Komisi Pembimbing Wima Yudo Prasetyo, S.Sos, M.AP, 138 Hal + xviii.

Penelitian ini dilakukan atas dasar pentingnya implementasi strategi *City Branding* dalam meningkatkan daya saing daerah, Pemerintah Kota Malang yang diwakili oleh Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Malang melakukan *City Branding* sejak disahkan oleh walikota di Hotel Regent pada tahun 2006 dengan nama Malang *Welcoming City*.

Bagaimanakah implementasi strategi *City Branding* dalam meningkatkan daya saing daerah Kota Malang dan bagaimana dampak implementasi strategi *City Branding* Kota Malang dalam meningkatkan daya saing daerah Kota Malang. Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif, dan analisis data menggunakan metode analisis data Cresswell.

Hasil penelitian menjelaskan bahwa implementasi strategi *City Branding* Kota Malang masih belum maksimal, masyarakat bahkan pegawai Pemerintah Kota Malang pun juga tidak mengetahui apa *City Branding* Kota Malang. Selain itu pendanaan dan juga pergantian kepengurusan juga menjadi faktor penghambat implementasi strategi *City Branding* Kota Malang seperti menurut teori Wernham dalam Salusu (1996:432) salah satu faktor penghambat implementasi strategi adalah penyesuaian perilaku karyawan terhadap strategi baru dan struktur baru yang menimbulkan masalah dan cukup memakan waktu. Dampak Implementasi *City Branding* Kota Malang juga tidak terlalu baik karena Kota Malang yang bersaing dalam penerimaan wisatawan hanya menempati peringkat ke tujuh dari kota/kabupaten yang ada di Jawa Timur.

Kata kunci: Implementasi, Strategi, *City Branding*, Daya Saing, Kota Malang.

SUMMARY

Mohammad Rizky Kurniawan, 2009, **IMPLEMENTATION OF CITY BRANDING STRATEGIES IN IMPROVING THE COMPETITIVENESS OF MALANG**, Supervising Commission Chairman Dr. Irwan Noor, MA, Supervising Commission Members Wima Yudo Prasetyo, S.Sos, M.AP, 138 page + xviii.

This research was conducted based on the importance of City Branding strategy implementation in improving the region competitiveness, the Government of Malang, represented by Department of Culture and Tourism of Malang did this City Branding since endorsed by the mayor at Regent Hotel in 2006 under the name of Malang Welcoming City. How the implementation of city branding strategy in enhancing Malang regional competitiveness and how it impacts the implementation of Malang city branding strategy in improving Malang regional competitiveness. This study used descriptive method with qualitative approachment, and data analysis using Cresswell's method.

The results showed that the implementation of Malang City Branding strategy has not been maximized yet, even the public and members of the Malang government also have not been known about this City Branding Malang well. In addition, funding and management turnover were also being barriers in implementing the strategy for City Branding Malang according to the theory of Salusu Wernham (1996: 432) one of the factors inhibit the strategy implementation is the behavioural adjustment of employees towards new strategies and new structures that causes problems and takes more time. Impacts of City Branding Malang implementation were also not very good since Malang was on seventh rank in tourist acceptance among all towns/districts in East Java.

Keywords: Implementation, Strategies, City Branding, Competitiveness, Malang.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
ORIGINALITAS SKRIPSI.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI.....	iii
MOTTO.....	iv
KATA PENGANTAR.....	v
RINGKASAN.....	viii
SUMMARY.....	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah.....	7
C. Tujuan Penelitian.....	8
D. Kontribusi Penelitian.....	8
E. Sistematika Pembahasan.....	8
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	11
A. Otonomi Daerah.....	11
1. Pengertian Otonomi Daerah.....	13
2. Prinsip-prinsip Pemberian Otonomi Daerah.....	15
B. Daya Saing Daerah.....	18
C. Konsep Strategi.....	22
a. Definisi Strategi.....	22
b. Tingkat-tingkat Strategi.....	23
c. Jenis-jenis Strategi.....	24
D. Implementasi Strategi.....	27
E. Konsep Branding.....	31
a. Definisi Branding.....	31
b. Brand Essence.....	33
c. Brand Personality.....	34
d. Brand Element.....	35
e. Brand Possitioning.....	36
f. Brand Image.....	37
g. Brand Strategy.....	38
F. Konsep <i>City Branding</i>	39
a. Definisi <i>City Branding</i>	39
b. Teknik Branding.....	44
G. Pemasaran Kota.....	47

BAB III	METODE PENELITIAN	49
A.	Jenis Penelitian.....	49
B.	Fokus Penelitian.....	50
C.	Lokasi dan Situs Penelitian.....	51
D.	Jenis dan Sumber Data.....	52
E.	Teknik Pengumpulan Data.....	56
F.	Instrumen Penelitian.....	60
G.	Analisis Data.....	61
H.	Keabsahan Data.....	64
BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	68
A.	Gambaran Umum.....	68
a.	Gambaran Umum Kota Malang.....	68
b.	Gambaran Umum Dinas Kebudayaan dan Pariwisata.....	78
B.	Data Fokus Penelitian.....	84
1.	Implementasi Strategi <i>City Branding</i> dalam Meningkatkan Daya Saing Daerah Kota Malang.....	84
2.	Dampak Implementasi Strategi <i>City Branding</i> dalam Meningkatkan Daya Saing Daerah Kota Malang.....	98
C.	Analisa dan Pembahasan.....	104
1.	Implementasi Strategi <i>City Branding</i> dalam Meningkatkan Daya Saing Daerah Kota Malang.....	104
2.	Dampak Implementasi Strategi <i>City Branding</i> dalam Meningkatkan Daya Saing Daerah Kota Malang.....	120
BAB V	PENUTUP.....	134
A.	Kesimpulan.....	134
B.	Saran.....	137
DAFTAR PUSTAKA.....		Xiv

DAFTAR TABEL

No	Judul	Hal.
1	Event Kota Malang Tahun 2014.....	91
2	Jumlah Pengunjung Daya Tarik Wisata Kota Malang 2013.....	100
3	Jumlah Pengunjung Daya Tarik Wisata Kota Malang 2014.....	101
4	Jumlah Pengunjung Daya Tarik Wisata Jawa Timur 2013.....	102
5	Event Kota Malang Tahun 2014.....	112
6	Jumlah Pengunjung Daya Tarik Wisata Kota Malang 2013.....	124
7	Jumlah Pengunjung Daya Tarik Wisata Kota Malang 2014.....	124
8	Jumlah Pengunjung Daya Tarik Wisata Jawa Timur 2013.....	125
9	Matriks Hasil Penelitian.....	129



DAFTAR GAMBAR

No	Judul	Hal.
1	Peresmian Branding Kota Malang.....	4
2	Logo <i>Branding</i> Kota Malang dan Maskot Tugu Kota Malang.....	5
3	Logo <i>Branding</i> KWB dipakai Pos Ketan.....	6
4	Dua Aspek Komunikasi <i>City's Brand</i>	41
5	Analisis Data dalam Penelitian Kualitatif.....	62
6	Peta Kota Malang.....	70
7	Struktur Organisasi Dinas Kebudayaan dan Pariwisata.....	82
8	Diagram Daya Tarik Wisata Jawa Timur.....	103
9	Diagram Daya Tarik Wisata Jawa Timur.....	104
10	Logo Branding Kota Malang.....	107
11	Dua Aspek Komunikasi <i>City's Brand</i>	109
12	Diagram Daya Tarik Wisata Jawa Timur.....	127
13	Diagram Daya Tarik Wisata Jawa Timur.....	127



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pada era globalisasi, kota-kota di dunia berkompetisi satu sama lain dalam menarik perhatian (*attention*), pengaruh (*influence*), pasar (*market*), tujuan bisnis dan investasi (*business & investment destination*), wisatawan (*tourist*), tempat tinggal penduduk (*residents*), tenaga kerja terampil (*skilled labour*) dan juga penyelenggara berbagai *events*/perhelatan akbar dalam bidang seni, olahraga dan budaya (Van Gelder, 2008:7). Globalisasi merupakan tantangan tersendiri bagi setiap kota untuk saling bersaing memasarkan kotanya masing-masing. Banyak kota yang serius menggarap kotanya agar dapat meningkatkan daya saing daerah pada era globalisasi ini.

Era globalisasi memacu pemerintah Indonesia membuat peraturan otonomi daerah agar kota-kota di Indonesia dapat berinovasi dan ikut bersaing di dunia Internasional sehingga nantinya Pendapatan Asli Daerah (PAD) pun meningkat. Banyak kota-kota di Indonesia yang sudah maksimal memanfaatkan otonomi daerah ini, akan tetapi masih ada juga daerah yang belum maksimal dalam menjalankannya. Otonomi daerah juga berarti kesempatan membangun struktur pemerintahan yang sesuai dengan kebutuhan daerah, membangun sistem dan pola karir politik dan administrasi yang kompetitif, serta mengembangkan sistem manajemen pemerintahan yang efektif (Syaukani, 2002:209).

Adanya otonomi daerah di Indonesia menuntut setiap kota harus memiliki strategi dalam membangun daerahnya masing-masing. Strategi yang dimaksud adalah perencanaan pemerintah yang menyeluruh, komprehensif, dan terpadu yang digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan. Menurut Glueck dalam Amirullah (2000:4), strategi merupakan sesuatu yang dipersatukan bersifat kompeherensif terintegrasi yang menghubungkan atau lembaga terhadap tantangan lingkungan dan dirancang untuk meyakinkan bahwa sejarah dasar perusahaan organisasi akan dicapai dengan pelaksanaan yang tepat oleh organisasi yang menerapkannya.

City Branding merupakan salah satu strategi yang digunakan oleh banyak kota di dunia untuk menunjang pembangunan daerah. Anholt dalam Moilanen dan Rainisto (2009:7) mendefinisikan *City Branding* sebagai manajemen citra suatu destinasi melalui inovasi strategis serta kordinasi ekonomi, komersial, sosial, kultural, dan peraturan pemerintah. Menurut Kavaratzis (2008:8) *City Branding* umumnya memfokuskan pada pengelolaan citra, tepatnya apa dan bagaimana citra itu akan dibentuk serta aspek komunikasi yang dilakukan dalam proses pengelolaan citra.

Secara definisi, *City Branding* adalah identitas, simbol, logo, atau merk yang melekat pada suatu daerah. Pemerintah daerah harus mampu membangun *Brand* untuk daerahnya, tentu yang sesuai dengan potensi maupun *positioning* yang menjadi target daerah tersebut. Banyak keuntungan yang akan diperoleh jika suatu daerah melakukan *City Branding*, antara lain:

- a. Daerah tersebut dikenal luas (*high awareness*), disertai dengan persepsi baik.

- b. Dianggap sesuai untuk tujuan-tujuan khusus (*specific purposes*).
- c. Dianggap tepat untuk tempat investasi, tujuan wisata, tujuan tempat tinggal, dan penyelenggaraan kegiatan-kegiatan (*events*).
- d. Dipersepsikan sebagai tempat dengan kemakmuran dan keamanan yang tinggi. (Kartajaya, 2005:175)

Memasarkan daerah berarti mendesain suatu daerah agar mampu memenuhi dan memuaskan keinginan pelanggan. Pelanggan bagi suatu daerah dapat digolongkan menjadi 7, yaitu: penduduk serta masyarakat dalam daerah tersebut, *trade, tourist, investor* baik dalam maupun luar negeri, *talent, developer, event organizer* (Kartajaya, 2005:176). Dengan tujuannya sebagai tempat wisata, suatu *brand* teramat untuk mempromosikan *image* kota tersebut, sebagai sarana promosi dalam rangka menimbulkan minat para pelanggannya untuk datang, serta berbagai sarana pembeda dengan kota-kota lainnya.

Salah satu aspek implementasi dari *City Branding* diwujudkan dalam *City Slogan*, dimana setiap kota memiliki *tagline* tersendiri sebagai representasi dari kota yang bersangkutan. Beberapa kota yang telah memiliki *City Slogan* diantaranya Paris dengan *The City of Lights*, New York yang dikenal dengan *I love NY*. Menurut Situmorang (2008:6), selain kota-kota tersebut masih ada kota lainnya seperti Brisbane dengan *Australia's New World City*, Las Vegas dengan *What Happens Here, Stays Here*, Kuala Lumpur dengan *City of the Future*, dan Hongkong *Asia's World City*.

Satu bentuk penerapan *City Branding*, beberapa kota di Indonesia meluncurkan *tagline* untuk menonjolkan identitasnya. Hal tersebut dipaparkan dalam artikel *Ayo City Branding* pada majalah SWA tanggal 14 Juni 2007, bahwa pada tahun 2001 Yogyakarta menghadirkan *positioning* "Jogja: *The Never Ending*

Asia”. Semarang pada akhir tahun 2006 meluncurkan “Semarang *The Beauty of Asia*”, Jakarta dengan “*Enjoy Jakarta*” dan pada tahun yang sama, Surakarta mengusung brand “Solo: *The Spirit of Java*”. Sedangkan Kota Malang dengan branding “*Malang Welcoming City*”. Slogan-slogan tersebut dibentuk pemerintah daerah setempat untuk menggambarkan daerahnya. Slogan-slogan tersebut juga dilengkapi dengan logo-logo yang sangat menarik. Tujuannya untuk menarik berbagai pihak untuk datang dan menikmati daerah tersebut.



MASKOT: Wali Kota meluncurkan maskot pariwisata Kota Malang.

Pemkot Luncurkan Maskot Pariwisata

MALANG – Peluncuran maskot pariwisata Tukoma (Tugu Kota Malang) belum cukup untuk menjadikan Kota Malang sebagai kota tujuan wisata. Penegean Wali Kota Peni Suparto itu disampaikan usai peluncuran maskot yang bergambar tugu

berwajah kartun di Hotel Regent's Park, kemarin.

Peni berpandangan, untuk menjadikan Kota Malang sebagai kota pariwisata, harus lebih diberdayakan potensi wisata dan budaya lokal ■

► Baca: Pemkot... hal 43

Gambar 1 Peresmian Branding Kota Malang

(Sumber: Hijrah, 2014)



Gambar 2 Logo *Branding* Kota Malang dan Maskot Tugu Kota Malang

(sumber: Redaksi, 2009)

Gambar 1 menunjukkan pertama kalinya *branding* Kota Malang diluncurkan pada tahun 2006. *Branding* Kota Malang ini diresmikan secara langsung oleh Walikota Malang saat itu. *Branding* Kota Malang dengan slogan “Malang Welcoming City” dan maskot “Tugu Kota Malang” dibuat oleh pemenang Kakang Mbakyu Kota Malang yang digelar tiap tahunnya oleh Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kota Malang. Gambar 2 merupakan tampilan dari logo “Malang Welcoming City” yang letaknya berada di pojok kanan atas dari gambar dan maskot “Tugu Kota Malang” yang letaknya ditengah.

Setiap kota memang memiliki strategi masing-masing dengan slogan yang dibanggakan, akan tetapi dari strategi yang ada tersebut tidak semua

implementasinya berdampak langsung terhadap pencitraan kota. Kota Malang contohnya, dari slogan “Malang *Welcoming City*” dampak yang ditimbulkan sangat berbeda dengan kota tetangganya yaitu Kota Batu dimana mengambil slogan “Kota Wisata Batu” yang kemudian sekarang berubah menjadi “*Shining Batu*”. Implementasi pencitraan Kota Batu dapat dirasakan oleh masyarakatnya bahkan para wisatawan yang berkunjung. Masyarakat Kota Batu dapat menjiwai *branding* kotanya sehingga hampir semua masyarakat Kota Batu memahami makna dan bahkan bangga terhadap *branding* kotanya dengan memasang stiker “Kota Wisata Batu” di setiap kendaraan atau rumah.



Gambar 3 Logo *Branding* KWB dipakai Pos Ketan

(sumber:Redaksi Indoturs, 2013)

Gambar 3 menunjukkan bahwa logo Kota Batu digunakan oleh Pos Ketan Legenda – 1967 yang sangat terkenal dan menjadi salah satu objek wisata kuliner favorit di Kota Batu. Berbeda halnya dengan Kota Malang, tidak semua masyarakat Kota Malang mengetahui apa *branding* Kota Malang dan mau dicitrakan seperti apa. Tempat umum ataupun di kantor pemerintahan pun tidak terlihat wujud logo dari “Malang *Welcoming City*”. Logo dan maskot Kota Malang tidak pernah terlihat di sekitar Kota Malang, seakan sudah dilupakan *branding*, logo dan maskot yang pernah disahkan oleh Walikota. Wisatawan akan semakin mengingat Kota Malang dan kembali lagi berwisata ke Kota Malang ketika *branding*, logo dan maskot yang sudah dibuat juga dipakai dengan baik. Maka dari itu sangat penting Kota Malang dapat mengimplementasikan dengan baik strategi *City Branding*nya karena dapat meningkatkan daya saing daerahnya

Kesadaran akan pentingnya *City Branding* sebenarnya sudah muncul pada hampir semua kabupaten/kota. Akan tetapi, Menurut Suprayoga (2014) di beberapa kota tidak sedikit yang salah kaprah. Seperti sering kita lihat ketika memasuki suatu kota, ada berbagai slogan “Berseri”, “Bersih” atau apa pun yang merupakan kependekan dari berbagai keinginan kota itu. Mestinya slogan harus mencerminkan kekhasan, bukan asal pernyataan yang tidak memperlihatkan karakter kota itu. Melihat dari fenomena itu, peneliti tertarik untuk membuat penelitian yang berjudul “Implementasi Strategi *City Branding* dalam meningkatkan daya saing daerah Kota Malang”

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan, maka penulis menetapkan rumusan masalah berikut sebagai bahan kajian dalam penelitian ini:

1. Bagaimana Implementasi Strategi *City Branding* Kota Malang dalam Meningkatkan Daya Saing Daerah Kota Malang?
2. Bagaimana Dampak Implementasi Strategi *City Branding* Kota Malang dalam Meningkatkan Daya Saing Daerah Kota Malang?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian di atas dan berlandaskan pada rumusan masalah maka penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mengetahui, mendeskripsikan dan menganalisa Implementasi Strategi *City Branding* Kota Malang dalam Meningkatkan Daya Saing Daerah Kota Malang?
2. Mengetahui, mendeskripsikan dan menganalisa Dampak Strategi *City Branding* Kota Malang dalam Meningkatkan Daya Saing Daerah Kota Malang?

D. Kontribusi Penelitian

1. Manfaat akademis, diharapkan dapat memberikan masukan dan pemahaman akan teori-teori yang ada dalam penelitian termasuk implementasi strategi *City Branding* atau pencitraan kota guna menunjang

ilmu yang telah ada dan dapat dijadikan bahan masukan bagi peneliti lain yang meneliti pencitraan kota.

2. Manfaat praktis, diharapkan dari hasil penelitian ini dapat menjadi input dan bahan pertimbangan bagi pemerintah Kota Malang juga pemerintah kota lainnya dalam mengimplementasikan strategi *City Branding* guna membentuk pencitraan pada suatu kota.

E. Sistematika Pembahasan

Untuk mengetahui secara garis besar yang dikemukakan dalam penulisan skripsi ini, maka dapat dilihat dalam sistematika pembahasan yang merupakan susunan keseluruhan skripsi secara singkat, sehingga mudah dalam mempelajarinya. Sistematika skripsi ini terdiri dari 5 (lima) bab dengan urutan sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Dalam bab ini berisikan latar belakang penelitian yang menyajikan tentang adanya kompetisi setiap kota dalam era globalisasi sehingga pemerintah membuat peraturan otonomi daerah dan setiap kota bersaing dalam hal pencitraan atau biasa disebut *City Branding*. Dimana setiap kota memiliki strategi masing-masing untuk memasarkan kotanya. Kota Malang juga membuat *branding* dengan nama “Malang Welcoming City”, akan tetapi implementasinya masih harus dikritisi untuk dapat meningkatkan daya saing daerahnya. Bab ini juga berisikan perumusan masalah, tujuan dan kontribusi penelitian serta sistematika pembahasan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini akan dikemukakan teori-teori yang relevan dengan pokok masalah penelitian sehingga dapat mendukung dalam menganalisa data yang diperoleh di lapangan. Landasan teori dan pernyataan pakar yakni uraian teori otonomi daerah, daya saing daerah, konsep strategi, implementasi strategi, konsep *branding*, konsep *City Branding*, dan pemasaran kota.

BAB III : METODE PENELITIAN

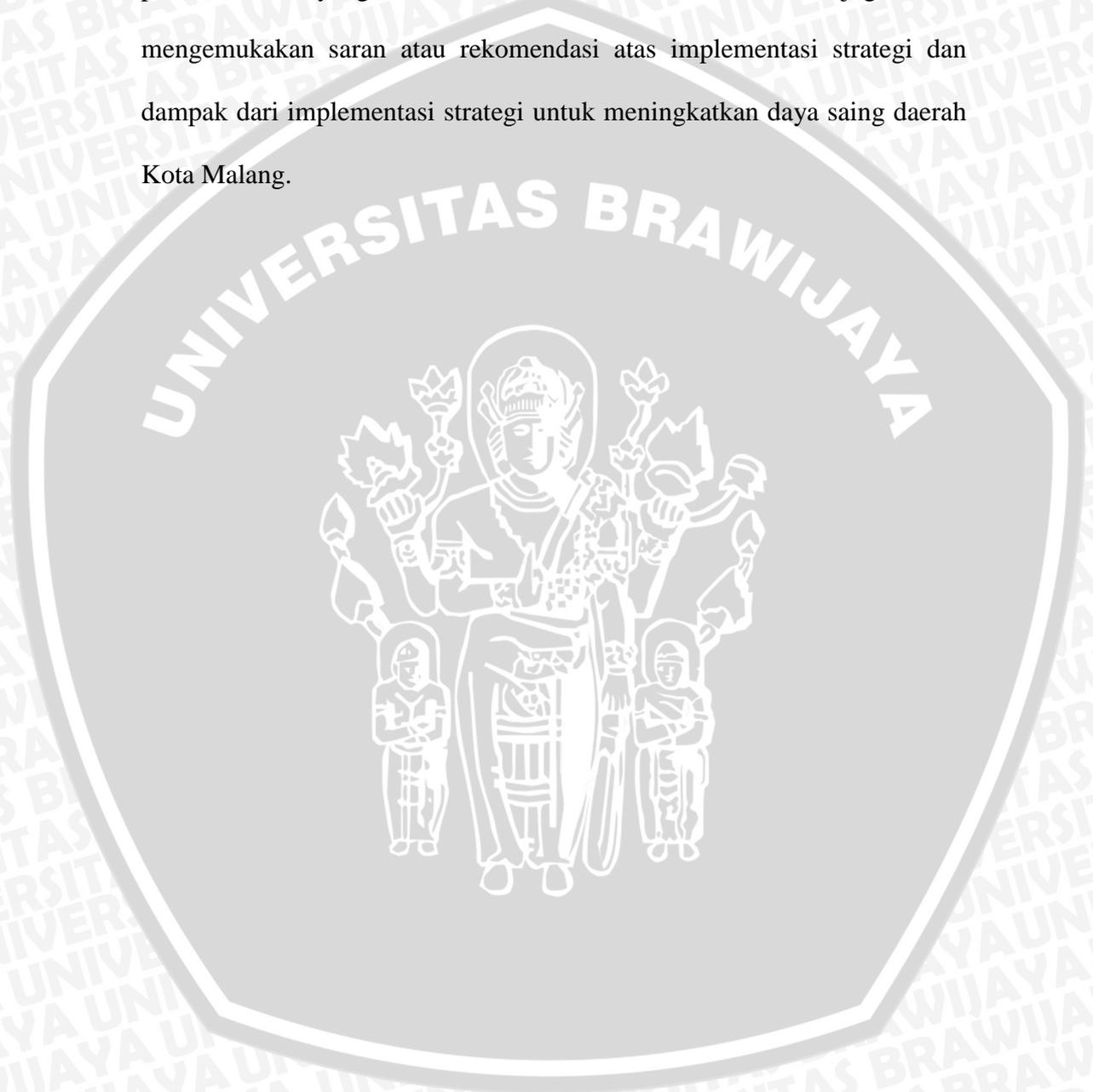
Bab ini menjelaskan tentang metode penelitian dimana jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Fokus dari penelitian ini ada tiga yakni implementasi strategi dalam dimensi *behaviour*, faktor penghambat dan pendukung implementasi, dan juga dampak dari implementasi strategi untuk meningkatkan daya saing daerah. Lokus penelitian ini di Kota Malang dengan situsnya instansi terkait Dinas Kebudayaan dan Pariwisata. Penjabaran sumber data, teknik pengumpulan data, instrumen penelitian dan analisa data yang menggunakan analisa data Creswell serta keabsahan data.

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Merupakan hasil penelitian yang akan menyajikan deskripsi tentang lokasi penelitian yakni di Kota Malang. Serta menyajikan hasil penelitian dari Dinas Kebudayaan dan Pariwisata. Selain itu juga memaparkan hasil analisa dari fokus penelitian yang terdiri dari implementasi strategi, faktor penghambat dan pendukung implementasi dan juga dampak dari implementasi strategi untuk meningkatkan daya saing daerah.

BAB V : PENUTUP

Bab ini akan menjabarkan kesimpulan yang relevan dan menjawab permasalahan yang telah dirumuskan diawal. Peneliti juga akan mengemukakan saran atau rekomendasi atas implementasi strategi dan dampak dari implementasi strategi untuk meningkatkan daya saing daerah Kota Malang.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Otonomi Daerah

Suatu daerah disebut daerah otonom karena penduduknya berhak mengatur dan mengurus kepentingannya berdasarkan prakarsanya sendiri. Maksudnya, daerah tersebut memiliki kebebasan untuk mengatur dan mengurus urusan rumah tangganya (kepentingannya sendiri) yang diperbolehkan undang-undang tanpa mendapat campur tangan langsung dari pemerintah pusat. Posisi pemerintah pusat hanya mengarahkan, mengawasi, dan mengendalikan agar penyelenggaraan otonominya tetap dalam koridor peraturan perundang-undangan yang ditetapkan.

Pihak yang mengisi penyelenggaraan urusan rumah tangga pada daerah otonom adalah masyarakat daerah otonom tersebut. Sebab pada hakekatnya yang diberi otonomi adalah masyarakat yang tinggal di daerah tersebut, bukan daerah atau pemerintah daerah. Karena itu, dalam daerah otonom masyarakat sendiri yang menentukan cara mengatur dan mengurus kepentingannya. Untuk itu, masyarakat memilih kepada daerah dan wakil-wakilnya untuk duduk dalam lembaga perwakilan, membuat program, dan mengawasi jalannya pemerintahan.

Daerah otonom terbentuk karena adanya desentralisasi/devolusi. Menurut Rondinelli dalam Hoessein (2002:10) menyatakan bahwa desentralisasi sebagai:

“The transfer or delegation of legal and outhority to plan, make decisions and manage public functions from the central governmental its agencies to field

organizations of those agencies, subordinate units of government, semi autonomous public corporation, areawide or regional development authorities: functional athrowities, autonomous local government, or non-governmental organizational”.

Menurut Henry Maddick dalam Nurcholis (2007:10-11) menjelaskan, desentralisasi adalah penyerahan kekuasaan secara hukum untuk menangani bidang-bidang/fungsi-fungsi tertentu kepada daerah otonom. Batasan tentang desentralisasi sebagai berikut *“Decentralization refers to the transfer of authority away from the national capital wheter by deconcentration (i. e. Delegation) to field office or by devolution to local authorities or local bodies”.* (PBB dalam Koswara, 2001:48)

Dengan desentralisasi terbentuk sebuah daerah denagn batas-batas yang jelas, yang masyarakatnya diakui sebagai kesatuan masyarakat hukum. Karena itu, daerah ini dapat melakukan tindakan hukum seperti memiliki harta benda, membeli/menjual/menyewa barang, melakukan perjanjian dengan pihak lain, menuntut, dan lain-lain. Untuk melakukan tindakan hukum, daerah otonom diwakili kepala daerahnya. Kedudukan daerah otonom yang menjadi subyek hukum/melakukan tindakan hukum menjadikan daerah otonom dianggap sebagai *rechtperson* yaitu dianggap seperti orang. Karena seperti orang maka ia dapat menjadi subyek hukum.

Peran pemerintah pusat dalam konteks desentralisasi ini adalah melakukan supervisi, memantau, mengawasi dan mengevaluasi pelaksanaan otonomi daerah. Peran ini tidak ringan, tetapi juga tidak membebani daerah secara berlebihan. Karena

itu dalam rangka otonomi daerah diperlukan kombinasi yang efektif antara visi yang jelas serta kepemimpinan yang kuat dari pemerintah pusat, dengan keleluasaan berprakarsa dan berkreasi dari pemerintah daerah.

Visi otonomi daerah itu dapat dirumuskan dalam tiga ruang lingkup interaksinya yang utama: Politik, Ekonomi, serta Sosial dan Budaya.

- a. Di bidang politik, karena otonomi adalah buah dari kebijakan desentralisasi dan demokrasi, maka ia harus dipahami sebagai sebuah proses untuk membuka ruang bagi lahirnya kepala pemerintahan daerah yang dipilih secara demokratis. Demokratisasi pemerintahan juga berarti transparansi kebijakan. Artinya, untuk setiap kebijakan yang diambil harus jelas siapa yang memprakarsai kebijakan itu, apa tujuannya, berapa ongkos yang harus dipikul, siapa yang diuntungkan, apa resiko yang harus ditanggung, dan siapa yang harus bertanggung jawab jika kebijakan itu gagal.
- b. Di bidang ekonomi, otonomi daerah disatu pihak harus menjamin lancarnya pelaksanaan kebijakan ekonomi nasional di daerah, dan di pihak lain terbukanya peluang bagi pemerintah daerah mengembangkan kebijakan regional dan lokal untuk mengoptimalkan pendayagunaan potensi ekonomi di daerahnya.
- c. Di bidang sosial dan budaya, otonomi daerah harus dikelola sebaik mungkin demi menciptakan dan memelihara harmoni sosial, dan pada saat yang sama, memelihara nilai-nilai lokal yang dipandang bersifat kondusif terhadap kemampuan masyarakat merespon dinamika kehidupan di sekitarnya. (Syaukani, 2002:172-175)

1. Pengertian Otonomi Daerah

Menurut Nurcholis (2007:24), otonomi secara harfiah diartikan sebagai kewenangan, kekuasaan atau hak untuk mengatur sendiri (*the power or right of self-government*). Sedangkan pengertian daerah merujuk kepada suatu wilayah (area). Dengan demikian pengertian Otonomi Daerah adalah kewenangan atau kekuasaan suatu wilayah untuk mengatur kepentingannya sendiri. Dalam arti yang lebih luas,

pengertian kewenangan mencakup kewenangan ekonomi, politik, perimbangan keuangan, termasuk sosial, budaya, dan ideologi yang sesuai dengan tradisi, adat istiadat dan daya dukung sumber daya alam dan manusia di wilayah tersebut.

Pengertian otonomi daerah ada dua yaitu secara konseptual dan menurut Undang-undang. Secara konseptual menurut Hoessein (2002:15) otonomi daerah yaitu kewenangan mengatur (*rules making=regelling*) dan mengurus (*rules application=bestuur*) kepentingan masyarakat setempat menurut prakarsa sendiri. Dalam istilah administrasi publik masing-masing wewenang tersebut lazim disebut wewenang membentuk kebijakan (*policy making*) dan wewenang melaksanakan kebijakan (*policy executing*). Mengatur merupakan perbuatan menciptakan norma hukum tertuang dalam Peraturan Daerah dan Keputusan Kepala Daerah yang bersifat pengaturan. Sedangkan mengurus merupakan perbuatan menerapkan norma hukum yang berlaku umum pada situasi konkrit dan individual (*beschikking*) atau perbuatan material berupa pelayanan dan pembangunan obyek tertentu (Hoessein, 2002:16).

Otonomi daerah juga berarti kesempatan membangun struktur pemerintahan yang sesuai dengan kebutuhan daerah, membangun sistem dan pola karier politik dan administrasi yang kompetitif, serta mengembangkan sistem manajemen pemerintahan yang efektif (Syaukani, 2002:209). Pengertian otonomi daerah menurut Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 Pasal 20 ayat 2 tentang Pemerintahan Daerah Dalam Menyelenggarakan Pemerintahan, pemerintah menggunakan asas desentralisasi, tugas pembantuan, dan dekosentrasi sesuai dengan peraturan

perundang-undangan. Sedangkan ayat 3, dalam menyelenggarakan pemerintahan daerah, pemerintahan daerah menggunakan asas otonomi dan tugas pembantuan.

Perbedaan antara daerah otonom dan otonomi daerah menurut Nurcholis (2007:30) adalah daerah otonom menunjuk pada daerah/tempat (geografi) sedangkan otonomi daerah menunjuk pada isi otonomi/kebebasan masyarakat. Charles Eismann dalam Nurcholis (2007:30) menjelaskan bahwa otonomi adalah kebebasan untuk membuat keputusan sendiri dengan tetap menghormati perundang-undangan. Sementara Liang Gie (1968:70) menjelaskan otonomi daerah adalah wewenang untuk menyelenggarakan kepentingan sekelompok penduduk yang berdiam dalam suatu lingkungan wilayah tertentu yang mencakup mengatur, mengurus, mengendalikan, dan mengembangkan berbagai hal yang perlu bagi kehidupan penduduk. Jadi, otonomi adalah hak yang diberikan kepada penduduk yang tinggal dalam suatu wilayah tertentu untuk mengatur, mengurus, mengendalikan, dan mengembangkan urusannya sendiri dengan menghormati peraturan perundangan yang berlaku.

2. Prinsip-Prinsip Pemberian Otonomi Daerah

Menurut Maschab (1983:63) yang dimaksud dengan kewenangan otonomi luas adalah:

“Keleluasaan daerah untuk menyelenggarakan pemerintahan yang mencakup kewenangan semua bidang pemerintahan, kecuali kewenangan di bidang politik luar negeri, pertahanan keamanan, peradilan, moneter dan fiskal, agama, serta kewenangan bidang lainnya yang ditetapkan dengan Peraturan Pemerintah. Sedangkan yang dimaksud dengan otonomi nyata adalah kekuasaan daerah untuk menyelenggarakan kewenangan pemerintahan di bidang tertentu yang secara nyata ada dan diperlukan serta tumbuh, hidup, dan berkembang di daerah. Sedangkan

yang dikatakan otonomi yang bertanggungjawab adalah berupa perwujudan pertanggungjawaban sebagai konsekuensi pemberian hak dan kewenangan kepada daerah dalam wujud tugas dan kewajiban yang harus dipikul oleh daerah dalam mencapai tujuan pemberian otonomi.”

Hal ini ditempuh dalam rangka mengembalikan harkat dan martabat masyarakat di daerah, memberikan peluang pendidikan politik dalam rangka peningkatan kualitas demokrasi di daerah, peningkatan efisiensi pelayanan publik di daerah, peningkatan percepatan pembangunan di daerah, dan pada akhirnya diharapkan pula penciptaan cara berpemerintahan yang baik (*good governance*) (Syaukani, 2002:211).

Tujuan pemberian otonomi menurut Maschab (1982:63-64) itu adalah untuk meningkatkan:

- a. Pelayanan dan kesejahteraan masyarakat
- b. Pengembangan kehidupan demokrasi
- c. Keadilan dan pemerataan, serta
- d. Pemeliharaan hubungan yang serasi antara pusat dan daerah serta antar daerah.

Menurut Zakaria (2003:87), dalam pemberian otonomi daerah ada delapan prinsip yang harus dijadikan pedoman yaitu:

- a. Penyelenggaraan otonomi daerah dilaksanakan dengan memperhatikan aspek demokrasi, keadilan, pemerataan, serta potensi dan keanekaragaman daerah.
- b. Pelaksanaan otonomi daerah didasarkan pada otonomi luas, nyata, dan bertanggungjawab.
- c. Pelaksanaan otonomi daerah yang luas dan utuh diletakkan pada daerah kabupaten dan daerah kota, sedangkan otonomi daerah propinsi merupakan otonomi yang terbatas.
- d. Pelaksanaan otonomi daerah harus sesuai dengan konstitusi negara sehingga tetap terjamin hubungan yang serasi antara pusat dan daerah serta antar daerah.
- e. Pelaksanaan otonomi daerah harus lebih meningkatkan kemandirian daerah otonom, dan karenanya dalam daerah kabupaten dan daerah kota tidak ada lagi wilayah administrasi.

- f. Pelaksanaan otonomi daerah harus lebih meningkatkan peranan dan fungsi badan legislatif daerah, baik sebagai fungsi legislasi, fungsi pengawas, maupun fungsi anggaran atas penyelenggaraan Pemerintah Daerah.
- g. Pelaksanaan azas desentralisasi diletakkan pada daerah propinsi dalam kedudukannya sebagai wilayah administratif untuk melaksanakan kewenangan pemerintahan tertentu yang dilimpahkan kepada Gubernur sebagai wakil pemerintah.
- h. Pelaksanaan azas tugas pembantuan dimungkinkan, tidak hanya dari pemerintah kepada daerah, tetapi juga dari Pemerintah dan daerah kepada desa yang disertai dengan pembiayaan, sarana, dan prasarana, serta sumberdaya manusia dengan kewajiban melaporkan pelaksanaan dan pertanggungjawaban kepada yang menugaskannya.

Untuk mewujudkan tujuan otonomi daerah yaitu kesejahteraan masyarakat, pengembangan kehidupan demokrasi, keadilan dan terciptanya hubungan yang serasi antara pemerintah pusat dan daerah maka prinsip-prinsip pelaksanaan otonomi daerah perlu diperhatikan. Prinsip tersebut dapat digunakan sebagai acuan untuk membuat perencanaan yang matang sebelum menentukan langkah apa yang harus diambil untuk mengisi otonomi daerah.

Menurut penjabaran Syaukani (2002:172-175) di atas terkait ruang lingkup di bidang ekonomi diharapkan otonomi daerah dapat mengoptimalkan pendayagunaan potensi ekonomi di daerahnya. Juga menurut Zakaria (2003:87) penyelenggaraan otonomi daerah dilaksanakan dengan memperhatikan salah satunya aspek potensi dan keanekaragaman daerah. Itu semua membuktikan bahwa setiap daerah harus memperhatikan potensi daerahnya masing-masing untuk dapat meningkatkan daya saing tiap daerah demi menghadapi persaingan global dengan daerah lainnya.

B. Daya Saing Daerah

Daya saing daerah yang dalam bahasa inggrisnya disebut *competitiveness* seringkali digunakan dalam konteks ekonomi dan diartikan sebagai kemampuan untuk bersaing. Melalui pengertian sederhana tersebut banyak yang menganggap bahwa daya saing adalah sebuah rivalitas atau persaingan yang berkonotasi negatif dan tidak adanya pemahaman bagaimana kompleksitas faktor-faktor yang membentuk daya saing tersebut. Oleh karena itu diperlukan adanya penyatuan konsep akan daya saing itu sendiri agar tidak timbul persepsi yang berbeda di dalam menerjemahkan maupun menganalisis daya saing itu sendiri.

Michael Porter dalam Abdullah (2002:11) menyatakan bahwa “konsep daya saing yang dapat diterapkan pada level nasional tak lain adalah produktivitas. Produktivitas disini didefinisikan sebagai nilai *output* yang dihasilkan oleh seorang tenaga kerja.” Sedangkan menurut Bank Dunia (World Bank) “daya saing mengacu kepada besaran serta laju perubahan nilai tambah perunit *input* yang dicapai oleh perusahaan.” Dari kedua pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa daya saing hanya dimaknakan secara sempit sebatas pada tingkat efisiensi suatu perusahaan saja. Padahal daya saing tidak hanya pada sektor bisnis saja, tetai pada sektor publik terjadi daya saing yang baik di level internasional, nasional, maupun daerah.

Adapun World Economic Forum (WEF) mendefinisikan “daya saing nasional sebagai kemampuan perekonomian nasional untuk mencapai pertumbuhan ekonomi yang tinggi dan berkelanjutan. Fokusnya ada pada kebijakan-kebijakan yang tepat,

institusi-institusi yang sesuai, serta karakteristik-karakteristik ekonomi lain yang mendukung terwujudnya pertumbuhan ekonomi yang tinggi dan berkelanjutan tersebut.” Dari berbagai definisi diatas mustahil menemukan keseragaman definisi yang sempurna, namun berbagai definisi tersebut memiliki kesamaan pendapat mengenai apa saja yang harus dilakukan dalam rangka meningkatkan daya saing (Sachs dkk, dalam Abdullah dkk, 2002:12). Abdullah dkk menambahkan bahwa definisi yang pasti dan disepakati tidak lagi menjadi syarat mutlak dalam mengetahui faktor-faktor apa saja yang dapat menentukan daya saing suatu negara atau daerah.

Literatur kajian yang spesifik mengenai daya saing daerah sangat sulit ditemukan dibanding kajian mengenai daya saing negara. Kajian mengenai daya saing daerah, yaitu daya saing suatu wilayah dalam suatu daerah (*regions* atau *sub-nations*) pernah dilakukan oleh Departemen Perdagangan dan Industri Inggris (UK-DTI) yang menerbitkan *Regional Competitiveness Indicators*, selain itu *Centre for Urban and Regional Studies* (CURDS) juga pernah melakukan kajian mengenai “*The Competitiveness Project: 1998 Regional Benchmarking Report*) (Abdullah dkk, 2002:13). Sedangkan di Indonesia literatur mengenai daya saing daerah pernah dilakukan oleh Pusat Pendidikan dan Studi Kebanksentralan Bank Indonesia, melalui buku *Daya Saing Daerah: Konsep dan Pengukurannya di Indonesia*.

UK-DKTI mendefinisikan “daya saing adalah kemampuan suatu daerah dalam menghasilkan pendapatan dan kesempatan kerja yang tinggi dengan tetap terbuka terhadap persaingan domestik maupun internasional.” Sementara CURDS

mendefinisikan daya saing daerah sebagai “kemampuan sektor bisnis atau perusahaan pada suatu daerah dalam menghasilkan pendapatan yang tinggi serta tingkat kekayaan yang lebih merata untuk penduduknya.” Dalam (Abdullah dkk, 2002:13). Sedangkan Piter dalam Abdullah dkk (2002:15) menjelaskan bahwa “daya saing daerah adalah kemampuan perekonomian daerah dalam mencapai pertumbuhan tingkat kesejahteraan yang tinggi dan berkelanjutan dengan tetap terbuka pada persaingan domestik.”

Definisi lain menurut Sumihardjo (2008:11) pengertian daya saing dapat disusun definisinya sebagai berikut:

1. Daya saing adalah kemampuan untuk meningkatkan situasi dan kondisi yang paling menguntungkan.
2. Daya saing adalah aktivitas mengukur dan membandingkan untuk mengetahui seberapa baik suatu daerah dalam menyediakan iklim tertentu yang kondusif untuk mempertahankan situasi dan kondisi yang paling menguntungkan.
3. Daya saing daerah adalah kemampuan memadukan faktor kondisi lingkungan ekonomi daerah, kualitas kelembagaan publik, sumber daya aparatur, serta masyarakat yang secara keseluruhan membangun kemampuan daerah untuk memperkokoh posisi daerahnya.

Perkembangan keunggulan daya saing dapat dikelompokkan ke dalam empat tahapan (Hafizriandan dan Daryanto, 2010:16-17) yaitu:

1. Tahap *Factor Driven*. Keunggulan daya saing suatu wilayah sebegini besar bersumber dari *basic factor*, seperti sumber daya alam melimpah dan tenaga kerja murah.
2. Tahap *Investment Driven*. Keunggulan daya saing muncul karena dipacu oleh investasi yang besar dari perusahaan lokal dan internasional dalam rangka membangun industri berteknologi tinggi, berskala besar, modern, dan efisien. Pada tahap ini belum sampai pada tahap *state of the art*.
3. Tahap *Innovation Driven*. Sumber keunggulan daya saing suatu wilayah berasal dari tingkat produktivitas tenaga kerja yang terampil dan pemanfaatan teknologi

tinggi yang telah mencapai tahap *state of the art*. Pada tahap ini suatu wilayah tidak hanya mampu melakukan *improvement* terhadap teknologi yang sudah ada, tetapi juga sanggup menciptakan teknologi baru.

4. Tahap *Wealth Driven*. Merupakan tahap dimana keunggulan daya saing mulai menurun karena tingkat kemakmuran masyarakatnya yang sudah tercapai.

Salah satu indikator utama dan prinsip penentu daya saing daerah menurut

Abdullah dkk (2002:43) adalah:

Keterbukaan

Indikator keterbukaan merupakan ukuran seberapa jauh perekonomian suatu daerah berhubungan dengan daerah lain yang tercermin dari perdagangan daerah tersebut dengan daerah lain dalam cakupan nasional maupun internasional.

Indikator ini menentukan daya saing melalui prinsip-prinsip sebagai berikut:

- a. Keberhasilan suatu daerah dalam perdagangan internasional merefleksikan daya saing daerah perekonomian daerah tersebut.
- b. Keterbukaan suatu daerah baik dalam perdagangan domestik maupun internasional meningkatkan kinerja perekonomiannya.
- c. Investasi internasional mengalokasikan sumber daya secara lebih efisien ke seluruh penjuru dunia.
- d. Daya saing yang didorong oleh ekspor terkait dengan orientasi pertumbuhan perekonomian daerah.
- e. Mempertahankan standar hidup yang tinggi mengharuskan integrasi dengan ekonomi internasional.

Dari penjelasan definisi, tahapan, dan juga prinsip-prinsip penentu daya saing daerah diatas, seharusnya menjadikan pemerintah daerah semakin jeli dalam melihat peluang yang ada. Peluang ini dapat diciptakan dan dicari oleh tiap pemerintah daerah dengan berbagai cara. Menurut definisi World Economic Forum (WEF) dalam Abdullah dkk (2002:12) daya saing daerah fokusnya ada pada kebijakan-kebijakan yang tepat, institusi-institusi yang sesuai, serta karakteristik-karakteristik ekonomi lain yang mendukung terwujudnya pertumbuhan ekonomi yang tinggi dan berkelanjutan tersebut. Itu berarti pemerintah daerah harus dapat menyusun strategi

yang matang dalam pembuatan kebijakan sehingga daya saing daerah dapat ditingkatkan.

C. Konsep Strategi

1. Definisi Strategi

Kata strategi berasal dari Yunani yaitu *Strategos*, yang diambil dari kata *stratos* yang berarti militer dan *Ag* yang berarti pemimpin. Pada awal perkembangannya istilah strategi digunakan dan populer di lingkungan militer dan peristiwa perang. Sehingga pada konteks awalnya strategi diartikan sebagai *generalship* atau sesuatu yang dilakukan oleh para jenderal dalam membuat rencana untuk menaklukkan musuh dan memenangkan perang (Purnomo, 1999:8). Strategi digunakan untuk membuat rencana agar dapat mencapai sesuatu.

Menurut Marrus dalam Umar(2001:31), strategi didefinisikan sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana supaya tujuan tersebut dapat tercapai. Sedangkan Prahalat mengatakan bahwa strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Strategi merupakan proses penentuan rencana jangka panjang dengan penyusunan suatu cara yang dilakukan secara terus menerus

mengikuti jaman berdasarkan apa yang diinginkan pelanggan agar mencapai tujuan tertentu.

Selain itu dikatakan strategi adalah cara untuk mencapai tujuan jangka panjang. Strategi bisnis bisa berupa perluasan geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, rasionalisasi karyawan, divestasi, likuidasi, dan *joint venture* (David, 2004:15). Pengertian strategi juga diartikan sebagai rencana yang disatukan luas dan berintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama dari perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi.

2. Tingkat-Tingkat Strategi

Ada empat tingkatan strategi menurut pandangan Dan Schendel dan Charles Hofer, Higgins dalam Salusu (1996:101-103) menjelaskan. Keseluruhannya disebut *Master Strategy*, yaitu: *enterprise strategy*, *business strategy*, dan *functional strategy*.

- a. *Enterprise Strategy*; strategi ini berkaitan dengan respon masyarakat. Setiap organisasi mempunyai hubungan dengan masyarakat. Masyarakat adalah kelompok yang berada di luar organisasi yang tidak dapat dikontrol. Di dalam masyarakat yang tidak terkendali itu, ada pemerintah dan berbagai kelompok lain seperti kelompok penekan, kelompok politik, dan kelompok sosial lainnya. Jadi dalam strategi *enterprise* terlihat relasi antara organisasi dan masyarakat luar, sejauh interaksi itu akan dilakukan sehingga dapat menguntungkan organisasi. Strategi itu juga menampakkan bahwa organisasi sungguh-sungguh bekerja dan berusaha untuk memberi pelayanan yang baik terhadap tuntutan dan kebutuhan masyarakat.
- b. *Corporate Strategy*; strategi ini berkaitan dengan misi organisasi, sehingga sering disebut *Grand Strategy* yang meliputi bidang yang digeluti oleh suatu organisasi. Pertanyaan apa yang menjadi bisnis atau urusan kita dan bagaimana kita mengendalikan bisnis itu, tidak semata-mata untuk dijawab oleh organisasi bisnis, tetapi juga oleh setiap organisasi pemerintahan dan organisasi *nonprofit*. Bagaimana misi itu dijalankan juga penting. Ini memerlukan keputusan-

keputusan strategi dan perencanaan strategi yang selayaknya juga disiapkan oleh setiap organisasi.

- c. *Business Strategy*; Strategi pada tingkat ini menjabarkan bagaimana merebut pasaran di tengah masyarakat. Bagaimana menempatkan organisasi di hati para penguasa, para pengusaha, para donor dan sebagainya. Semua itu dimaksudkan untuk dapat memperoleh keuntungan-keuntungan strategi yang sekaligus mampu menunjang berkembangnya organisasi ke tingkat yang lebih baik.
- d. *Functional Strategy*; Strategi ini merupakan strategi pendukung dan untuk menunjang suksesnya strategi lain. Ada tiga jenis strategi fungsional yaitu:
 - 1) Strategi fungsional ekonomi yaitu mencakup fungsi-fungsi yang memungkinkan organisasi hidup sebagai satu kesatuan ekonomi yang sehat, antara lain yang berkaitan dengan keuangan, pemasaran, sumber daya, penelitian dan pengembangan.
 - 2) Strategi fungsional manajemen, mencakup fungsi-fungsi manajemen yaitu *planning, organizing, implementing, controlling, staffing, leading, motivating, communicating, decision making, representing, dan integrating.*
 - 3) Strategi isu strategik, fungsi utamanya ialah mengontrol lingkungan, baik situasi lingkungan yang sudah diketahui maupun situasi yang belum diketahui atau yang selalu berubah.

Dari keempat strategi yang sudah dijelaskan, dapat disimpulkan bahwa strategi harus menyentuh masyarakat agar terlihat organisasi sungguh-sungguh bekerja dan berusaha untuk memberi pelayanan yang baik terhadap tuntutan dan kebutuhan masyarakat. Selanjutnya organisasi harus memiliki *Grand Strategy* karena memerlukan keputusan-keputusan strategik dan perencanaan strategik yang selayaknya juga disiapkan oleh setiap organisasi. Organisasi juga harus dekat dengan para penguasa, para pengusaha, para donor dan sebagainya.

3. Jenis-Jenis Strategi

Banyak organisasi menjalankan lebih dari satu strategi secara bersamaan dengan mengkombinasikan strategi yang sudah ditentukan, namun strategi kombinasi dapat beresiko jika dijalankan terlalu jauh. Di perusahaan yang besar dan terdiversifikasi,

strategi kombinasi biasanya digunakan ketika divisi-divisi yang berlainan menjalankan strategi yang berbeda. Juga, organisasi yang berjuang untuk tetap hidup mungkin menggunakan gabungan dari sejumlah strategi defensif, seperti divestasi, likuidasi, dan rasionalisasi biaya secara bersamaan.

Jenis-jenis strategi sebagai berikut menurut David (2004: 231-256):

- a. Strategi Integrasi; Yang termasuk dalam strategi ini adalah integrasi ke depan (*Forward Integration*), Integrasi ke Belakang (*Backward Integration*), dan Integrasi Horizontal (*Horizontal Integration*). Di mana tujuan dari integrasi ke depan adalah memiliki atau meningkatkan kendali atas distributor atau pengecer. Strategi Integrasi ke Belakang bertujuan untuk mencoba memiliki atau meningkatkan kendali atas perusahaan pemasok. Strategi Integrasi Horizontal bertujuan untuk mencoba memiliki dan meningkatkan kendali perusahaan pesaing.
- b. Strategi Intensif; Disebut strategi intensif karena semuanya memerlukan usaha-usaha intensif jika posisi persaingan perusahaan dengan produk yang ada hendak ditingkatkan.

Yang termasuk dalam kategori strategi ini adalah sebagai berikut :

1) Strategi Penetrasi Pasar (*Market Penetration Strategy*)

Strategi Penetrasi Pasar berusaha untuk mencari pangsa pasar yang lebih besar untuk produk atau jasa yang sudah ada sekarang melalui usaha pemasaran yang lebih gencar.

2) Strategi Pengembangan Pasar (*Market Development Strategy*)

Strategi Pengembangan Pasar terdiri dari upaya memperkenalkan produk atau jasa yang ada ke wilayah geografis baru.

3) Strategi Pengembangan Produk (*Product Development Strategy*)

Strategi Pengembangan Produk adalah strategi yang berupaya meningkatkan penjualan dengan memperbaiki atau memodifikasi produk atau jasa yang ada ataupun mengembangkan yang baru. Pengembangan produk biasanya memerlukan biaya yang besar untuk penelitian dan pengembangan.

- c. Strategi Diversifikasi; Terdapat tiga jenis strategi diversifikasi yaitu :

1) Strategi Diversifikasi Konsentrasi (*Concentric Diversification Strategy*)

Strategi ini dilakukan dengan cara menambah produk dan jasa baru tetapi masih saling berhubungan (terkait).

2) Strategi Diversifikasi Horizontal (*Horizontal Diversification Strategy*)

Strategi ini dilaksanakan dengan cara menambah produk dan jasa baru yang tidak terkait untuk pelanggan yang ada.

3) Strategi Diversifikasi Konglomerat (*Conglomerate Diversification Strategy*)

Strategi ini dilaksanakan dengan cara menambah produk dan jasa baru yang tidak terkait untuk para pelanggan yang baru.

d. Strategi Defensif; Strategi ini terdiri dari :

1) Rasionalisasi Biaya (*rentrenchment*)

Rasioanalisis Biaya (*rentrenchment*) terjadi jika suatu organisasi melakukan restrukturisasi melalui penghematan biaya dan aset untuk meningkatkan kembali penjualan dan laba yang sedang menurun. Kadang disebut sebagai strategi berbalik (*turn around*) atau reorganisasi (*reorganization*), rasionalisasi biaya mungkin mengharuskan penjualan lahan dan bangunan untuk menambah uang tunai yang diperlukan, mengurangi lini produk, menutup bisnis marginal, menutup pabrik yang ketinggalan zaman, mengotomasikan proses, mengurangi jumlah karyawan, dan melaksanakan sistem pengendalian biaya.

2) Divestasi

Dalam strategi ini dilaksanakan dengan cara menjual suatu divisi atau bagian dari organisasi. Divestasi sering digunakan untuk meningkatkan modal yang selanjutnya akan digunakan untuk akuisisi atau investasi strategis lebih lanjut.

3) Likuidasi (*liquidation*)

Likuidasi (*liquidation*) adalah menjual semua aset sebuah perusahaan secara bertahap sesuai nilai nyata aset tersebut. Likuidasi merupakan pengakuan kekalahan dan akibatnya bisa merupakan strategi yang secara emosional sulit dilakukan.

4) *Joint Venture Strategy*

Strategi ini merupakan strategi yang populer, yakni dimana terjadi saat dua atau lebih perusahaan membentuk suatu perusahaan temporer untuk tujuan kapitalisasi modal. Strategi ini dapat dipertimbangkan dalam hal perusahaan bertahan untuk tidak mau memikul beban-beban usahanya sendirian. Strategi Umum Michael Porter; menurut Porter, ada tiga landasan strategi yang dapat membantu organisasi memperoleh keunggulan kompetitif, yaitu keunggulan biaya, diferensiasi, dan fokus. Porter menamakan ketiganya strategi umum. Keunggulan biaya menekankan pada pembuatan produk standar dengan biaya per unit sangat rendah untuk konsumen yang peka terhadap perubahan harga. Diferensiasi adalah strategi dengan tujuan membuat produk dan menyediakan jasa yang dianggap unik di seluruh industri dan ditujukan kepada konsumen yang relatif tidak terlalu peduli terhadap perubahan harga. Fokus berarti membuat produk dan menyediakan jasa yang memenuhi keperluan sejumlah kelompok kecil konsumen

Dari definisi, tingkat-tingkat strategi, dan juga jenis-jenis strategi yang sudah dijabarkan diatas. Pastinya pemerintah daerah dapat dengan matang membuat strategi dalam meningkatkan daya saing daerahnya. Akan tetapi, strategi yang matang juga tidak berarti apa-apa tanpa adanya implementasi. Telah dijelaskan diatas pada tingkat-tingkat strategi menurut pandangan Dan Schendel dan Charles Hofer, Higgins dalam Salusu (1996:101-103) bahwa pada *Master Strategy* menjelaskan strategi fungsional manajemen, mencakup fungsi-fungsi manajemen yang salah satunya adalah implementasi. Strategi yang matang perlu diikuti dengan implementasi yang baik dari para *stakeholder* yang terlibat.

D. Implementasi Strategi

Setiap strategi yang dibuat memerlukan perencanaan yang matang dan juga implementasi yang tepat. Suatu strategi tidak mempunyai arti apa-apa tanpa adanya implementasi. Implementasi strategi merupakan satu proses tersendiri dan sering tidak dipandang sebagai bagian integral dari pengambilan keputusan. Jika perusahaan menginginkan perubahan dan perkembangan, maka harus dapat mengimplementasikan strategi yang sudah ada sesuai dengan yang sudah direncanakan.

Implementasi adalah operasionalisasi dari berbagai aktivitas guna mencapai suatu sasaran tertentu. Higgins dalam Salusu (1996:409) menyatakan bahwa implementasi adalah rangkuman dari berbagai kegiatan yang didalamnya sumber daya manusia menggunakan sumber daya lain untuk mencapai sasaran dari strategi.

Kegiatan tersebut menyentuh semua jajaran manajemen mulai manajemen puncak sampai pada karyawan lini paling bawah.

Sifat dari implementasi adalah tidak dapat beroperasi tanpa adanya faktor-faktor ini harus dikendalikan secara baik. Untuk menjamin bahwa strategi baru itu akan berhasil, diperlukan kebijaksanaan organisasi yang akan menyiapkan semua fasilitas yang diperlukan dalam menyelesaikan masalah-masalah yang timbul selama implementasi. Kebijakan itu berkaitan dengan pedoman pelaksanaan, metode kerja prosedur, peraturan-peraturan, formulir-formulir, dan segala sesuatu yang diperlukan untuk memberikan dorongan dan motivasi bagi karyawan dalam menyukseskan pencapaian sasaran organisasi.

Beberapa masalah yang sering dijumpai dalam melaksanakan suatu strategi menurut Alexander dalam Salusu (1996:431) yaitu:

1. Jangka waktu pelaksanaan
Jangka waktu pelaksanaan ternyata jauh lebih lama daripada yang direncanakan karena timbulnya banyak masalah baru yang tidak diantisipasi, tidak diprediksi sebelumnya. Sementara itu, selama kegiatan implementasi berlangsung, koordinasi tidak berjalan secara efektif, apalagi banyak karyawan yang tidak memiliki keterampilan yang memadai untuk melaksanakan kewajiban.
2. Pelaksanaan analisis SWOT
Saat analisis SWOT dilakukan, masalah yang berkaitan dengan faktor eksternal telah banyak dibicarakan. Namun, pada saat pelaksanaannya, faktor-faktor itu banyak sekali dilupakan dan kurang terkontrol. Akibatnya adalah aktivitas organisasi kadang-kadang terpengaruh oleh faktor-faktor eksternal yang tidak terkendali itu sehingga hasil yang diperoleh tidak seperti yang diharapkan.
3. Kualitas kepemimpinan
Kualitas kepemimpinan yang kurang memadai, pengarahan dari para pimpinan unit kerja yang sering kali kurang tepat juga. Semuanya merupakan sumber rintangan dalam menyukseskan implementasi strategi. Instruksi-instruksi kepada karyawan eselon bawah sangat tidak mencukupi dan bahkan pelatihan yang disyaratkan jarang dilakukan. Ini melemahkan posisi karyawan terdepan

karena interpretasi terhadap tugas yang harus diemban sernig berbeda dari yang sebenarnya, selain itu monitoring atas pelaksanaan tugas sangat lemah.

Wernham dalam Salusu (1996:432) menambahkan beberapa masalah yang sering dijumpai pada saat implementasi strategi yaitu:

1. Sumber daya, apakah manusia, uang, atau material tidak selamanya tersedia pada saat dibutuhkan. Bisa terjadi bahwa sumber daya jauh lebih sedikit dari pada yang di rencanakan, atau unit kerja lain yang lebih diprioritaskan.
2. Penyesuaian perilaku karyawan terhadap strategi baru dan struktur baru tidak jarang menimbulkan masalah yang cukup memakan waktu.
3. Kurangnya informasi mengenai berbagai faktor yang berkaitan dengan strategi baru tersebut lebih menambahkan jumlah masalah.
4. Sebagai akibat dari kurangnya informasi tersebut, produk atau pelayanan yang diberikan kepada konsumen tidak sesuai dengan spesifikasi yang dikehendaki.
5. Di antara unit-unit kerja dalam organisasi, tidak jarang dijumpai tujuan-tujuan yang bertentangan satu dengan yang lain, sehingga membutuhkan waktu lama bagi manajemen untuk menyelesaikannya.

Apabila suatu keputusan stratejik menghasilkan strategi induk, Higgins dalam Salusu (1996:435-436) mencoba menawarkan sistem implementasi yang dianggapnya mampu menyelesaikan berbagai masalah dalam pelaksanaannya. Tawaran tersebut terdiri dari tiga komponen, yaitu:

1. Perencanaan integral dan sistem pengendalian;
Kegiatan yang dilaksanakan pada komponen ini adalah pembuatan perencanaan antara dan perencanaan operasional. Dalam pelaksanaannya perencanaan antara disebut dengan program, yang mencakup ruang lingkup yang cukup luas, waktu yang memadai, cukup komprehensif, dan memiliki rincian yang cukup detail agar dapat menerjemahkan strategi dalam tugas operasional. Perencanaan operasional ini berlaku untuk jangka waktu satu tahun, namun periode ini bisa bervariasi antara organisasi yang satu dengan organisasi yang lain. Dengan kata lain perencanaan operasional menjadi pendukung perencanaan antara ke dalam rencana yang pasti, yaitu kegiatan yang memberikan hasil yang diinginkan. Kegiatan tersebut dalam pelaksanaannya disebut prosedur. Kunci keberhasilan dari prosedur ini terletak pada rencana keuangan atau rencana pembiayaan (anggaran). Karena dari anggaran tersebut dapat dilihat apakah rencana operasional mampu mencapai sasaran yang dikehendaki dalam strategi.

2. Kepemimpinan, motivasi, dan sistem komunikasi;
Kepemimpinan, motivasi, dan sistem komunikasi ini dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan seorang pemimpin atau manajemen puncak dalam menggerakkan karyawan menuju sukses.
3. Manajemen sumber daya manusia dan kultur organisasi;
Komponen ini biasa ditangani oleh bagian personalia. Fungsi utamanya menempatkan karyawan, perekrutan, saringan, pelatihan, dan orientasi dalam perencanaan personalia. Selanjutnya juga berfungsi saat karyawan mulai bekerja, yang mencakup pelatihan dan pengembangan, penyediaan kompensasi dan motivasi, jaminan kesehatan dan keselamatan kerja, evaluasi dan pengendalian, perbaikan produktivitas, perbaikan produktivitas, dan perbaikan komunikasi dalam organisasi.

Dari keseluruhan penjelasan komponen-komponen implementasi strategi di atas yang lebih penting adalah kemauan politik dari pimpinan puncak atau manajemen puncak dalam mengelola organisasi. Thompson dan Strickland dalam Salusu (1996:436) mengungkapkan bahwa Kunci sukses implementasi strategi adalah menyatukan organisasi secara total untuk mendukung strategi dan melihat apakah setiap tugas administratif dan aktivitas dilakukan menurut cara yang memadukan secara tepat semua persyaratan sehingga pelaksanaan dari strategi itu dapat dinikmati.

Pernyataan tersebut mengartikan bahwa akan perlunya komitmen. Maka dibutuhkan komitmen dari jajaran pimpinan dan pelaksana, keinginan itu dapat direalisasikan. Para eksekutif harus secara terus menerus mengamati apakah strategi itu dilaksanakan dengan baik atau tidak. Tanpa komitmen dari manajemen puncak, kecil kemungkinan pelaksanaan strategi akan memberikan hasil yang gemilang. Implementasi strategi salah satunya yang paling tepat untuk meningkatkan daya saing daerah adalah dengan strategi *branding* yang sudah sering dipakai oleh banyak perusahaan untuk meningkatkan penjualannya dan dekat di hati masyarakat. Seperti

yang dijelaskan Wernham dalam Salusu (1996:432) yaitu beberapa masalah yang sering dijumpai pada saat implementasi strategi salah satunya sebagai akibat dari kurangnya informasi tersebut, produk atau pelayanan yang diberikan kepada konsumen tidak sesuai dengan spesifikasi yang dikehendaki.

E. Konsep *Branding*

1. Definisi *Branding*

American Marketing Assosiation (AMA) dalam Manajemen Pemasaran menyebutkan bahwa merk sebagai nama, istilah, tanda, symbol atau desain, atau kombinasi semuanya yang dimaksudkan untuk mengidentifikasi barang atau jasa seorang atau sekelompok penjual dan untuk membedakan dari barang atau jasa pesaing. Menurut UU merek No. 15 Tahun 2001 pasal 1 ayat 1, merek adalah tanda yang berupa gambar, nama, kata, huruf-huruf, angka-angka, susunan warna atau kombinasi dari unsur-unsur tersebut yang memiliki daya pembeda dan digunakan dalam kegiatan perdagangan barang atau jasa. “...*brand, it can run the gamut from the communication of a mixture of attribute, to a logo or symbol, to a “promsie” or emotional compact between a consumer and a company that “creates influence or values for stakeholders” to all of the above and more*” (Matieson, 2005:22)

Dari pendapat Matieson diatas, Brand merupakan keseluruhan proses komunikasi campuran dari atribut. Proses komunikasi untuk sebuah logo atau simbol, untuk sebuah janji atau proses emosional antara konsumen dan perusahaan. Dimana komunikasi ini

menciptakan pengaruh atau nilai untuk semua konsumen. Menandakan disini bahwa brand penting untuk sebuah komunikasi kepada konsumen.

“A brand is the translation of business strategy into a customer experience that brings about specific consumer behavior. It means that proper understanding of business strategy is imperative to any brand development work. Whenever the situation, it is still imperative that the business strategy and brand strategy are aligned in order to create value for the organization’s stakeholders, and specifically its consumer” (Gelder, 2003:20).

Brand merupakan perpanjangan dari strategi bisnis yang berarti secara spesifik menggambarkan perilaku konsumen yang didasari dari pengalaman konsumen menggunakan *brand* itu. Sehingga pemahaman dalam strategi sangatlah penting dalam pembangunan *brand* itu sendiri. Untuk dapat menciptakan suatu nilai (*value*) bagaimana situasi yang sedang dialami, harus menjaga agar antara strategi bisnis dan strategi *brand* tetap sejalan.

“Brand Building tools are the means of marketing communication by which companies aim to inform, persuade, and remind customer- directly- or indirectly- about its products and brands. In a way, they act as the “voice” of the brand and create a platform to establish a dialog and build relationship with customers” (Kotler dan Pfoertsch, 2006:110).

Membangun *brand* berarti membangun sebuah komunikasi dengan cara memberikan informasi, membujuk dan juga mengingatkan kembali secara langsung atau tidak mengenai produk maupun *brand*. sehingga, *brand* itu sendiri yang akan menjadi “suara” dan membangun hubungan antar produk (*brand*) dengan pelanggannya.

Brand merupakan *value indicator* bagi suatu daerah. Menurut Kuncoro, dalam praktiknya ada empat strategi untuk menarik investasi ke dalam suatu daerah yang

salah satunya adalah *image marketing* (Kuncoro, 2004:294). Secara tegas Kotler (2003:49) mengatakan bahwa, “...*the products may bear different brand names. We call this brand differentiation*”. Fortune magazine 1997 dalam Clifton (2003:18) “*in the twenty first century, branding ultimately will be the only unique differentiator between companies. Brand equity is now a key asset*”. (di abad ke 21, *branding* akan memberikan pembeda yang unik antara perusahaan. *Brand equity* saat ini adalah sebuah aset kunci). Dari definisi di atas, untuk dapat menjadi penarik investor, sebuah kota dapat menggunakan strategi Differensiasi melalui *Brand* yang memberikan sebuah pembeda baru mengenai identitas atau *image*, serta menjadikannya sebuah pembeda yang unik dengan para pesaing lain.

2. *Brand Essence*

Brand bukan hanya sebuah image atau logo, bukan hanya sekedar janji namun *brand* telah menjadi sebuah ikatan atau hubungan antara sebuah produk (barang atau jasa) dengan pelanggannya melalui sebuah pelayanan yang prima, sehingga *brand* tersebut mampu bertahan bahkan mampu menjadi *brand* yang kuat dan membuat pelanggan menjadi loyal serta mengerti produk/jasa tersebut hanya dengan mengingat *brand*. Hal tersebut yang dimaksud bahwa sebuah *brand* yang kuat mampu melampaui kinerja produk itu sendiri, karena adanya loyalitas dari pelanggan, *brand* tersebut dapat bertahan.

Brand Essence (Redaksi, 2014) adalah “*the brands promise expressed in the simplest, most single-minded terms*”. (*brand* merupakan janji sebuah *brand* yang

dinyatakan dalam istilah yang paling sederhana). Merupakan sebuah pernyataan bagaimana sebuah *brand* didefinisikan oleh benak konsumen, baik secara rasional atau emosional. Keseluruhan *brand essence* dipengaruhi oleh dua aspek dominan, yaitu aspek rasional (berhubungan dengan keuntungan *intangible* yang ditawarkan sebuah *brand*). *Brand Essence* yang paling kuat berakar pada sebuah kebutuhan fundamental konsumen.

3. *Brand Personality*

Brand Personality (Redaksi, 2014) adalah “*The attribution of human personality traits (seriousness, warmth, imagination, etc.) to a brand as a way to achieve differentiation. Usually done through long term above the line advertising and appropriate packaging and graphics. These traits inform brand behavior through both prepared communication/packaging, etc.*”(Atribut dari sifat kepribadian manusia (keseriusan, kehangatan, imajinasi, dll) untuk merek sebagai cara untuk mencapai diferensiasi. Biasanya dilakukan melalui jangka panjang di atas garis iklan dan kemasan yang sesuai dan grafis. Ciri-ciri ini menginformasikan perilaku merek melalui komunikasi baik / kemasan disiapkan, dll). Terdapat lima faktor utama *brand personality*, yaitu:

- a. Ketulusan hati (*sincerity*); termasuk di dalamnya rendah hati (*down to earth*), jujur (*honesty*), apa adanya (*wholesome*), ceria (*cheerful*).
- b. Kegembiraan (*excitement*); termasuk di dalamnya berani (*daring*), bersemangat (*spirited*), penuh daya imajinasi (*imaginative*), mengikuti *trend* (*up to date*).

- c. Kecakapan (*competence*); termasuk di dalamnya dapat diandalkan (*reliable*), pandai (*intelligent*), berhasil (*successful*).
- d. Kecanggihan (*sophistication*); termasuk di dalamnya kelas atas (*upper class*), menawan (*charming*).
- e. Kekerasan (*ruggedness*); termasuk di dalamnya senang rumah (*outdoorsy*), kasar (*itough*).

Proses penciptaan *Brand Personality* adalah mengenali target *audience*, mengetahui kebutuhan, keinginan dan kesukaan target *audience* serta menciptakan kepribadian produk yang sesuai profil tersebut.

4. *Brand Element*

Menurut Kotler dan Pfoertsch (2006:92), terdapat empat element dari sebuah *brand* secara visual dan fisik yang menampilkan identitas dan membedakannya dengan kompetitor lainnya, yaitu:

- a. Nama
- b. Logo
- c. *Tagline* (slogan)
- d. *BrandStory*

Element formal seperti nama, logo, dan slogan dirangkai bersama sebagai identitas visual yang merefleksikan *brandessence*, *brand personality* serta *culture* dari perusahaan (kota) dalam berbisnis. Logo, slogan, dan *tagline* secara visual diciptakan

oleh iklan produk serta promosi untuk menarik minat dari konsumen yang sekedar ingin tahu dan memutuskan untuk menggunakannya (melakukan pembelian).

Brand elements atau *brand identities* adalah ekspresi kasat mata dari sebuah *brand*, termasuk nama dan tampilan visual. Merupakan makna fundamental bagi pengenalan dan pengakuan konsumen akan suatu *brand* yang juga menyimbolkan diferensiasi sebuah *brand* dari kompetitornya.

5. *Brand Positioning*

Brand Positioning (Redaksi, 2014) adalah “*the distinctive position that a brand adopts in its competitive environment to ensure that individualis in its target market can tell the brand apart from other. Positioning involves the careful manipulation of every element of the marketing mix*”. (suatu posisi tersendiri yang digunakan sebuah *brand* pada lingkungan kompetitifnya untuk memastikan bahwa individu dalam target pasarnya dapat memisahkan *brand* tersebut dari *brand* lain. Penempatan melibatkan kehati-hatian manipulasi dari setiap elemen campuran pemasaran).

“*Positioning brand is about finding the right spot in customers minds in order to create the desired associations. Its is therefore absolutely crucial to know who your costumers are and where to find them*” (Kotler dan Pfoertsch, 2006:172).

(*Brand Positioning* adalah tentang menemukan tempat yang tepat di benak konsumen dalam rangka untuk menciptakan asosiasi yang diinginkan. Oleh karena itu penting sekali untuk mengetahui siapa pelanggan Anda dan di mana untuk menemukan mereka). Dalam melakukan *positioning*, harus diawali dengan

segmentasi yang jelas dan targeting yang dinamis. Tujuan utama *positioning* adalah untuk memberitahukan kepada *audience* bahwa sebuah *brand* berbeda dan lebih baik daripada pesaingnya. Kemudian berusaha memperoleh posisi dalam benak konsumen.

Posisi sebuah *brand* dalam benak pelanggan ditentukan oleh bagaimana kita menentukan target yang dituju, supaya memberikan makna pada pelanggan (target) untuk membedakannya dengan kompetitor lain. Sebuah produk akan menempati satu posisi yang benar dimana posisi tersebut sangatlah efektif untuk mengkomunikasikan nilai pada seluruh *stakeholder*.

6. *Brand Image*

Brand Image diciptakan melalui kesan-kesan yang telah terintegrasi oleh konsumen terhadap sebuah *brand*. Kesan baik dan buruk yang ditangkap oleh konsumen tentunya akan sangat mempengaruhi nilai dari sebuah *brand* tersebut. *Brand Image* (Redaksi, 2014) adalah “*The customer's net "out take" from the brand. For users this is based on practical experience of the product or service concerned (informed impressions) and how well this meets expectations; for non users it is based almost entirely upon uninformed impressions, attitudes and beliefs*”. (pelanggan "keluar mengambil" dari merek. Untuk pengguna ini didasarkan pada pengalaman praktis dari produk atau jasa yang bersangkutan (tayangan informasi) dan seberapa baik ini memenuhi harapan, karena non-pengguna itu didasarkan hampir sepenuhnya pada tayangan kurang informasi, sikap dan keyakinan).

Terbentuknya *Brand Image* didasari pada pengalaman praktis terhadap suatu produk atau jasa yang bersangkutan dan bagaimana *brand* dapat memenuhi harapan konsumen. *Brand* strategi harus diatur secara tepat sehingga mampu memberikan dan mengendalikan image yang muncul dalam benak calon konsumen sehingga tidak terjadi perbedaan antara *image* yang dibentuk dengan *image* yang muncul di benak konsumen.

7. *Brand Strategy*

Strategi yang tepat sangat dibutuhkan dalam membentuk sebuah *brand* agar dapat mencapai sasaran atau tujuannya. Diperlukan suatu rencana atau strategi yang sistematis agar sebuah *brand* mencapai sasaran-sasaran yang telah disetujui. Strategi yang digunakan harus bermula dari visi dan misi yang dapat mempengaruhi pelaksanaan suatu bisnis untuk memastikan konsistensi suatu *brand* tersebut.

“The branding strategy for a company can be described the disposition of the member and nature of common and distinctive brand element that company applies thoughtout its organization” (Koller dan Pfoertsch, 2006:168). (Strategi *branding* untuk sebuah perusahaan dapat dideskripsikan sebagai pengaturan jumlah dan sifat umum dari elemen sebuah *brand* yang diaplikasikan sebuah perusahaan dalam organisasinya).

Konsep *branding* sangat tepat untuk dijadikan salah satu strategi pemasaran perusahaan. Akan tetapi sekarang ini, bukan hanya perusahaan yang menggunakan konsep *branding*. Pemerintah daerah juga menggunakan konsep *branding* dalam memasarkan daerahnya agar semakin dikenal dan juga dapat meningkatkan daya saing daerah. Pada pembahasan *Brand Element* diatas, Kotler dan Pfoertsch (2006:92) menjelaskah terdapat empat element dari sebuah *brand* secara visual dan

fisik yang menampilkan identitas dan membedakannya dengan kompetitor lainnya yaitu nama, logo, tagline (slogan), dan *brand story* dimana keempat elemen ini dapat digunakan oleh Pemerintah Daerah untuk mem-branding kotanya. Maka dari itu, konsep *branding* dapat diturunkan lagi menjadi konsep *City Branding*.

F. Konsep *City Branding*

1. Definisi *City Branding*

Pemasaran sebuah kota dewasa ini semakin dinamis, kompetitif, dan sangat penting. Dalam keadaan ini, para pemimpin pasar telah berlomba untuk mem-branding dirinya agar lebih menonjol dari para pesaingnya. Pemerintah telah menentukan bahwa gambaran yang baik dan implementasi penuh dari *brand strategy* memberikan banyak keuntungan. Lokasi geografis, seperti produk dan personal juga dapat di-branding dengan menciptakan dan mengkomunikasikan identitas bagi suatu lokasi yang bersangkutan dan dikampanyekan melalui periklanan.

“Marketing City Branding is a process that can be used to achieve various objectives set by the city” (Anholt, 2007:88). (Pemasaran *City Branding* adalah sebuah proses yang dapat digunakan untuk mencapai berbagai tujuan yang ditetapkan oleh kota). *“Therefore developing the city as a tourist destination should be undertaken only if the economic benefits improve the quality of life for the city’s citizens.”* (Kolb, 2006:2). “Oleh karena itu mengembangkan kota sebagai tujuan wisata harus

dilakukan hanya jika manfaat ekonomi yang meningkatkan kualitas hidup masyarakat kota.”

City Branding berarti merancang suatu tempat untuk memenuhi kebutuhan target market (Keller, 2003:138). Jika kota tersebut sudah memilih untuk menjadi tujuan wisata. Tidak hanya sekedar membangun daerah untuk warganya saja, tetapi dalam strategi *City Branding* ini kota tersebut mampu menarik wisatawan datang ke kotanya berulang kali.

“*Strong corporate brands are characterized by the prestige, distinctive and self contained image they hold in the minds of stakeholders*” (Kotler dan Pfoertsch, 2006:80). (Sebuah *brand* perusahaan yang kuat adalah mencerminkan secara tepat, berbeda, dan mengandung *image* perusahaan yang bertahan dalam pikiran stakeholder). Dapat diartikan bahwa kemampuan sebuah kota dalam membangun *brand*-nya adalah bagaimana *brand* tersebut bisa mencerminkan kotanya yang membedakan dengan kota lain serta mampu mempertahankannya dalam pikiran *stakeholder*. Membuktikan bahwa *brand* kota tersebut adalah *brand* yang kuat dalam persaingan penjualan sebuah kota. Dengan *brand* yang kuat akan lebih mudah memasarkan kota kepada para *stakeholder*.

Kavaratzis (2007) mengemukakan bahwa *City Branding* setidaknya terdapat dua aspek/dimensi yang harus dikomunikasikan kepada berbagai pihak. Kedua aspek/dimensi ini hendaknya bersifat komprehensif, integratif, dan terpadu untuk mendukung *image* sebuah kota menjadi lebih baik dan berdaya saing. Aspek/dimensi

pokok dari komunikasi *City Branding* (*primary communication*), terdiri dari 4 aspek utama, yaitu berupa *landscape strategies* (*urban design, public space, public art*), *behaviour* (visi kota, events, kualitas layanan), *organizational* (*Public Private Partnership*) dan infrastruktur. Sementara dimensi/aspek kedua adalah berupa publikasi dan periklanan, *public relation*, desain dan slogan. Selengkapnya dapat dilihat pada gambar di bawah ini.



Gambar 1 Dua Aspek Komunikasi *City's Brand*

Sumber: Kavaratzis (2007)

Langkah-langkah utama dalam membangun *City Branding* yang kuat menurut Widodo (2007), yaitu:

- a. *Mapping Survey*: kegiatan ini meliputi survey persepsi dan ekspektasi tentang suatu daerah dari masyarakat atau pihak-pihak luar yang terkait.
- b. *Competitive Analysis*: yaitu melakukan analisis daya saing pada level makro maupun mikro daerah itu sendiri.
- c. *Blue Print*: merupakan penyusunan cetak biru daerah yang diinginkan, baik logo, semboyan, *nick names*, *tag line*, beserta strategi *branding* dan strategi komunikasinya.
- d. *Implementation*: yaitu pelaksanaan *grand design* tersebut dalam berbagai bentuk media, seperti pembuatan *media center*, pembuatan *events*, iklan, dan lain sebagainya.

Setiap kota dalam melakukan *City Branding* pastinya melalui berbagai macam proses dimana proses tersebut harus dilalui *step by step*. Setiap daerah yang ingin menerapkan *City Branding* harus melakukan survey terlebih dahulu tentang suatu daerah dari masyarakat atau pihak-pihak luar yang terkait. Dilanjutkan dengan analisis daya saing, dimana setiap kota harus menganalisis secara makro maupun mikro terkait daerahnya. Setiap kota juga harus menyusun *blue print* daerahnya. Jika semua persiapan sudah matang, maka harus ada implementasi yang baik untuk memaksimalkan *City Branding*.

Branding kota meliputi dua sisi, yakni *branding* ke dalam (*inward*) dan *branding* ke luar (*outward*).

a. *Branding Inward*

Internal branding is the set strategic processes the align and empower employees to deliver the appropriate customer experience in a consistent fashion a company's most powerful means of delivering a defined brand experience is through the ntermediation of its employees and by effectivelly delivering on the brand promise (internal branding adalah himpunan proses strategis menyelaraskan dan memberdayakan karyawan untuk memberikan pengalaman pelanggan yang sesuai dengan cara yang konsisten berarti suatu perusahaan yang paling kuat menyampaikan pengalaman merek pasti adalah melalui intermediasi karyawan dan dengan secara efektif memberikan janji merek) (Goom, 2008:15)

Branding inward adalah untuk memunculkan kesadaran dan rasa memiliki yang tumbuh dalam diri aparat pemerintah dan masyarakat kota itu. *Branding inward* atau bisa juga disebut sebagai *Internal Branding* merupakan kegiatan komunikasi perusahaan berorientasi internal. Perusahaan mengkomunikasikan kepada karyawannya segala aspek dalam membangun merek, sehingga pada karyawannya terbentuk perilaku yang sesuai dengan misi merek itu sendiri. Meskipun *rebranding* ditunjuk untuk pihak eksternal tetapi mempunyai dampak yang nyata bagi kalangan internal. (Redaksi, 2014)

Beberapa resep untuk suksesnya implementasi intenal *branding* adalah sinkronisasi antara *brand personality*, tata nilai, dan budaya perusahaan; menjadikan karyawan sebagai tulang punggung dalam menghidupkan *brand*;

internalisasi dengan mengoptimalkan komunikasi internal secara konsisten untuk menjelaskan tata nilai dan perilaku yang sesuai dengan *brand promise*. (Redaksi, 2014)

b. *Branding Outward*

Branding ke luar adalah untuk membangkitkan minat dan rasa penasaran masyarakat luar daerah untuk mengenal, mengunjungi serta bekerjasama dengan kota tersebut. Bagaimana *brand* yang dibuat mampu menarik perhatian masyarakat di luar daerah supaya mengenal dan berkeinginan untuk mengunjungi bahkan membuat kerjasama dengan kota tersebut.

Dapat terlihat bagaimana manfaat *branding* bagi sebuah kota. Manfaat tersebut antara lain; Pertama, menanamkan pengaruh di dalam *mindset* target *market* (investor atau wisatawan); Kedua, memunculkan kesadaran dan rasa memiliki secara internal; Ketiga, menjadi pembeda dengan kota atau daerah lain; Keempat, menggali sisi unik (*unique selling point*) kota; Kelima, menanamkan identitas yang kuat atas sebuah kota; dan Keenam, mengajak atau menawarkan keunggulan kota kepada target market. (Goom, 2008:15)

2. Teknik *Branding*

Menurut Kolb (2006:2), ada langkah-langkah teknis dalam melakukan *branding* kota. Langkah-langkah tersebut sebagai berikut:

- a. *Differentiation*. Membedakan *branding* sebuah kota dan menonjolkan keunggulan kota. *Branding* dan keunggulan kota itu harus berbeda dengan

branding yang sudah ada dan juga menunjukkan perbedaan kualitas kota dibanding kota lain

- b. *Relevance*. Kota sebagai sebuah produk harus di-*branding* sesuai dengan kualitasnya. Maksudnya adalah jika sebuah kota tidak memiliki kualitas teknologi, jangan melakukan *branding* kota itu sebagai kota teknologi.
- c. *Esteem*. Dihargai oleh target market karena memiliki konsistensi antara *branding* dengan kenyataan kualitas kota yang sebenarnya.
- d. *Awareness*. Memunculkan kesadaran target market akan sebuah kota. Langkah ini penting. Jika *branding* tidak memunculkan kesadaran di dalam diri calon investor atau wisatawan, maka *branding* ini dapat dikatakan gagal.
- e. *Mind*. *Branding* memiliki kemampuan masuk ke dalam alam pikiran dan kesadaran target market, sehingga sebuah kota selalu diingat, dibayangkan dan dirindukan.

Branding suatu tempat bukanlah sebuah fenomena baru, setiap lokasi selalu menciptakan simbol untuk diidentikan dengan keberadaan mereka. Simbol tersebut diwujudkan melalui bendera, panji dan penanda lain. *Destination branding* berarti merancang suatu tempat untuk memenuhi kebutuhan target market (Keller, 2003:138). Lebih penting lagi, tujuannya adalah mengenai bagaimana konsumen merasa mengenali suatu tempat dalam benak mereka. *It is necessary to deliver a differentiated brand promise. As companies lose their ability to differentiate their brands based on functional attributes, they must focus on process and relationship benefits, such as ease of ordering or responsiveness to consumer requests* (Brand

perlu dijadikan sebagai sebuah janji yang harus memiliki perbedaan dari kompetitor lain. Kebanyakan perusahaan kehilangan kemampuannya untuk membedakan *brand* dalam fungsi atributnya, mereka harus fokus dalam proses dan hubungan yang menggantungkan, seperti kemudahan untuk menerima permintaan dan menerima respon dari keinginan *customer*) (Kotler, 2006:184).

Branding is the process of creating a slogan from a message and then designing a symbol or logo that together with the slogan will communicate to potential visitors the image of the city along with the features, benefits, and values it has to offer. (Kolb, 2006:219). (*Branding* adalah proses menciptakan sebuah slogan dari sebuah pesan dan kemudian merancang simbol atau logo yang bersama-sama dengan slogan akan menyampaikan kepada calon pengunjung kota bersama fitur, manfaat, dan nilai-nilai yang ditawarkan).

Brand merupakan bentuk komunikasi dengan cara memberikan informasi dengan persuasi, menciptakan *brand* yang mampu membuat pelanggan tertarik dan terbujuk aka dirancanglah sebuah simbol dan logo yang berisi pesan atau informasi yang ingin disampaikan kepada konsumen. *Branding* berarti membentuk slogan dari pesan yang ingin kita sampaikan serta mendesain ulang simbol atau logo yang digabungkan dan akan mengkomunikasikannya kepada konsumen yang potensial.

Ketika kita membicarakan *City Branding*, otomatis kita juga akan membicarakan bagaimana memasarkan kota. Sebagaimana dijelaskan diatas oleh Anholt (2007:88) pemasaran *City Branding* adalah sebuah proses yang dapat digunakan untuk mencapai berbagai tujuan yang ditetapkan oleh kota. Lalu dijelaskan lagi oleh Keller

(2003:138) *City Branding* berarti merancang suatu tempat untuk memenuhi kebutuhan target market.

G. Pemasaran Kota

Untuk melakukan pemasaran kota, terdapat tiga langkah strategi. Pertama, menjadi tuan rumah yang baik (*Be a good host*) bagi pelanggan daerah. Kedua, memperlakukan mereka secara baik (*treat your guest properly*) dan membangun sebuah rumah (*building a home sweet home*). (Kartajaya, 2005:8)

Untuk melakukan langkah strategis ketiga tersebut, perlu bersedia wahana/ruang, sarana dan prasarana yang memadai bagi aktifitas kelompok pasar target. Pemasaran wilayah ini melibatkan tiga pelaku utama yaitu masyarakat, kalangan bisnis/usaha, dan pemerintah. Kartajaya (2005:183) menambahkan bahwa ketiga pelaku ini haruslah dapat terus menerus memperbaiki *liveability*, *investability*, dan *visitability* daerahnya. Menurut Kotler (2003:183), beberapa saran untuk menanganinya ada empat komponen yang saling terkait, yaitu:

- a. Karakter tempat/wilayah: suatu tempat/wilayah memerlukan rencana, rancangan dan upaya pengembangan yang baik yang dapat meningkatkan daya tarik dan kualitas serta nilai estetika yang tinggi.
- b. Lingkungan fisik: suatu tempat/wilayah perlu mengembangkan dan memelihara prasarana dasar yang cocok dengan lingkungan alamnya.
- c. Ketersediaan layanan: suatu tempat/wilayah harus menyediakan layanan dasar dengan kualitas yang cukup untuk memenuhi kebutuhan bisnis dan publik.
- d. Aspek rekreasi dan hiburan: suatu tempat/wilayah memerlukan sekumpulan atraksi/daya tarik untuk warganya dan untuk pengunjung/turis.

Menurut Kuncoro (2004:291-295) terdapat empat strategi umum untuk mendorong warga kota serta menarik pendatang, pengusaha, dan investor ke kota/wilayah tersebut dengan:

- a. Pemasaran citra (*image marketing*). Keunikan dan kebaikan citra sering kali didukung dengan slogan
- b. Pemasaran atraksi/daya tarik (*attraction marketing*). Antara lain: atraksi keindahan alam, bangunan dan tempat bersejarah, taman dan *landscape*, pusat konvensi dan pameran, dan mal pedestrian.
- c. Pemasaran prasarana (*infrastructure marketing*). Prasarana sebagai pendukung daya tarik lingkungan kehidupan dan lingkungan bisnis, antara lain meliputi jalan raya, kereta api, bandara, serta jaringan telekomunikasi dan teknologi informasi.
- d. Pemasaran penduduk (*people marketing*). Antara lain mencakup keramahan, pahlawan/orang terkenal, tenaga kompeten, kemampuan berwirausaha, dan komentar (positif) penduduk yang lebih dulu pindah ke tempat yang dipasarkan tersebut.

Strategi pemasaran kota dan juga beberapa komponen sudah dijelaskan secara gamblang oleh para ahli di atas. Setiap kota dapat menjalankan strategi pemasaran kota agar kotanya dapat dikenal dan memiliki daya saing di tingkat nasional maupun internasional. Begitu pula dengan Kota Malang yang dapat mengimplementasikan dengan baik strategi-strategi yang sudah ada terutama strategi *City Branding*.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang dipakai dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif, hal ini dikarenakan peneliti ingin menggambarkan, lebih peka dalam menangkap berbagai fenomena informasi, khususnya yang berkaitan dengan fokus penelitian terkait implementasi strategi *City Branding*. Peneliti dapat menyajikan bentuk yang komprehensif atau menyeluruh dalam menganalisis suatu fenomena sosial. Sugiyono (2006:11) menjelaskan penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan antara variabel yang satu dengan variabel yang lain. Dapat dikatakan pula bahwa penelitian deskriptif adalah penelitian yang menggambarkan suatu keadaan, permasalahan, dan fakta-fakta yang ada di lapangan (*Fact finding*).

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Menurut Gorman & Clayton (1997:27) menjelaskan bahwa:

“Riset kualitatif memroses pencarian gambaran data dari konteks kejadiannya langsung, sebagai upaya melukiskan peristiwa sepersis kenyataannya, yang berarti membuat berbagai kejadiannya seperti merekat, dan melibatkan perspektif (peneliti) yang partisipatif di dalam berbagai kejadiannya, serta menggunakan penginduksian dalam menjelaskan gambaran fenomena yang diamatinya.”

Penggunaan metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif dalam penelitian ini bertujuan untuk mengungkap fakta yang didapat di lapangan, selain itu

karena fenomena yang diteliti erat kaitannya implementasi strategi oleh Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Malang sebagai obyek penelitian, sehingga penelitian ini lebih tepat menggunakan jenis penelitian deskriptif kualitatif agar dapat menggambarkan fenomena secara jelas. Secara singkat dapat dikatakan bahwa metode kualitatif merupakan langkah-langkah representasi obyektif tentang gejala-gejala yang terdapat di dalam masalah yang diselidiki, sehingga metode kualitatif ini memusatkan pada pemecahan masalah yang ada pada masa sekarang. Data gejala yang dikumpulkan pada awalnya disusun, diuraikan, dianalisis serta selanjutnya menerima alternatif pemecahan masalah tersebut. Melalui data tersebut maka peneliti dapat memberikan deskripsi dan menggambarkan bahwa masalah-masalah yang sedang diamati merupakan bagian yang tidak bisa dipisahkan seperti yang disampaikan oleh Dunn (1994:284) bahwa peneliti melihat masalah yang ada merupakan bagian yang saling berhubungan satu sama lain.

B. Fokus Penelitian

Fokus penelitian adalah suatu awalan yang dijadikan sebagai wilayah pelaksanaan penelitian, sehingga peneliti dapat memperoleh gambaran secara menyeluruh tentang situasi yang diteliti. Fokus penelitian ini diperlukan untuk membatasi studi dalam penelitian sehingga obyek yang diteliti tidak melebar dan terlalu luas dari konteks yang diteliti. Fokus penelitian ini juga ditujukan agar penelitian ini bisa lebih terarah dan lebih terinci serta tidak menyimpang dari rumusan masalah yang telah ditetapkan sebelumnya. Sanapiah dalam Sugiyono

(2009:207) fokus penelitian merupakan batasan masalah yang masih bersifat umum dalam penelitian kualitatif. Fokus penelitian merupakan penetapan masalah yang menjadi pusat perhatian penelitian dengan mengkaji permasalahan.

Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah dan tujuan penelitian yang sudah dijelaskan sebelumnya, supaya memberikan deskripsi yang jelas, maka fokus penelitiannya adalah sebagai berikut:

1. Implementasi Strategi *City Branding* dalam Meningkatkan Daya Saing Daerah Kota Malang.
 - a. Implementasi Strategi *City Branding* Kota Malang dalam Dimensi *Behaviour* (visi kota, *event*, dan kualitas layanan)
 - b. Faktor Penghambat dan Pendukung dalam Implementasi Strategi *City Branding* Kota Malang
2. Dampak Implementasi Strategi *City Branding* Kota Malang dalam Meningkatkan Daya Saing Daerah Kota Malang.

C. Lokasi dan Situs Penelitian

Lokasi penelitian adalah tempat diadakannya suatu penelitian, sedangkan situs penelitian adalah letak sebenarnya dimana peneliti mengadakan penelitian untuk mendapatkan data yang valid, akurat dan benar-benar dibutuhkan serta berkaitan dengan tema, masalah, dan fokus penelitian yang telah ditetapkan. Bogdan dan Taylor (1992:34) menyatakan bahwa lokasi yang layak dipilih untuk diteliti adalah lokasi yang didalamnya terdapat persoalan substantif dan teoritik. Menurut Muttaqin (2010:42), situs penelitian adalah tempat peneliti menangkap keadaan sebenarnya

dari obyek yang diteliti guna memperoleh data. Pada akhirnya peneliti dapat memotret keadaan yang sebenarnya dari obyek yang diteliti termasuk ciri-ciri lokasi, lingkungannya serta segala kegiatan yang ada di dalamnya. Lokasi penelitian dalam penelitian ini adalah Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Malang. Pemilihan lokasi penelitian didasarkan pada tingkat representatif lokasi dalam konteks implementasi strategi *City Branding* Kota Malang. Dikarenakan pada lokasi ini paling berperan dalam menciptakan *branding* Kota Malang.

Pemilihan situs penelitian berdasarkan *stakeholder* program tersebut juga mempertimbangkan keobyektifan data yang telah diambil peneliti baik dari sudut pandang pembuat program/kebijakan maupun pihak-pihak terdampak program/kebijakan berdasarkan kebutuhan data lapangan penelitian. Situs penelitian yang diambil adalah: Kepala Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Malang, Kasubbag yang terkait dalam Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Malang, Mantan Kepala Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Malang, serta pihak-pihak terkait dengan tema penelitian ini.

D. Jenis dan Sumber Data

Sumber data penelitian merupakan faktor penting yang menjadi pertimbangan dalam penentuan metode pengumpulan data. Dalam hal ini, sumber data adalah bahan yang ditemukan dalam penelitian, juga dapat berupa informasi-informasi penting yang dapat menunjang penelitian. Arikunto (2002:107) menjelaskan bahwa yang dimaksud sumber data dalam penelitian adalah subyek dari mana saja data dapat

diperoleh. Alat yang menjadi sumber informasi adalah benda atau seseorang yang dapat dijadikan sebagai narasumber data karena lebih dianggap menguasai bidang permasalahan yang berhubungan erat dengan pelaksanaan suatu kegiatan. Penjelasan mengenai dua jenis data primer dan sekunder itu sebagai berikut :

1. Data Primer

Merupakan sumber data yang dikumpulkan peneliti secara langsung dari sumbernya. Sumber tersebut diperoleh melalui informan yang berhubungan dengan obyek penelitian meliputi observasi (pengamatan) serta wawancara mendalam (*in depth interview*). Data primer yang peneliti dapatkan yaitu dari Kepala Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Malang, Mantan Kepala Dinas Pariwisata Kota Malang, Kepala Seksi Promosi Pariwisata Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Malang, Masyarakat Kota Malang, Pengguna Travel, Pengguna Hotel.

2. Data Sekunder

Merupakan data yang terlebih dahulu ditelusuri dan dilaporkan oleh orang lain di luar peneliti. Berarti data ini tidak secara langsung berhubungan dengan responden. Menurut Muttaqin (2010:44) data sekunder tidak secara langsung dapat memberikan informasi pendukung kepada peneliti dimana data tersebut merupakan hasil dari kegiatan orang lain dan peneliti tidak mengusahakan sendiri pengumpulannya secara langsung. Data sekunder bisa berupa dokumen-dokumen, arsip-arsip, catatan-catatan dan laporan resmi yang dimiliki oleh dinas, maupun instansi terkait. Data sekunder diambil dari rekaman kegiatan penyelenggaraan pemerintahan. Selain itu penulis juga

telah melakukan peninjauan terhadap kebenaran informasi yang berkaitan dengan penelitian melalui jenis data lain seperti rekaman media massa, artikel-artikel, jurnal-jurnal atau sumber lain. Peneliti telah mendapatkan data sekunder berupa tabel jumlah pengunjung daya tarik wisata Kota Malang tahun 2013&2014, jumlah pengunjung daya tarik wisata Jawa Timur 2013, dan Event Kota Malang tahun 2014.

Arikunto (2006:129) menjelaskan bahwa dalam rangka mempermudah dan pengklarifikasian data, sumber data dapat diidentifikasi menjadi tiga yaitu:

- a. *Person*, yaitu sumber data bisa memberikan data yang berupa jawaban lisan, atau jawaban tertulis melalui angket/questioner.
- b. *Place*, yaitu sumber data yang menyajikan tampilan berupa keadaan diam dan bergerak.
- c. Dokumen, yaitu sumber data yang menyajikan tanda-tanda berupa huruf, angka simbol dan lainnya.

Untuk itu, peneliti membagi sumber data dalam penelitian ini sebagai berikut:

- a. Informan, peneliti dalam menentukan informan awal melakukan pengamatan terlebih dahulu dan prariset, kemudian peneliti memilih informan secara *purposive*, pada subyek penelitian yang menguasai permasalahan yang diteliti “*keyinforman*” baik di pemerintahan maupun masyarakat. Kemudian untuk mendapatkan informan selanjutnya, peneliti meminta kepada informan awal untuk menentukan siapa aktor selanjutnya yang kompeten dan bisa memberikan informasi sesuai dengan fokus penelitian (*snowball method*). Cara ini dilakukan berurutan sampai peneliti mencapai titik jenuh. Dalam

penelitian ini peneliti menetapkan informasi kunci sesuai dengan bidangnya dan jumlah informan ditetapkan sendiri oleh peneliti berdasarkan pertimbangan waktu dan tempat di mana untuk meneliti informan, selain itu juga tingkat pemahaman informan terhadap permasalahan yang sedang diteliti. Peneliti sejak awal melakukan prariset dengan mantan Kepala Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Malang, selanjutnya peneliti melakukan penelitian kepada Kepala Dinas Kebudayaan dan Pariwisata yang baru, dilanjutkan dengan Kepala Seksi Promosi Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Malang, dan terakhir dengan berbagai masyarakat Kota Malang yang terkait dengan tema penelitian ini.

- b. Tempat dan peristiwa sebagai sumber data tambahan yang dilakukan melalui kegiatan observasi langsung terhadap tempat dan peristiwa yang berkaitan dengan implementasi strategi *City Branding* dalam meningkatkan daya saing daerah Kota Malang. Peneliti melakukan penelitian di Perkantoran Terpadu tepatnya di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Malang, selain itu peneliti juga melakukan penelitian di hotel dan travel sebagai stakeholder terkait dalam implementasi strategi *City Branding*, dan terakhir peneliti melakukan penelitian di rumah warga asli Kota Malang.
- c. Dokumen, yakni teknik dokumentasi yang dipakai untuk memperoleh data melalui bahan-bahan tertulis berupa tabel jumlah pengunjung daya tarik wisata Kota Malang tahun 2013&2014, jumlah pengunjung daya tarik wisata Jawa Timur 2013, dan *Event* Kota Malang tahun 2014. Selain itu peneliti juga

mencari data yang berhubungan dengan profil lokasi penelitian yaitu Kota Malang dan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Malang. Teknik ini dilaksanakan dalam rangka melengkapi informasi peneliti dan untuk mendapatkan data yang akurat.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan teknik atau metode yang digunakan oleh penulis untuk mengumpulkan data-data yang diperlukan dan juga termasuk tahapan penting dalam sebuah penelitian karena dalam tahapan ini menjadi titik yang menentukan untuk menjawab semua permasalahan. Untuk memperoleh data-data yang diperlukan dalam penelitian ini, teknik penelitian yang digunakan dibedakan menjadi tiga, yaitu :

1. Observasi

Bungin (2010:115) mendefinisikan observasi/pengamatan adalah kegiatan keseharian manusia dengan menggunakan pancaindra sebagai alat bantu utamanya selain pancaindra lainnya seperti telinga, penciuman, mulut dan kulit. Teknik observasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi *non partisipan*, yakni peneliti tidak melibatkan diri dalam lingkungan yang sedang diamati sehingga mempengaruhi obyek amatan tersebut, peneliti hanya sebagai pengumpul data saja. Observasi ini, pengamatan dalam prosesnya dilakukan secara fleksibel karena melihat kondisi obyek dan lokasi penelitian. Pengamatan yang dilakukan oleh peneliti menyesuaikan dengan obyek penelitian dan berlandaskan teori dan pengetahuan yang

dimiliki oleh peneliti. Peneliti menggunakan catatan lapangan yang merupakan catatan-catatan digunakan untuk mencatat informasi yang diperoleh selama melakukan penelitian di lapangan. Instrumen ini digunakan sebagai upaya menghindari kesalahan obyek yang diamati. Observasi yang dilakukan peneliti adalah berkaitan dengan implementasi strategi *City Branding* dalam meningkatkan daya saing daerah Kota Malang.

2. Wawancara

Wawancara merupakan teknik pengumpulan data yang menggunakan pertanyaan secara lisan kepada subyek penelitian (Indriantoro dan Supomo, 1999:157). Dalam melakukan wawancara, peneliti menggunakan teknik wawancara secara terstruktur untuk memudahkan mendapatkan data secara maksimal. Sebelum melakukan aktifitas pewawancara, peneliti terlebih dahulu membuat sebuah pedoman wawancara (*interview guide*). Pedoman wawancara merupakan panduan pertanyaan yang diajukan pada saat melakukan wawancara dengan pihak-pihak terkait dengan masalah yang diteliti sehingga kebutuhan data terpenuhi sesuai dengan kebutuhan. Wawancara yang peneliti lakukan kepada berbagai sumber, yang diantaranya adalah:

1. Interview dengan Ibu Sri Kepala Dinas Kebudayaan dan Pariwisata pada tanggal 5 Juni 2014 pukul 13.15 bertempat di Kantor Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Malang.

2. Interview dengan Ibu Ida mantan Kepala Dinas Kebudayaan dan Pariwisata pada tanggal 10 Juni 2014 pukul 11.05 bertempat di Gedung Balai Kota Malang.
3. Interview dengan Bapak Budi Kepala Seksi Promosi Wisata Dinas Kebudayaan dan Pariwisata pada tanggal 2 Juni 2014 pukul 11.10 bertempat di Kantor Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Malang.
4. Interview dengan Bapak Martono Masyarakat yang mengurus Ijin Mendirikan Bangunan pada tanggal 5 Juni 2014 pukul 14.15 bertempat di Perkantoran Terpadu Kota Malang.
5. Interview dengan Bapak Hari Masyarakat yang mengurus Kartu Keluarga pada tanggal 5 Juni 2014 pukul 14.25 bertempat di Perkantoran Terpadu Kota Malang.
6. Interview dengan Ibu Yeni Masyarakat yang mengurus Ijin Mendirikan Bangunan pada tanggal 5 Juni 2014 pukul 14.35 bertempat di Perkantoran Terpadu Kota Malang.
7. Interview dengan Bapak Wisnu Masyarakat Kota Malang pada tanggal 6 Juni 2014 pukul 15.20 bertempat di Sawojajar
8. Interview dengan Ibu Lia Masyarakat Kota Malang pada tanggal 7 Juni 2014 pukul 10.30 bertempat di Terusan Sudimoro
9. Interview dengan Bapak Wahyu Pengguna Hotel di Malang pada tanggal 9 Juni 2014 pukul 18.20 bertempat di Hotel Tugu

10. Interview dengan Ibu Ani Pengguna Travel di Malang pada tanggal 10 Juni 2014 pukul 14.30 bertempat di Siluet Travel

3. Dokumentasi

Kegiatan mengumpulkan dan mempelajari data-data sekunder yang meliputi dokumen atau arsip-arsip yang dianggap berhubungan dengan obyek penelitian. Menurut Muttaqin (2010:45) dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan secara tidak langsung dengan narasumber, akan tetapi melalui media-media berupa brosur, majalah, koran, internet, ataupun sarana-sarana lain yang masih berhubungan dengan obyek penelitian. Dokumen tersebut meliputi laporan dan atau berbagai artikel dari majalah, koran atau jurnal yang berkaitan dengan topik penelitian.

Peneliti telah melakukan dokumentasi dengan mengumpulkan data terkait *City Branding* Kota Malang dan Kota Batu, Profil Kota Malang dan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Malang dari berbagai sumber di web resmi Pemerintah Kota Malang dan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Malang, selain itu peneliti juga melakukan dokumentasi terhadap Perwali nomer 47 tahun 2012 tentang uraian tugas pokok, fungsi dan tata kerja Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Malang, terakhir peneliti melakukan dokumentasi dengan data berupa tabel jumlah pengunjung daya tarik wisata Kota Malang tahun 2013&2014, jumlah pengunjung daya tarik wisata Jawa Timur 2013, dan *Event* Kota Malang tahun 2014. Selain itu peneliti juga

mencari data yang berhubungan dengan profil lokasi penelitian yaitu Kota Malang dan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Malang.

F. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian merupakan alat yang digunakan oleh peneliti dalam kegiatannya mengumpulkan data dalam rangka memecahkan masalah sehingga tujuan penelitian dapat tercapai. Penelitian kualitatif, instrumen penelitian atau alat pengumpul data adalah peneliti itu sendiri. Jika tidak memasukkan peneliti sebagai instrumen penelitian, sangat tidak mungkin sebab tidak dapat menyesuaikan diri dengan fakta-fakta di lapangan. Jadi dalam penelitian ini peneliti merupakan instrumen pokok, sedangkan instrumen penunjangnya adalah:

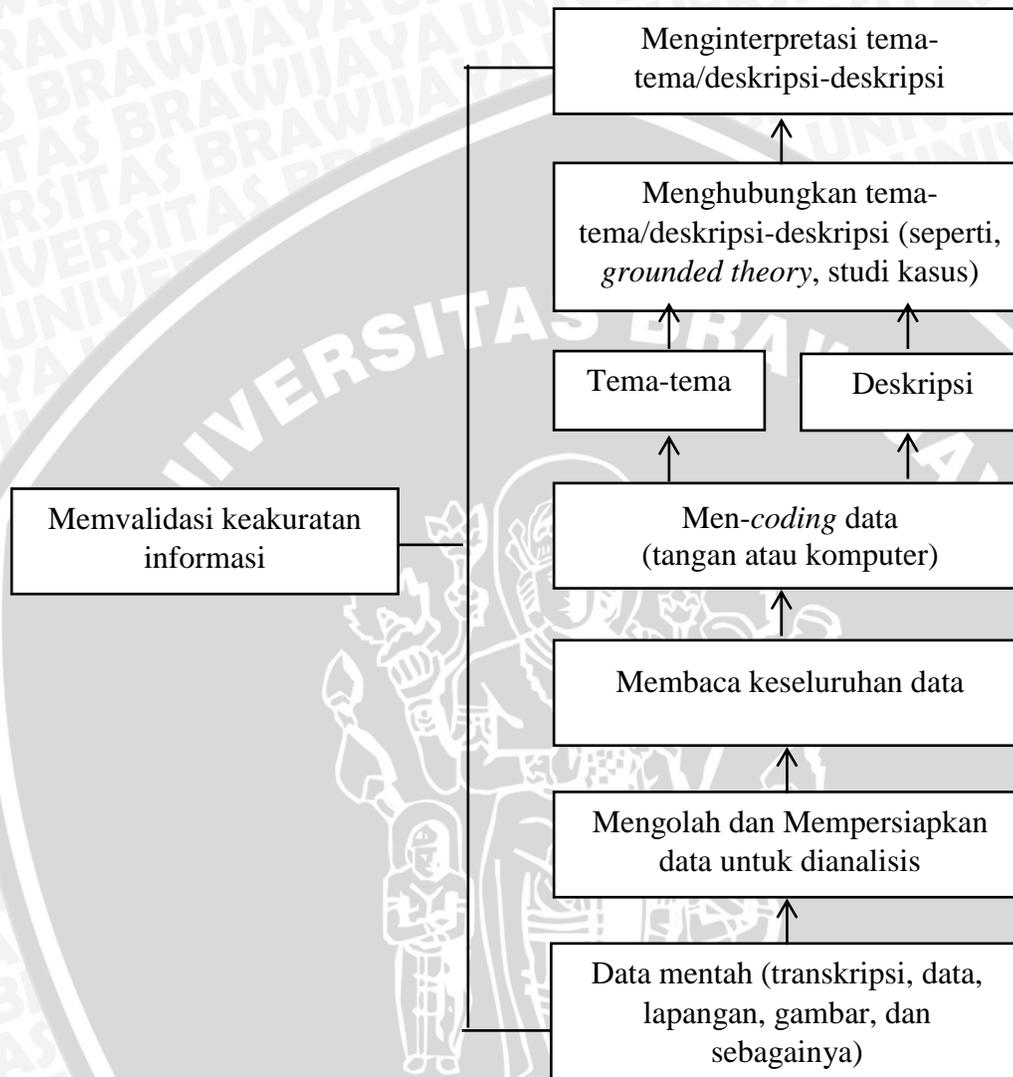
- a. Pedoman wawancara (*interview guide*), yaitu serangkaian pertanyaan diajukan pada pihak-pihak sumber data dalam penelitian.
- b. Catatan lapangan (*field notes*), dipergunakan untuk mencatat apa yang didengar, dilihat, dialami dan dipikirkan dalam pengumpulan data di lapangan.
- c. Pedoman observasi (*observation schedule*), yaitu serangkaian arahan/pedoman dalam melakukan observasi yang disusun berdasarkan pertanyaan penelitian.
- d. Alat perekam (*tape recorder*) sebagai alat bantu untuk merekam hasil wawancara dan dalam prakteknya peneliti menggunakan telepon seluler.

- e. Alat tulis menulis, sebagai alat bantu dalam pencatatan hal-hal penting di lapangan.

G. Analisis Data

Menurut Creswell (2012:274) menjelaskan bahwa analisis data merupakan proses berkelanjutan yang membutuhkan refleksi terus-menerus terhadap data, mengajukan pertanyaan-pertanyaan analitis, dan menulis catatan singkat sepanjang penelitian. Analisis data untuk data-data yang bersifat kualitatif dilakukan dengan cara menggambarannya dengan kata-kata atau kalimat sesuai dengan hasil data yang diperoleh. Melalui penelitian kualitatif, data dapat didapatkan dengan berbagai macam dengan teknik pengumpulan data yang bervariasi seperti observasi, interview, dan dokumentasi. Data digali secara terus menerus sehingga data terkumpul sesuai dengan kebutuhan penelitian. Dalam penelitian kualitatif ini, peneliti menentukan sendiri metode analisis data yang sesuai dengan penelitian untuk dikembangkan.

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan analisis data Creswell, yang dianggap penulis bisa menerjemahkan dengan mudah semua data yang ada menjadi sebuah informasi, selain juga dianggap sebagai teori baru. Walaupun model analisis sangat banyak dan berbeda-beda, penelitian kualitatif pada umumnya menggunakan prosedur yang umum dan langkah-langkah khusus dalam analisis data. Creswell (2012:276) memberikan pemahaman bahwa cara yang ideal adalah dengan mencampurkan prosedur umum tersebut dengan langkah-langkah khusus. Untuk lebih jelasnya, dijabarkan dengan gambar berikut:



Gambar 1 Analisis Data dalam Penelitian Kualitatif

(Sumber: Creswell, 2012: 277)

Pendekatan di atas dapat dijelaskan lebih mendalam dan detail dalam langkah-langkah analisis berikut ini:

1. Mengolah dan mempersiapkan data untuk dianalisis. Langkah ini melibatkan transkripsi wawancara, mengopi literatur, menyetik data lapangan, atau

memilah-milah dan menyusun data yang ada serta relevan berkaitan dengan partisipasi masyarakat terhadap implementasi strategi *City Branding* Kota Malang.

2. Membaca keseluruhan data. Langkah pertama adalah membangun *general sense* atas informasi yang diperoleh dan merefleksikan maknanya secara keseluruhan. Gagasan umum apa yang terkandung dalam perkataan informan, bagaimana inti gagasan-gagasan tersebut, bagaimana kesan yang timbul, kredibilitas, dan penuturan informasi itu. Di dalam tahap ini, peneliti menulis catatan-catatan khusus atau gagasan-gagasan umum tentang data yang diperoleh mengenai implementasi strategi *City Branding* Kota Malang.
3. Menganalisis lebih detail dengan meng-*coding* data. *Coding* merupakan proses mengolah materi/informasi menjadi segmen-segmen tulisan sebelum memaknainya. Langkah ini melibatkan beberapa tahap yaitu mengambil data tulisan atau gambar yang telah dikumpulkan selama proses pengumpulan, mensegmentasi kalimat, paragraf, atau gambar tersebut ke dalam kategori, kemudian melabeli kategori tersebut dengan istilah khusus yang sering kali didasarkan pada istilah/bahasa yang benar-benar berasal dari informan (disebut istilah *in vivo*). Dalam hal ini, penulis memilah-milah mana data penelitian yang termasuk dalam implementasi strategi di fokusnya dan mana yang merupakan faktor pendukung dan penghambatnya seperti pada fokus penelitian.

4. Terapkan proses *coding* untuk mendeskripsikan *setting*, orang, kategori, dan tema untuk kemudian dianalisis. Deskripsi ini melibatkan usaha penyampaian informasi secara detail mengenai orang, lokasi, atau peristiwa dalam *setting* tertentu yang ada di dalam proses penelitian tentang implementasi strategi *City Branding* Kota Malang.
5. Menunjukkan bagaimana deskripsi dan tema ini tersajikan kembali dalam laporan penelitian sebagaimana penulis lakukan dalam analisis data.
6. Langkah terakhir adalah interpretasi data atau memaknai data.

H. Keabsahan Data

Untuk hasil penelitian yang benar-benar dapat dipertanggung jawabkan, maka diperlukan pengecekan keabsahan temuan atau keabsahan data. Derajat kepercayaan atau kebenaran suatu penilaian dapat ditentukan oleh standar apa yang digunakan, yang disebut keabsahan data (Sugiyono, 2006:120). Ada empat kriteria yang digunakan untuk memeriksa keabsahan data yaitu:

1. *Credibility*

merupakan kepercayaan terhadap data hasil penelitian kualitatif yang antara lain dilakukan dengan:

a. Memperpanjang Keikutsertaan

Keikutsertaan peneliti sangat menentukan dalam pengumpulan data. Karena hal ini memungkinkan peningkatan derajat kepercayaan data yang dikumpulkan.

b. Melakukan Pengamatan Secara Intensif

Pengamatan secara intensif dimaksudkan untuk menemukan ciri-ciri dan unsur-unsur dalam situasi yang relevan dengan persoalan atau isu yang sedang dicari untuk kemudian mengkonsentrasikan diri pada hal-hal tersebut secara rinci. Dengan penelitian secara langsung, diharapkan peneliti bisa mendapatkan data yang akurat.

c. Melakukan *Peer Briefing*

Teknik ini dilakukan peneliti untuk mendapatkan berbagai masukan baik berupa saran dan kritik dari peneliti lain yang diperoleh melalui diskusi. Terkait dengan ini, peneliti mendiskusikan terkait dengan penelitian, metodenya, hal-hal lain yang berkaitan, dengan dosen pembimbing maupun teman sesama mahasiswa.

d. *Triangulasi*

Teknik *triangulasi* dalam pengujian kredibilitas diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu (Sugiyono, 2006:125). Sehingga terdapat triangulasi sumber, teknik, dan waktu.

e. Mengadakan *Member Check*

Dalam hal ini peneliti melakukan pengecekan data kepada pemberi data agar data yang diperoleh sesuai dengan apa yang diberikan pemberi data.

2. *Transferability*

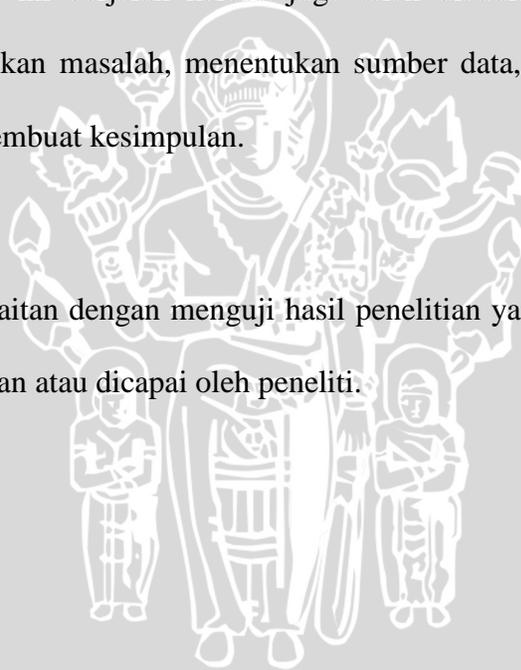
Hasil penelitian ini dapat dilakukan *transferability* agar pembaca dapat memahami hasil penelitian ini sehingga ada kemungkinan untuk menerapkan hasil penelitian ini. Maka peneliti memberi uraian yang rinci, jelas, sistematis, dan dapat dipercaya.

3. *Depenability*

Aktivitas penelitian ini berjalan karena juga telah diaudit oleh pembimbing, mulai dari menentukan masalah, menentukan sumber data, melakukan analisis data, dan sampai membuat kesimpulan.

4. *Konfirmability*

Konfirmability berkaitan dengan menguji hasil penelitian yang dikaitkan dengan proses yang dilakukan atau dicapai oleh peneliti.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum

1. Gambaran Umum Kota Malang

Menurut Pemerintah Kota Malang (2014), Kota Malang yang terletak pada ketinggian antara 440-667 meter di atas permukaan air laut, merupakan salah satu kota tujuan wisata di Jawa Timur karena potensi alam dan iklim yang dimiliki. Letaknya yang berada ditengah-tengah wilayah Kabupaten Malang secara astronomis terletak $112,06^{\circ}$ - $112,07^{\circ}$ Bujur Timur dan $7,06^{\circ}$ - $8,02^{\circ}$ Lintang Selatan, dengan batas wilayah sebagai berikut :

Sebelah Utara : Kecamatan Singosari dan Kec. Karangploso Kabupaten Malang

Sebelah Timur:Kecamatan Pakis dan Kecamatan Tumpang Kabupaten Malang

Sebelah Selatan: Kecamatan Tajinan dan Kecamatan Pakisaji Kabupaten Malang

Sebelah Barat : Kecamatan Wagir dan Kecamatan Dau Kabupaten Malang

Serta dikelilingi gunung-gunung :

- Gunung Arjuno di sebelah Utara
- Gunung Semeru di sebelah Timur
- Gunung Kawi dan Panderman di sebelah Barat
- Gunung Kelud di sebelah Selatan

a. Iklim

Kondisi iklim Kota Malang selama tahun 2008 tercatat rata-rata suhu udara berkisar antara 22,7°C - 25,1°C. Sedangkan suhu maksimum mencapai 32,7°C dan suhu minimum 18,4°C . Rata kelembaban udara berkisar 79% - 86%. Dengan kelembaban maksimum 99% dan minimum mencapai 40%. Seperti umumnya daerah lain di Indonesia, Kota Malang mengikuti perubahan putaran 2 iklim, musim hujan, dan musim kemarau. Dari hasil pengamatan Stasiun Klimatologi Karangploso Curah hujan yang relatif tinggi terjadi pada bulan Pebruari, Nopember, Desember. Sedangkan pada bulan Juni dan September Curah hujan relatif rendah. Kecepatan angin maksimum terjadi di bulan Mei, September, dan Juli.

b. Keadaan Geologi

Keadaan tanah di wilayah Kota Malang antara lain :

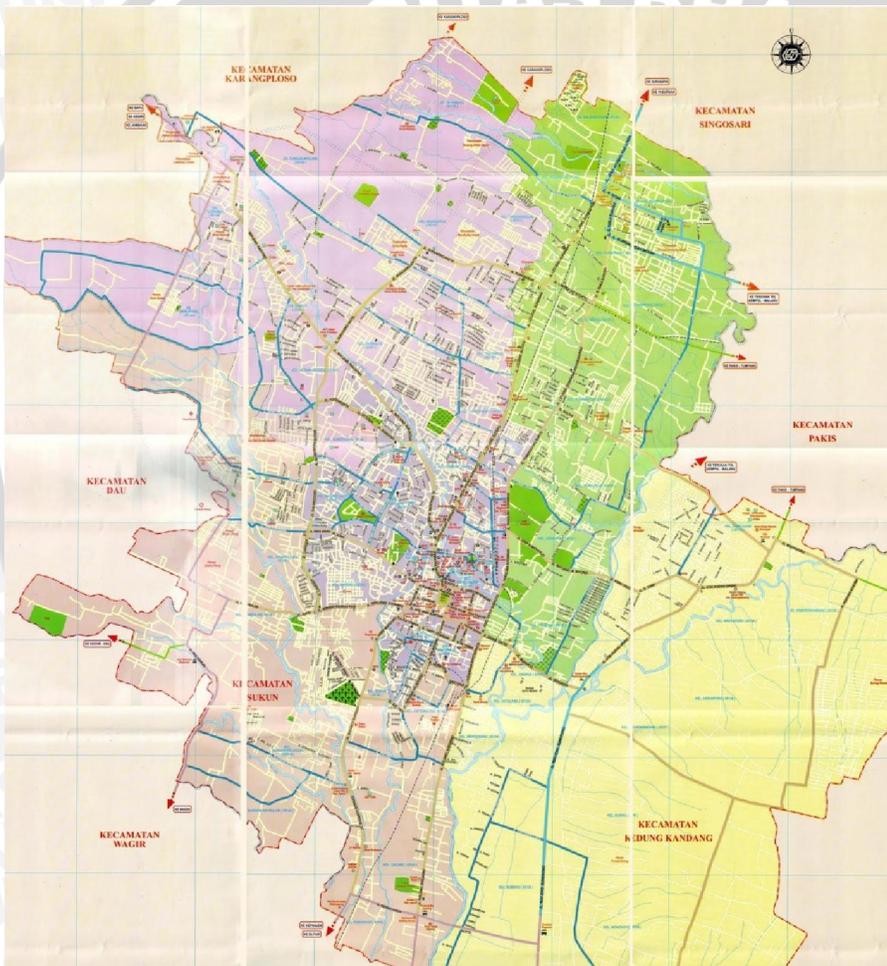
Bagian selatan termasuk dataran tinggi yang cukup luas, cocok untuk industri. Bagian utara termasuk dataran tinggi yang subur, cocok untuk pertanian. Bagian timur merupakan dataran tinggi dengan keadaan kurang kurang subur. Bagian barat merupakan dataran tinggi yang amat luas menjadi daerah pendidikan.

c. Jenis Tanah

Jenis tanah di wilayah Kota Malang ada 4 macam, antara lain :

- Alluvial kelabu kehitaman dengan luas 6,930,267 Ha.
- Mediteran coklat dengan luas 1.225.160 Ha.
- Asosiasi latosol coklat kemerahan *grey* coklat dengan luas 1.942.160 Ha.
- Asosiasi andosol coklat dan *grey* humus dengan luas 1.765,160 Ha

Struktur tanah pada umumnya relatif baik, akan tetapi yang perlu mendapatkan perhatian adalah penggunaan jenis tanah andosol yang memiliki sifat peka erosi. Jenis tanah andosol ini terdapat di Kecamatan Lowokwaru dengan relatif kemiringan sekitar 15 %.



Gambar 1 Peta Kota Malang

(Sumber: malangkota.go.id)

Kota Malang terdiri dari 5 Kecamatan yaitu Kedungkandang, Klojen, Blimbing, Lowokwaru, dan Sukun serta 57 kelurahan. Daerah penyelidikan mempunyai elevasi antara 300 - 1.694 m di atas muka air laut dan secara morfologi dikelompokkan menjadi 3 (tiga) satuan morfologi, yaitu satuan morfologi dataran yang menempati bagian tengah dan selatan, satuan morfologi pebukitan bergelombang menempati bagian timur dan utara, dan satuan morfologi pegunungan menempati wilayah bagian barat, utara dan timur. Karena letaknya yang cukup tinggi, Kota Malang memiliki udara yang sejuk dengan suhu rata-rata 24,13°C dan kelembaban udara 72% serta cerah hujan rata-rata 1.883 milimeter per tahun. Secara geologi daerahnya disusun oleh batuan hasil kegiatan gunungapi yang terdiri dari tufa, tufa pasir, breksi gunung api, aglomerat, dan lava. Secara hidrogeologi akumulasi air tanah di Cekungan Malang dijumpai pada lapisan akuifer yang dapat dipisahkan menjadi 3 (tiga) kelompok, yaitu kelompok akuifer dengan kedalaman kurang dari 40 m, Kelompok akuifer dengan kedalaman antara 40 - 100 m, dan kelompok akuifer dengan kedalaman antara 100 - 150 m. Berdasarkan kuantitas dan kualitas air tanahnya, potensi air tanah di Cekungan Malang dikelompokkan menjadi 4 (empat) wilayah potensi air tanah, yaitu :

- Wilayah potensi air tanah besar;
- Wilayah potensi air tanah sedang;
- Wilayah potensi air tanah kecil
- Wilayah potensi air tanah langka.

Penggunaan lahan di daerah ini berupa hutan belukar yang menempati bagian barat, utara, dan timur. Tanah pesawahan menempati bagian selatan yang merupakan pedataran, tanah perkebunan, dan selebihnya merupakan tanah pemukiman penduduk perkotaan dan pedesaan.

d. Visi dan Misi Kota Malang

Menurut Pemerintah Kota Malang (2014), Visi Kota Malang adalah Menjadikan Kota Malang Sebagai Kota Bermartabat. Selain Visi tersebut, hal lain yang tak kalah pentingnya adalah ditentukannya Peduli Wong Cilik sebagai semangat dari pembangunan Kota Malang periode 2013-2018. Sebagai semangat, kepedulian terhadap wong cilik menjadi jiwa dari pencapaian visi. Hal ini berarti bahwa seluruh aktivitas dan program pembangunan di Kota Malang harus benar-benar membawa kemaslahatan bagi wong cilik. Seluruh hasil pembangunan di Kota Malang harus dapat dinikmati oleh wong cilik yang notabene adalah rakyat kecil yang mayoritas jumlahnya di Kota Malang.

Istilah Martabat adalah istilah yang menunjuk pada harga diri kemanusiaan, yang memiliki arti kemuliaan. Sehingga, dengan visi 'Menjadikan Kota Malang sebagai Kota BERMARTABAT' diharapkan dapat terwujud suatu kondisi kemuliaan bagi Kota Malang dan seluruh masyarakatnya. Hal ini adalah penerjemahan langsung dari konsep Islam mengenai *baldatun thoyyibatun wa robbun ghofur* (negeri yang makmur yang diridhoi oleh Allah SWT).

Untuk dapat disebut sebagai Kota Bermartabat, maka akan diwujudkan Kota Malang yang aman, tertib, bersih, dan asri, dimana masyarakat Kota Malang adalah masyarakat yang mandiri, makmur, sejahtera, terdidik dan berbudaya, serta memiliki nilai religiusitas yang tinggi dilandasi dengan sikap toleransi terhadap perbedaan-perbedaan yang ada di tengah-tengah masyarakat, dengan Pemerintah Kota Malang yang bersih dari KKN dan sungguh-sungguh melayani masyarakat. Sehingga, Kota Malang secara umum akan memiliki keunggulan-keunggulan dan berdaya saing tinggi untuk dapat menempatkan diri sebagai kota yang terkemuka dengan berbagai prestasi di berbagai bidang.

Selain itu, visi Bermartabat dapat menjadi akronim dari beberapa prioritas pembangunan yang menunjuk pada kondisi-kondisi yang hendak diwujudkan sepanjang periode 2013-2018, yakni: BERSih, Makmur, Adil, Religius-toleran, Terkemuka, Aman, Berbudaya, Asri, dan Terdidik.

Masing-masing akronim dari Bermartabat tersebut akan dijelaskan sebagai berikut:

Bersih, Kota Malang yang bersih adalah harapan seluruh warga Kota Malang. Lingkungan kota yang bebas dari tumpukan sampah dan limbah adalah kondisi yang diharapkan dalam pembangunan Kota Malang sepanjang periode 2013-2018. Selain itu, bersih juga harus menjadi ciri dari penyelenggaraan pemerintahan. Pemerintahan yang bersih (*clean governance*) harus diciptakan agar kepentingan masyarakat dapat terlayani dengan sebaik-baiknya.

Makmur, Masyarakat yang makmur adalah cita-cita yang dipercayakan kepada pemerintah untuk diwujudkan melalui serangkaian kewenangan yang dipunyai

pemerintah. Kondisi makmur di Kota Malang tercapai jika seluruh masyarakat Malang dapat memenuhi kebutuhan hidup mereka secara layak sesuai dengan strata sosial masing-masing. Dalam kaitannya dengan upaya mencapai kemakmuran, kemandirian adalah hal penting. Masyarakat makmur yang dibangun di atas pondasi kemandirian merupakan kondisi yang hendak diwujudkan dalam periode pembangunan Kota Malang 2013 - 2018.

Adil, Terciptanya kondisi yang adil di segala bidang kehidupan adalah harapan seluruh masyarakat Kota Malang. Adil diartikan sebagai diberikannya hak bagi siapapun yang telah melaksanakan kewajiban mereka. Selain itu, adil juga berarti kesetaraan posisi semua warga masyarakat dalam hukum dan penyelenggaraan pemerintahan. Adil juga dimaksudkan sebagai pemerataan distribusi hasil pembangunan daerah. Untuk mewujudkan keadilan di tengah-tengah masyarakat, Pemerintah Kota Malang juga akan menjalankan tugas dan fungsinya dengan mengedepankan prinsip-prinsip keadilan.

Religius-toleran, Terwujudnya masyarakat yang religius dan toleran adalah kondisi yang harus terwujudkan sepanjang 2013-2018. Dalam masyarakat yang religius dan toleran, semua warga masyarakat mengamalkan ajaran agama masing-masing ke dalam bentuk cara berpikir, bersikap, dan berbuat. Apapun bentuk perbedaan di kalangan masyarakat dihargai dan dijadikan sebagai faktor pendukung pembangunan daerah. Sehingga, dengan pemahaman religius yang toleran, tidak akan ada konflik dan pertikaian antar masyarakat yang berlandaskan perbedaan SARA di Kota Malang.

Terkemuka, Kota Malang yang terkemuka dibandingkan dengan kota-kota lain di Indonesia merupakan kondisi yang hendak diwujudkan. Terkemuka dalam hal ini diartikan sebagai pencapaian prestasi yang diperoleh melalui kerja keras sehingga diakui oleh dunia luas. Kota Malang selama lima tahun ke depan diharapkan memiliki banyak prestasi, baik di tingkat regional, nasional, maupun internasional. Terkemuka juga dapat juga berarti kepeloporan. Sehingga, seluruh masyarakat Kota Malang diharapkan tampil menjadi pelopor pembangunan di lingkup wilayah masing-masing.

Aman, Situasi kota yang aman dan tertib merupakan kondisi yang mutlak diperlukan oleh masyarakat. Situasi aman berarti bahwa masyarakat Kota Malang terbebas dari segala gangguan, baik berupa fisik maupun non-fisik, yang mengancam ketentraman kehidupan dan aktivitas masyarakat. Sehingga situasi masyarakat akan kondusif untuk turut serta mendukung jalannya pembangunan. Untuk menjamin situasi aman bagi masyarakat ini, Pemerintah Kota Malang akan mewujudkan ketertiban masyarakat. Untuk itu, kondisi pemerintahan yang aman dan stabil juga akan diwujudkan demi suksesnya pembangunan di Kota Malang.

Berbudaya, Masyarakat Kota Malang yang berbudaya merupakan kondisi dimana nilai-nilai adiluhung dipertunjukkan dalam sifat, sikap, tindakan masyarakat dalam aktivitas sehari-hari di semua tempat. Masyarakat menjunjung tinggi kesantunan, kesopanan, nilai-nilai sosial, dan adat istiadat dalam kehidupan sehari-hari. Perilaku berbudaya juga ditunjukkan melalui pelestarian

tradisi kebudayaan warisan masa terdahulu dengan merevitalisasi makna-maknanya untuk diterapkan di masa sekarang dan masa yang akan datang.

Asri, Kota Malang yang asri adalah dambaan masyarakat. Keasrian, keindahan, kesegaran, dan kebersihan lingkungan kota adalah karunia Tuhan bagi Kota Malang. Namun, keasrian Kota Malang makin lama makin pudar akibat pembangunan kota yang tidak memperhatikan aspek lingkungan. Maka, Kota Malang dalam lima tahun ke depan harus kembali asri, bersih, segar, dan indah. Sehingga, segala pembangunan Kota Malang, baik fisik maupun non-fisik, diharuskan untuk menjadikan aspek kelestarian lingkungan sebagai pertimbangan utama. Hal ini harus dapat diwujudkan dengan partisipasi nyata dari seluruh masyarakat, tanpa kecuali.

Terdidik, Terdidik adalah kondisi dimana semua masyarakat mendapatkan pendidikan yang layak sesuai dengan peraturan perundangan. Amanat Undang-Undang nomer 12 tahun 2012 mewajibkan tingkat pendidikan dasar 12 tahun bagi seluruh warga negara Indonesia. Selain itu, diharapkan masyarakat akan mendapatkan pendidikan dan ketrampilan yang sesuai dengan pilihan hidup dan profesi masing-masing. Masyarakat yang terdidik akan senantiasa tergerak untuk membangun Kota Malang bersama dengan Pemerintah Kota Malang.

Dalam rangka mewujudkan visi sebagaimana tersebut di atas, maka misi pembangunan dalam Kota Malang Tahun 2013-2018 adalah sebagai berikut :

- a. Menciptakan Masyarakat yang Makmur, Berbudaya dan Terdidik Berdasarkan Nilai-nilai Spiritual yang Agamis, Toleran dan Setara. (Visi: berbudaya, religius-toleran, terdidik dan aman)
- b. Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik yang Adil, Terukur dan Akuntabel. (Visi: adil, berbudaya, bersih)
- c. Mengembangkan Potensi Daerah yang Berwawasan Lingkungan yang Berkesinambungan, Adil, dan Ekonomis. (Visi: terkemuka, asri, makmur, adil, terdidik)
- d. Meningkatkan Kualitas Pendidikan Masyarakat Kota Malang Sehingga Bisa Bersaing di Era Global. (Visi: terkemuka, terdidik)
- e. Meningkatkan Kualitas Kesehatan Masyarakat Kota Malang Baik Fisik, Maupun Mental untuk Menjadi Masyarakat yang Produktif. (Visi: makmur, berbudaya, adil, religius-toleran)
- f. Membangun Kota Malang Sebagai Kota Tujuan Wisata yang Aman, Nyaman, dan Berbudaya. (Visi: aman, berbudaya, bersih, terkemuka, makmur dan asri)
- g. Mendorong Pelaku Ekonomi Sektor Informal agar Lebih Produktif dan Kompetitif. (Visi: adil, terkemuka, makmur)
- h. Mendorong Produktifitas Industri dan Ekonomi Skala Besar yang Berdaya Saing, Etis dan Berwawasan Lingkungan. (Visi: bersih, berbudaya, makmur, terkemuka, asri, adil)

- i. Mengembangkan Sistem Transportasi Terpadu dan Infrastruktur yang Nyaman untuk Meningkatkan Kualitas Hidup Masyarakat. (Visi: berbudaya, makmur, adil, terkemuka)

2. Gambaran Umum Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Malang

Dinas Kebudayaan dan Pariwisata merupakan pelaksana Otonomi Daerah di bidang Kebudayaan dan Pariwisata. Dinas Kebudayaan dan Pariwisata dipimpin oleh Kepala Dinas yang dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Walikota melalui Sekretaris Daerah. Dinas Kebudayaan dan Pariwisata melaksanakan tugas pokok penyusunan dan pelaksanaan kebijakan urusan pemerintahan daerah di bidang kebudayaan dan pariwisata.

▪ Visi dan Misi Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Malang

Visi: “Terwujudnya Kota Malang Sebagai Destinasi Pariwisata Yang Bermartabat”

Misi:

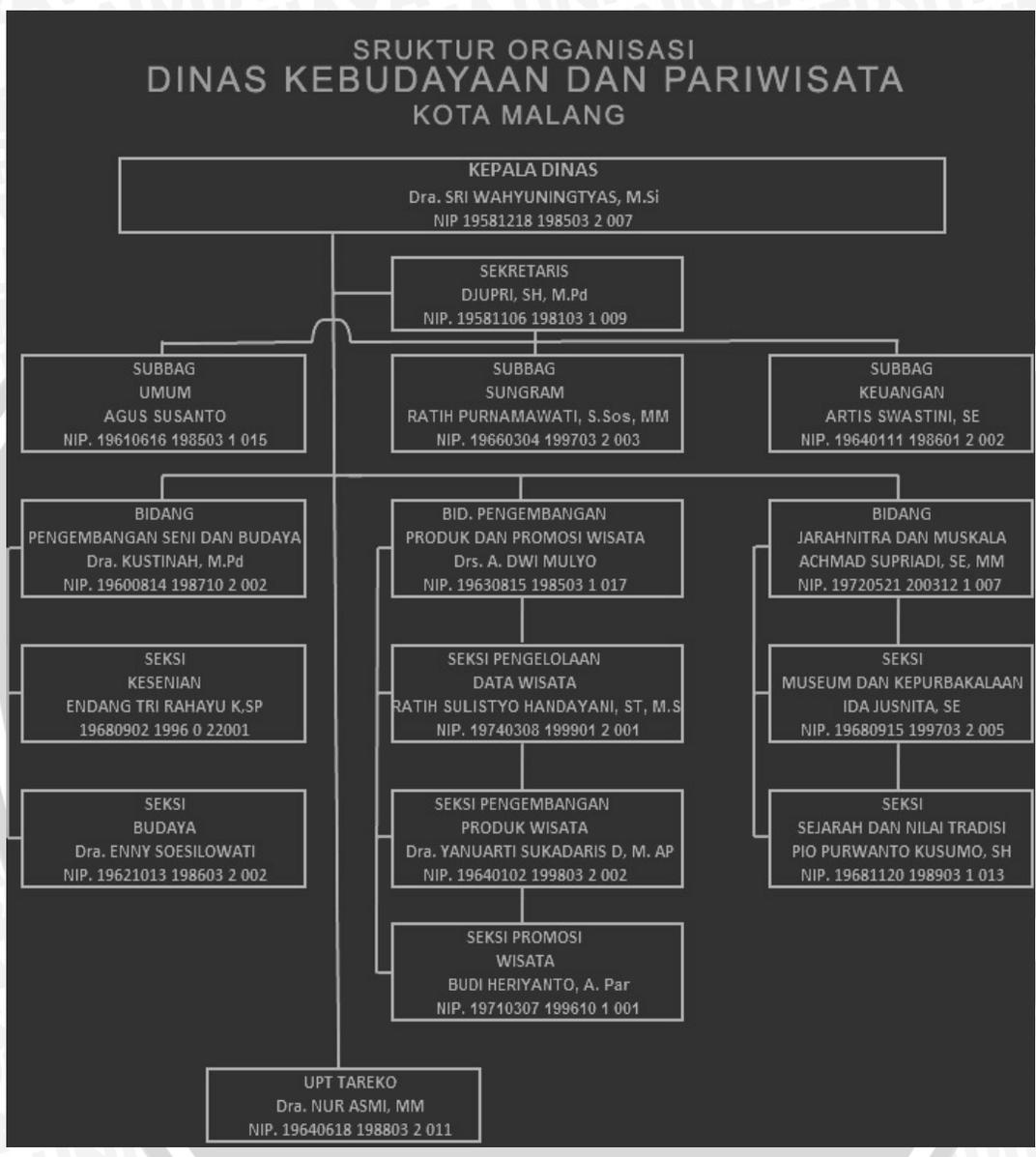
1. Mengembangkan dan Melestarikan nilai sejarah, tradisi, adat istiadat dan peninggalan purbakala sebagai asset guna kepentingan pembelajaran dan pariwisata;
2. Menggali, melestarikan dan mengembangkan seni budaya serta kearifan lokal sebagai media untuk mempererat persatuan dan kesatuan, rasa cinta tanah air;

3. Menjadikan Sektor Pariwisata sebagai sektor yang member manfaat untuk kemakmuran, keadilan, kesetaraan, pelestarian lingkungan hidup dan budaya;
 4. Mengembangkan seluruh potensi pariwisata yang ada menjadi Obyek Daya Tarik Wisata yang terkemuka, memiliki daya jual dan daya saing yang kompetitif untuk kemakmuran masyarakat Kota Malang ;
 5. Mengembangkan, mempromosikan dan menjadikan pariwisata Kota Malang menjadi destinasi pariwisata unggulan yang menjunjung tinggi norma-norma religius-toleran, adat-istiadat, kearifan lokal, pelestarian lingkungan hidup dan karakteristik khas daerah Kota Malang ;
 6. Meningkatkan Sumber Daya Manusia yang handal dan profesional melalui pembinaan, pendidikan dan pelatihan yang berkelanjutan;
- **Tupoksi Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Malang**
- Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Malang sesuai dengan Perwali No. 47 Tahun 2012 tentang uraian tugas pokok, fungsi dan tata kerjadinis kebudayaan dan pariwisata, menjelaskan bahwa fungsi Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Malang adalah sebagai berikut:
1. Perumusan dan pelaksanaan kebijakan teknis di bidang kebudayaan dan pariwisata;
 2. Penyusunan perencanaan dan pelaksanaan program di bidang kebudayaan dan pariwisata;

3. Penetapan dan pelaksanaan kebijakan daerah pada bidang kebudayaan, nilai tradisi, perfilman, kesenian, sejarah, purbakala dan permuseuman;
4. Penetapan dan pelaksanaan kebijakan daerah pada bidang kepariwisataan;
5. Pelaksanaan pengembangan dan promosi potensi wisata;
6. Pengelolaan pemanfaatan Gedung Kesenian Gajayana Pemerintah Kota Malang;
7. Pemberian pertimbangan teknis perizinan di bidang kebudayaan dan pariwisata;
8. Pemberian dan pencabutan perizinan di bidang kebudayaan dan pariwisata yang menjadi kewenangannya;
9. Pelaksanaan penyidikan tindak pidana pelanggaran di bidang kebudayaan dan pariwisata sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
10. Pelaksanaan pembelian/pengadaan atau pembangunan asset tetap berwujud yang akan digunakan dalam rangka penyelenggaraan tugas pokok dan fungsi;
11. Pelaksanaan pemeliharaan barang milik daerah yang digunakan dalam rangka penyelenggaraan tugas pokok dan fungsi;
12. Pelaksanaan kebijakan pengelolaan barang milik daerah yang berada dalam penguasaannya;
13. Pelaksanaan pendataan potensi retribusi daerah;
14. Pelaksanaan pemungutan penerimaan bukan pajak daerah;

15. Pengelolaan administrasi umum meliputi penyusunan program, ketatalaksanaan, ketatausahaan, keuangan, kepegawaian, rumah tangga, perlengkapan, kehumasan, kepustakaan dan kearsipan;
16. Pelaksanaan Standar Pelayanan Minimal (SPM);
17. Penyusunan dan pelaksanaan Standar Pelayanan Publik (SPP) dan Standar Operasional dan Prosedur (SOP);
18. Pelaksanaan pengukuran Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) dan/atau pelaksanaan pengumpulan pendapat pelanggan secara periodik yang bertujuan untuk memperbaiki kualitas layanan;
19. Pengelolaan pengaduan masyarakat di bidang kebudayaan dan pariwisata;
20. Penyampaian data hasil pembangunan dan informasi lainnya terkait layanan publik secara berkala melalui *website* Pemerintah Daerah;
21. Pemberdayaan dan pembinaan jabatan fungsional;
22. Penyelenggaraan UPT dan jabatan fungsional;
23. Pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi; dan
24. Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Walikota sesuai dengan tugas pokoknya.

- **Struktur Organisasi Dinas Kebudayaan dan Pariwisata**



Gambar 2 Struktur Organisasi Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Malang

Sumber: budpar.malangkota.go.id

Sesuai dengan Perwali No. 47 Tahun 2012 tentang uraian tugas pokok, fungsi dan tata kerja Dinas Kebudayaan dan Pariwisata, menjelaskan Susunan Organisasi Dinas Kebudayaan dan Pariwisata, terdiri dari :

Kepala Dinas;

a. Sekretariat, terdiri dari :

- 1) Subbagian Penyusunan Program;
- 2) Subbagian Keuangan;
- 3) Subbagian Umum.

b. Bidang Jarah nitra dan Muskala, terdiri dari :

- 1) Seksi Sejarah dan Nilai Tradisi;
- 2) Seksi Museum dan Kepurbakalaan.

c. Bidang Pengembangan Seni dan Budaya, terdiri dari :

- 1) Seksi Kesenian dan Perfilman;
- 2) Seksi Budaya.

d. Bidang Pengembangan Produk dan Promosi Wisata, terdiri dari :

- 1) Seksi Pengelolaan Data Wisata;
- 2) Seksi Pengembangan Produk Wisata;
- 3) Seksi Promosi Wisata.

e. UPT;

f. Kelompok Jabatan Fungsional.

- 1) Sekretariat dipimpin oleh Sekretaris dan Bidang dipimpin oleh Kepala Bidang yang dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Dinas.

B. Data Fokus Penelitian

1. Implementasi Strategi *City Branding* dalam Meningkatkan Daya Saing Daerah Kota Malang

Strategi *marketing* sering digunakan oleh kalangan bisnis untuk meningkatkan penjualannya. Salah satu strategi *marketing* adalah *branding* dimana pengguna *branding* berharap bahwa produknya mudah diingat. Begitu pula ketika ingin mem-branding sebuah kota, dimana tujuan utamanya adalah agar kota tersebut mudah diingat. Ketika kota sudah mudah diingat, maka akan banyak para wisatawan yang datang ke kota tersebut. Hal ini sesuai dengan pernyataan dari Kepala Seksi Promosi Wisata Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Malang “Kalo kita bicara *branding*, pasti kita bicara strategi *marketing*. Artinya agar mudah diingat.” (wawancara pada tanggal 2 Juni 2014 pukul 11.10)

Branding kota agar mudah diingat bukan sekedar asal *branding*, tetapi juga harus sesuai dengan ciri khas kota tersebut. Setiap kota memiliki ciri khas masing-masing, ada yang membawa ciri khas sumber daya alam ataupun ciri khas budayanya. *Branding* juga harus sesuai dengan tujuan dari pemimpin kota tersebut, mau dibawa kemana kotanya. Seperti yang dikatakan Kepala Seksi Promosi Wisata Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Malang “Ketika kita ingin mem-branding sebuah

kota, kita harus sesuaikan dengan ciri khas kota tersebut dan juga harus jelas mau dibawa kemana kota ini” (wawancara pada tanggal 2 Juni 2014 pukul 11.10)

Kota Malang dengan ciri khasnya mendeklarasikan *City Branding* Malang *Welcoming City* pada tahun 2006. *City Branding* yang sudah direncanakan sejak tahun 2002 ini disahkan oleh Walikota Malang saat itu di hotel Regent. Akan tetapi setelah *dilaunching*, sebagian stakeholder tidak ikut membesarkannya sehingga Malang *Welcoming City* tidak dikenal. Bahkan humas dari Pemerintah Kota Malang mengadakan kegiatan lomba *branding* kota yang dimenangkan oleh salah satu masyarakat kota dengan nama Malang *Asoy*. Akan tetapi pelaksanaan Malang *Asoy* pun sama tidak berbeda jauh dengan Malang *Welcoming City*. Seharusnya ketika sudah ditetapkan satu *branding* untuk sebuah kota, alangkah lebih baiknya jika *branding* tersebut dibesarkan, bukan malah membuat *branding* baru lagi seperti yang dikatakan Mantan Kepala Dinas Kebudayaan dan Pariwisata:

“Malang *welcoming city* ini sebetulnya sudah lama kita gagas, mulai tahun 2002 dan tahun 2006 itu di sahkan oleh pak walikota. Ikrarnya ada di hotel regent. Hanya sebagian dari *stakeholder* itu tidak membesarkan dari *branding* itu. Malah pemkot mengadakan kegiatan untuk *branding* kota lagi yang akhirnya dimenangkan oleh salah satu masyarakat dengan nama malang *asoy*..... ..Kalo menurut saya seandainya sudah ditetapkan satu *branding*, seharusnya tetap dipertahankan dan dibesarkan *branding* itu. Bukan malah membuat *branding* baru lagi.” (wawancara pada tanggal 10 Juni 2014 pukul 11.05)

Malang Welcoming City yang sempat *dilaunching* tersebut telah digantikan oleh Malang *Asoy*, akan tetapi sebagian orang termasuk Mantan Kepala Dinas Kebudayaan dan Pariwisata masih menganggap bahwa Malang *Welcoming City* yang

resmi dipakai oleh Pemerintah Kota untuk sarana Promosi. Maka dari itu terjadi *dualisme brand* terhadap Kota Malang. Malang *Welcoming City* setelah *dilaunching* tidak pernah dipakai di hotel, produk-produk dari malang, media cetak, ataupun pintu gerbang dengan baliho-baliho besar. Sedangkan Malang *Asoy* pernah dipakai di kaos pemkot, jaket, dan juga bis pemkot. Seharusnya jika Malang *Welcoming City* sudah *dilaunching* juga seperti Malang *Asoy* seperti kata Kepala Seksi Promosi Wisata Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Malang:

“Ketika sudah ada satu brand harusnya konsisten dan ketika ada brand yang baru harusnya yang lama hilang dengan sendirinya. Harusnya namanya *branding*, ketika setelah *dilaunching* segera dipakai dan ada dimana mana kita muat seperti di hotel, produk-produk dari malang, media cetak, atau pintu gerbang juga dipasang baliho-baliho besar. Malang *Asoy* pernah dipakai di kaos pemkot, bis pemkot, dan lain lain. Harusnya Malang *Welcoming City* juga seperti itu dulu” (wawancara pada tanggal 2 Juni 2014 pukul 11.10)

Kota Malang dalam pengimplementasian *City Branding* masih banyak kekurangan, salah satunya adalah kurangnya publikasi di media dan sosialisasi kepada masyarakat yang menjadi hal terpenting bagi diimplementasikannya strategi *City Branding*. Seperti yang dijelaskan oleh Kepala Dinas Kebudayaan dan Pariwisata “Pelaksanaannya belum berjalan dengan semestinya, dipublikasikannya kurang. (wawancara pada tanggal 5 Juni 2014 pukul 13.15) begitu pula dengan yang disampaikan oleh mantan Kepala Dinas Kebudayaan dan Pariwisata berikut ini kalo kita tiap hari ada di koran dengan nama Malang *Welcoming City* lama-lama tersosialisasi dengan baik ke masyarakat. (wawancara pada tanggal 10 Juni 2014 pukul 11.05)

a. **Implementasi Strategi *City Branding* dalam Dimensi *Behaviour* (Visi Kota, *Event*, dan Kualitas Layanan)**

a) **Visi Kota**

Membuat *City Branding* harus dengan matang dan kesepakatan bersama. Selama ini *branding* Kota Malang tidak dirasakan dan pembuatannya juga tanpa kesepakatan bersama. Seharusnya apabila sudah menyangkut *branding* kota, maka setiap lembaga dan juga legislatif tau terkait hal tersebut. Seperti yang disampaikan Kepala Dinas Kebudayaan dan Pariwisata “Selama ini tidak ada *branding* untuk Kota Malang, apabila ada kebijakan *branding* kota berarti harus dengan perencanaan sebelumnya dan seperti tujuan semuanya seperti lembaga-lembaga lain dan juga legislatif” (wawancara pada tanggal 5 Juni 2014 pukul 13.15)

Setiap kota mempunyai visi dan misi yang jelas tiap periodenya. Visi tersebutlah yang akan mengarahkan mau dibawa kemana kota tersebut. Begitu pula juga dengan Kota Malang yang dalam hal ini memiliki visi dan misi terkait dengan pariwisatanya. Berikut adalah visi dan misi pemerintahan Kota Malang periode tahun 2009-2014 yang berkaitan dengan pariwisata:

Visi Kota Malang adalah “Terwujudnya Kota Malang Sebagai Kota Pendidikan yang Berkualitas, Kota Sehat dan Ramah Lingkungan, Kota Pariwisata yang Berbudaya, Menuju Masyarakat yang Maju dan Mandiri”.

Kota Pariwisata yang Berbudaya, mengandung makna bahwa pembangunan di Kota Malang diarahkan untuk mewujudkan Kota Malang sebagai kota tujuan wisata

dengan tetap melestarikan budaya khas malangan. Pengertian Kota Pariwisata yang berbudaya adalah sebagai berikut :

- a. Kota pariwisata adalah kota yang menjadi tujuan wisatawan baik wisatawan mancanegara maupun wisatawan domestik.
- b. Obyek wisata yang akan dikembangkan adalah obyek wisata pendidikan, wisata sejarah, wisata belanja maupun wisata lainnya.
- c. Kota pariwisata yang berbudaya adalah kota pariwisata yang tetap melestarikan budaya khasnya beserta nilai-nilai yang dikandungnya.

Dalam mencapai Visi Kota Malang dalam bidang pariwisata, adapun Misi sebagai berikut :

Misi : Mewujudkan dan mengembangkan pariwisata yang berbudaya

Tujuan : Mewujudkan dan mengembangkan potensi pariwisata

Sasaran : Meningkatkan dan berkembangnya obyek wisata

Program peningkatan dan mengembangkan obyek wisata, dilaksanakan melalui kegiatan:

- a. Pengembangan destinasi pariwisata

Sasaran: Meningkatkan nilai jual potensi pariwisata daerah

Program peningkatan nilai jual potensi pariwisata daerah, dilaksanakan melalui kegiatan:

- a. Pengembangan pemasaran pariwisata;
- b. Pengembangan kemitraan;

Visi misi Kota Malang pada periode 2009-2014 ada poin pengembangan pariwisata mulai dari destinasi pariwisata, kemitraan, sampai pemasaran pariwisata. Hal itu menandakan adanya rencana dari pemerintah Kota Malang untuk memasarkan kotanya. Selain visi misi Kota Malang pada periode 2009-2014, berikut adalah visi misi Kota Malang periode 2014-2019 yang berkaitan dengan pariwisata:

Visi Kota Malang 2014-2019

Terkemuka, Kota Malang yang terkemuka dibandingkan dengan kota-kota lain di Indonesia merupakan kondisi yang hendak diwujudkan. Terkemuka dalam hal ini diartikan sebagai pencapaian prestasi yang diperoleh melalui kerja keras sehingga diakui oleh dunia luas. Kota Malang selama lima tahun ke depan diharapkan memiliki banyak prestasi, baik di tingkat regional, nasional, maupun internasional. Terkemuka juga dapat juga berarti kepeloporan. Sehingga, seluruh masyarakat Kota Malang diharapkan tampil menjadi pelopor pembangunan di lingkup wilayah masing-masing.

Misi Kota Malang 2014-2019

Membangun Kota Malang Sebagai Kota Tujuan Wisata yang Aman, Nyaman, dan Berbudaya. (Visi: aman, berbudaya, bersih, terkemuka, makmur dan asri).

Visi dan misi Kota Malang tahun 2014-2019 jelas diharapkan adanya sebuah pencitraan yang baik bagi Kota Malang maupun itu di tingkat regional, nasional, sampai internasional. Visi misi tersebut jelas dibutuhkannya strategi yang matang dalam mencapainya. Visi dan misi ini pun diturunkan kembali kepada dinas yang terkait yaitu Dinas Kebudayaan dan Pariwisata. Berikut adalah visi dan misi dari Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Malang yang berkaitan dengan *City Branding*:

Visi “Terwujudnya Kota Malang Sebagai Destinasi Pariwisata Yang Bermartabat”

Misi “Mengembangkan, mempromosikan dan menjadikan pariwisata Kota Malang menjadi destinasi pariwisata unggulan yang menjunjung tinggi norma-norma religius-toleran, adat-istiadat, kearifan lokal, pelestarian lingkungan hidup dan karakteristik khas daerah Kota Malang”

Salah satu misi Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Malang menjelaskan bahwa akan dilaksanakan promosi dan menjadikan pariwisata Kota Malang menjadi destinasi pariwisata unggulan sesuai dengan karakteristik khas daerah Kota Malang. Pariwisata tidak harus wisata alam ataupun taman bermain, wisata yang khas bagi Kota Malang salah satunya adalah wisata pendidikan. Seperti yang dikatakan oleh Mantan Kepala Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Malang:

“Dinas pariwisata adalah dinas promosi, akhirnya dinas pariwisata yang mempromosikan potensi kota. Awalnya yang kita promosikan bukan hanya

mempromosikan obyek saja tapi ada hal lain yang kita promosikan. Pada saat awal yang kita promosikan adalah dari segi wisata pendidikan. Karena memang kota ini banyak perguruan tinggi yang ada dan mahasiswa yang masuk. Sekarang kita rasakan, terlepas dari kebijakan kampus yang menerima banyak mahasiswa.” (wawancara pada tanggal 10 Juni 2014 pukul 11.05)

b) Event

Penyelenggaraan *event* bagi sebuah kota sangat penting karena bisa membawa *multiplier effect* dan juga menjadi wadah untuk pemasaran sebuah kota. Penyelenggaraan *event* pun diharapkan adanya korelasi penyelenggaraan *event* dengan jumlah wisatawan, tamu hotel, dan *life of stay* wisatawan seperti yang disampaikan oleh Kepala Divisi Promosi Wisata Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Malang berikut:

“Penyelenggaraan *event* dari segi peruntukan di mikro bisa membawa *multiplier effect*, secara ekonomi ada sentra lain yang terangkat misalnya industri oleh-oleh dan PKL..... Penyelenggaraan sebuah *event* diharapkan ada korelasi antara penyelenggaraan *event* dengan jumlah wisatawan, dengan yang menginap di hotel, dengan *life of stay* wisatawan yang otomatis itu akan membawa *multiplier effect* bagi perekonomian daerah baik secara mikro maupun makro.” (wawancara pada tanggal 2 Juni 2014 pukul 11.10)

Berikut ini adalah *event* Kota Malang sepanjang tahun 2014 yang sudah dan akan diselenggarakan di berbagai tempat:

Tabel 1 Event Kota Malang Tahun 2014 (Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Malang)

EVENT KOTA MALANG TAHUN 2014			
1	2	3	4
NO	EVENT	TANGGAL	Tempat
1	Malang <i>Car Free Day</i>	Setiap Minggu	Jl. Ijen
2	Wisata Belanja Tugu	Setiap Minggu	Jl. Semeru&Jl.Velodrom
3	Pagelaran Tari Beskaran	17&23 Februari	Gedung Gajayana

1	2	3	4
4	Workshop Kuda Lumping	6 Maret	Gedung Gajayana
5	Festival Jaran Kepang	16 Maret	Gedung Gajayana
6	Pagelaran Wayang Kulit dan Seni Tradisi	27 Maret, 26 Maret, 24 April, 29 Mei, 16 Juni, 31 Juli, 28 Agustus	DKM&Gedung Gajayana
7	Pameran Lukisan	8-15 April	Hotel Aria Gajayana
8	Festival Padhang Bulan&Gebyar Budaya	27 April	Balaikota
9	Malang <i>Tourism&Trade</i>	29 Juni-1 Juni	MOG
10	Festival Souvenir	30 Mei	MOG
11	Festival Bunga	2 Juni	Simpang Balapan
12	Pementasan Kentrung Jaranan	9 Juni	TMII
13	Festival Musik Patrol	5 Juli	Simpang Balapan
14	Pagelaran Campursari	14 Juli	Gedung Gajayana
15	Festival Kendaraan Hias	24 Agustus	TKBJ
16	Festival Dalang Cilik	14 September	Gedung Gajayana
17	Festival Kendedes	29 September	Gedung Gajayana
18	Pemilihan Kakang Mbakyu	20 Oktober	Graha Cakrawala
19	Kirab Budaya&Ruwat	9 November	Balaikota

Event ada berbagai macam secara makro misalnya *event* rintisan dan *event* lanjutan. Dimana *event* rintisan ini berskala lokal sedangkan *event* lanjutan sudah berskala regional dan nasional. Penyelenggaraan *event* regional maupun nasional untuk peserta dari luar daerah dapat membawa dampak positif bagi penyelenggara karena dengan baiknya penyelenggaraan sebuah *event* akan semakin banyak peserta di tahun selanjutnya yang secara otomatis meningkatkan promosi seperti yang disampaikan oleh Kepala Divisi Promosi Wisata Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Malang berikut:

“.....Jika kita bicara secara promosi atau makro, *event* itu ada banyak misalnya *event* rintisan dan *event* lanjutan. *Event* rintisan skala lokal sedangkan *event*

lanjutan skala regional dan nasional. Adanya *event* di Kota Malang jika sudah skala regional dan nasional itu kan banyak. Misal peserta dari luar yang masuk itu secara tidak langsung mempromosikan Kota Malang, apabila kita penyelenggaraannya bagus maka peserta semakin banyak. Secara makro itu membawa peningkatan promosi bagi Kota Malang. Beberapa contoh event di malang yang sudah terangkat yaitu Malang Tempo Dulu yang sudah luar biasa terkenal diluar selain itu juga membuat inspirasi untuk daerah lain yang membuat acara yang serupa, selanjutnya *event Flower Carnival* yang gaungnya sudah sampai luar, selanjutnya ada *event Lampion*. *Event* itu di setiap promosi wisata memang penting sekali baik bagi *event* yang diselenggarakan di tempat sendiri maupun diluar.....” (wawancara pada tanggal 2 Juni 2014 pukul 11.10)

c) Kualitas Layanan

Kualitas layanan saat ini menjadi sorotan publik, banyak masyarakat yang sudah cerdas. Masyarakat dapat menilai sendiri bagaimana kinerja dari pemerintahnya. Sehingga respon masyarakat terhadap pelayanan sebuah kota menjadi sangat penting. Di Kota Malang saat ini mengurus ijin ataupun yang lainnya sudah menjadi satu pintu di Perkantoran Terpadu Kota Malang. Pelayanannya pun dinilai masyarakat sudah baik sesuai prosedur seperti contohnya pada Ijin Mendirikan Bangunan (IMB). Seperti yang disampaikan oleh Yeni sebagai developer “Pelayanannya baik dan sesuai prosedur. Rincian harga pembayaran ijin sudah ada dan pembayarannya sudah sesuai. Selama ini tidak ada kendala.” (wawancara pada tanggal 5 Juni 2014 pukul 14.35)

Sama seperti yang disampaikan Yeni, Hari sebagai wirausaha yang mengurus Kartu Keluarga (KK) juga merasakan pelayanannya baik. Hanya ada sedikit kekurangan terkait kinerja petugas yang tidak tepat waktu. Berikut ini adalah penyampaian dari Hari “Mengurus KK sejak kemarin, pelayanannya bagus dan tidak

ada masalah. Hanya saja masih menunggu solat padahal sudah lewat waktu istirahat” (wawancara pada tanggal 5 Juni 2014 pukul 14.25)

Walaupun sebagian masyarakat merasakan kepuasan terhadap pelayanan Pemerintah Kota Malang. Akan tetapi masih saja ada kekecewaan dari masyarakat terkait dengan pelayanan yang ada seperti yang disampaikan oleh Martono, “Sedikit kecewa sih, sudah dua kali yang mengurus ijin mendirikan bangunan sendiri. Kalo yang lain gratis, tapi kalo ijin mendirikan bangunan memang bayar. Apalagi kalo mau lebih cepat ya harus ada tambahan pembayaran lagi.” (wawancara pada tanggal 5 Juni 2014 pukul 14.15)

Dilain sisi respon dari masyarakat, sebuah kota juga harus punya interaksi dan hubungan baik dengan masyarakatnya. Kota Malang berinteraksi dengan masyarakat terkait *City Branding* dengan membuat perlombaan brand baru Kota Malang yang diberi nama Malang *Asoy* seperti yang disampaikan oleh Mantan Kepala Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Malang berikut “Pemkot mengadakan kegiatan untuk *branding* kota lagi yang akhirnya dimenangkan oleh salah satu masyarakat dengan nama Malang *Asoy*. Hanya sebagian masyarakat tidak sepatutnya dengan Malang *Asoy* karena identik dengan hal negatif.” (wawancara pada tanggal 10 Juni 2014 pukul 11.05)

b. Faktor Penghambat dan Pendukung Implementasi Strategi *City Branding*

a) Faktor Penghambat

Setiap strategi yang dijalankan memiliki faktor penghambat. Minimnya dana menjadi alasan bagi pemerintah untuk melaksanakan *City Branding*. Seperti yang dijelaskan oleh mantan Kepala Dinas Kebudayaan dan Pariwisata berikut ini “Faktor penghambat, kurang sosialisasi kepada masyarakat bahwa kita sudah punya *branding*. Ke media juga kurang....Promosi seperti itu butuh biaya banyak, kalo dana dinas pariwisata sedikit mana bisa promosi dengan maksimal.” (wawancara pada tanggal 10 Juni 2014 pukul 11.05)

Lain halnya dengan Kepala Seksi Promosi Wisata Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Malang yang mengatakan bahwa sumber daya manusia yang sedikit menjadi salah satu faktor penghambat Implementasi Strategi *City Branding* Kota Malang. Berikut ini pernyataan dari Kepala Seksi Promosi Wisata Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Malang “salah satu faktor penghambat dari promosi Kota Malang adalah jumlah pegawai Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Malang yang terbatas sehingga sedikit menyulitkan dan tidak maksimalnya dalam promosi” (wawancara pada tanggal 2 Juni 2014 pukul 11.10)

Pergantian kepengurusan juga menjadi salah satu faktor penghambat bagi pengimplementasian strategi *City Branding* Kota Malang. Saat ini Kepala Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Malang yang sebelumnya menjabat sebagai Kepala Dinas Pendidikan Kota Malang tidak mengetahui jika Kota Malang memiliki *City*

Branding. Berikut ini adalah penjelasan dari Kepala Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Malang “saya masih baru beberapa bulan di dinas pariwisata, sebelumnya saya di dinas pendidikan. Ketika saya menjadi kepala dinas pendidikan Kota Malang juga belum pernah mendengar ada *City Branding Kota Malang*.”

(wawancara pada tanggal 10 Juni 2014 pukul 11.05)

Begitu pula dengan Kepala Seksi Promosi Wisata Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Malang yang tidak pernah mendengar Malang *Welcoming City* sebagai *City Branding* Kota Malang. Berikut ini adalah penjelasan dari Kepala Seksi Promosi Wisata Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Malang:

“saya tidak pernah mendengar Malang *Welcoming City*, saya pernah mendengarnya Malang *Asoy* walaupun saya masih baru di dinas kebudayaan dan pariwisata. Seingat saya malang *welcoming city* tidak pernah *dilaunching*. Itu memang ide cerdas, tapi saya taunya malang *asoy* yang pernah *dilaunching* oleh bapak walikota dengan singkatan *Arek Malang Selalu Okey*” (wawancara pada tanggal 2 Juni 2014 pukul 11.10)

b) Faktor Pendukung

Diterimanya sosialisasi oleh *stakeholder* terkait menjadi faktor pendukung implementasi strategi *City Branding* Kota Malang sehingga dibentuklah sebuah lembaga yang membantu promosi Kota Malang. Lembaga tersebut diberi nama BPPD yaitu Badan Pengembangan Promosi Daerah dimana anggotanya dari kalangan akademisi, jurnalis, perguruan tinggi, dan juga pihak travel seperti yang dikatakan oleh Mantan Kepala Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Malang

“Faktor pendukung, kita sudah sosialisasi kepada *stakeholder* dan mereka menerima. Pada tahun 2008 ada lembaga yang dibentuk namanya BPPD yaitu Badan Pengembangan Promosi Daerah, itu yang kita gandeng bareng promosi. BPPD ada kalangan akademis, jurnalis, perguruan tinggi, pihak travel.” (wawancara pada tanggal 10 Juni 2014 pukul 11.05)

Menurut Pemerintah Kota Malang (2014), Kota Malang memiliki suatu yang dibanggakan yaitu Tri Bina Cita yang ditetapkan dalam salah satu sidang Paripurna Gotong Royong Kotapraja Malang tahun 1962. Isi dari Tri Bina Cita ini adalah Malang Kota Pendidikan, Malang Kota Industri, dan Malang Kota Pariwisata. Tri Bina Cita inilah yang menjadi keunggulan bagi Kota Malang untuk bersaing dengan kota lainnya. Seperti yang disampaikan Kepala Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Malang sebagai berikut “Ciri khas atau keunggulan dari Kota Malang yaitu terkait dengan pendidikan dimana Kota Malang saat ini sudah terkenal dengan Kota Pendidikan” (wawancara pada tanggal 10 Juni 2014 pukul 11.05)

Adanya Malang sebagai Kota Industri pun juga sesuai dengan *City Branding* Kota Malang yaitu Malang Welcoming City. Malang sebagai kota yang menerima investor-investor seperti yang disampaikan oleh Kepala Seksi Promosi Wisata Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Malang berikut “saya rasa adanya nama Malang *Welcoming City* dapat diartikan bahwa Kota Malang yang menerima dengan baik dan terbuka lebar bagi investor untuk berinvestasi di Kota Malang” (wawancara pada tanggal 2 Juni 2014 pukul 11.10)

2. Dampak Implementasi Strategi *City Branding* dalam Meningkatkan Daya Saing Daerah Kota Malang

Dampak implementasi strategi *City Branding* Kota Malang bagi para wisatawan yang berkunjung adalah kepuasan dari para wisatawan. Wisatawan menilai terkait pelayanan swasta seperti pada bidang perhotelan maupun travel. Wisatawan sudah terpuaskan pada pelayanan perhotelan yang ada di Kota Malang seperti yang disampaikan Wahyu pengguna hotel “saya sudah sering memakai hotel di Malang. Saya merasa puas dengan pelayanan hotel yang ada di Malang, Kota Malang salah satu kota yang memiliki pelayanan baik.” (wawancara pada tanggal 9 Juni 2014 pukul 18.20). Pengguna hotel sudah merasa nyaman dan puas dengan pelayanannya. Begitu pula juga dengan pengguna travel yang merasa puas dengan pelayanan travel di Kota Malang. Berikut yang disampaikan Ani pengguna travel “saya baru beberapa kali naik travel di Malang. Alhamdulillah pelayanannya baik dan cepat tanggap dengan kebutuhan kita. Saya puas dengan pelayanan travel di Malang.” (wawancara pada tanggal 10 Juni 2014 pukul 14.30).

Bagi sebagian masyarakat terutama masyarakat asli Malang, dampak Implementasi *City Branding* Kota Malang masih belum dirasakan. Bahkan ada masyarakat yang juga tidak mengetahui *City Branding* Kota Malang. Hanya *tagline* yang biasanya menempel di ingatan masyarakat seperti Malang Kota Apel dan Malang Kota Pendidikan. Berikut ini penuturan dari Ibu Lia “saya sejak dari lahir tinggal di Malang tapi tidak pernah mendengar *City Branding* Kota Malang. Malang *Asoy* apalagi Malang *Welcoming City* saya tidak tahu. Saya hanya tahu Malang Kota

Apel dan Malang Kota Pendidikan.” (wawancara pada tanggal 6 Juni 2014 pukul 15.20). Selain itu, masyarakat Kota Malang juga menilai Kota Malang masih kalah dengan Kota Batu dan lebih mengenal *City Branding* Kota Batu karena lebih sering dipromosikan. Berikut ini penuturan dari Bapak Wisnu “saya rasa malang masih kalah *branding* dengan Kota Batu yang memiliki KWB atau Kota Wisata Batu dan sekarang menjadi *Shining* Batu yang sering dipromosikan. *Brand* Kota Malang tidak pernah terdengar sama sekali” (wawancara pada tanggal 7 Juni 2014 pukul 10.30)

Dampak yang secara langsung untuk Kota Malang itu sendiri adalah didapatkannya penghargaan pelayanan terbaik dalam kategori pariwisata pada tahun 2011. Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Malang menghimbau kepada para stakeholder untuk selalu senyum menerima tamu dan dengan pelayanan yang baik. Seperti yang dikatakan oleh Mantan Kepala Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Malang "Karena kita bidang pariwisata, kita minta kepada semua *stakeholder* pariwisata terutama penyedia jasa hotel dan restoran untuk selalu senyum menerima tamu, kemudian pelayanan yang bagus. Sehingga tahun 2011 kita mendapatkan penghargaan pelayanan terbaik dalam kategori pariwisata” (wawancara pada tanggal 10 Juni 2014 pukul 11.05)

Dampak Implementasi Strategi *City Branding* memiliki manfaat dalam meningkatkan daya saing daerah Kota Malang. Manfaat tersebut yaitu Kota Malang memiliki banyak wisatawan asing maupun domestik. Kota Malang memiliki data tabel penerimaan wisatawan yang berkunjung ke Kota Malang. Seperti yang

disampaikan oleh Mantan Kepala Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Malang berikut “Kota Malang memiliki banyak wisatawan asing maupun domestik. Jadi Kota Malang tidak hanya dijadikan tempat transit untuk para wisatawan tetapi juga dijadikan tempat berwisata dengan mengunjungi daya tarik wisata Kota Malang” (wawancara pada tanggal 10 Juni 2014 pukul 11.05). Kota Malang tiap tahunnya mengalami peningkatan jumlah wisatawan sebanyak 10%, ini merupakan sebuah kebanggaan bagi Kota Malang seperti yang disampaikan oleh Kepala Seksi Promosi Wisata Dinas Kebudayaan dan Pariwisata “Kota Malang tiap tahunnya mengalami peningkatan jumlah pengunjung sebanyak 10%.” (wawancara pada tanggal 2 Juni 2014 pukul 11.10)

Berikut ini adalah data tabel kunjungan wisatawan asing dan lokal pada daya tarik wisata Kota Malang pada tahun 2013 dan 2014:

Tabel 2 Jumlah Pengunjung Daya Tarik Wisata Kota Malang 2013 (Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Malang)

1 NO.	2 DAYA TARIK WISATA	3 TAHUN 2013	
		4 ASING	5 LOKAL
1	Museum Brawijaya	456	32.124
2	Museum Malang Tempo <i>Doeloe</i>	396	5.712
3	Museum Bentoel	54	75
4	Museum Mpu Purwa	58	4.678
5	Taman Rekreasi Tlogomas	48	8.790
6	Taman Rekreasi Senaputra	8	46.036
7	Taman Rekreasi Tareko	38	93.732
8	Taman Rekreasi <i>Playground</i>	-	111.275
9	Lapangan Golf Araya	387	4.562

1	2	3	4
10	Wisata Belanja Tugu	62	14.808
11	<i>Kampoong Sanan</i>	1.487	1.121.000
12	<i>Kampoong Dinoyo</i>	2.908	507.000
TOTAL		5.948	1.949.792
JUMLAH		1.955.740	

Keterangan: Asing (Wisatawan Mancanegara), Lokal (Wisatawan Nusantara)

Tabel 3 Jumlah Pengunjung Daya Tarik Wisata Kota Malang 2014 (Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Malang)

1	2	3	4
NO.	DAYA TARIK WISATA	TAHUN 2014	
		ASING	LOKAL
1	Museum Brawijaya	440	54.102
2	Museum Malang Tempo <i>Doeloe</i>	202	5.530
3	Museum Mpu Purwa	40	2.135
4	Taman Rekreasi Tlogomas	4	13.388
5	Taman Rekreasi Tareko	10	86.016
6	Taman Rekreasi <i>Playground</i>	24	117.685
7	Taman Merjosari	145	51.032
8	Taman Cerdas Trunojoyo	129	36.794
9	Taman Merbabu	54	43.973
10	Perpustakaan Kota Malang	28	60.643
11	Lapangan Golf Araya	237	4.741
12	Wisata Belanja Tugu	173	32.803
13	<i>Kampoong Sanan Tempe</i>	1.184	1.116.703
14	<i>Kampoong Keramik Dinoyo</i>	2.465	482.043
TOTAL		5.135	2.107.588
JUMLAH		2.112.722	

Keterangan: Asing (Wisatawan Mancanegara), Lokal (Wisatawan Nusantara)

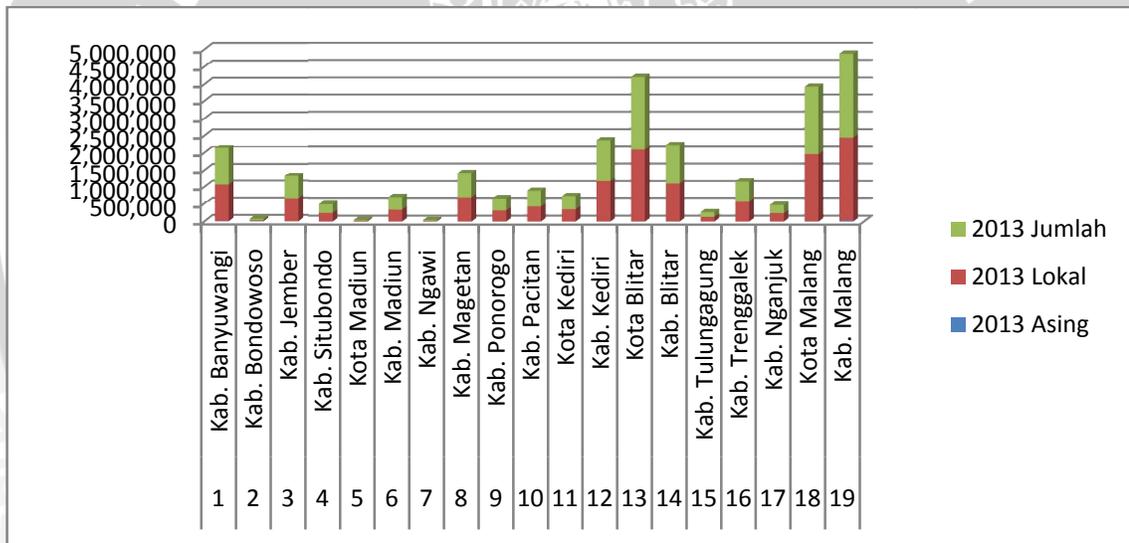
Berikut ini adalah perbandingan data tabel kunjungan wisatawan asing dan lokal pada daya tarik wisata tiap Kota dan Kabupaten Provinsi Jawa Timur pada tahun 2013:

Tabel 4 Jumlah Pengunjung Daya Tarik Wisata Jawa Timur 2013 (Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Malang)

1	2	3	4	5
No.	KABUPATEN / KOTA	2013		
		Asing	Lokal	Jumlah
1	Kab. Banyuwangi	10.462	1.057.952	1.068.414
2	Kab. Bondowoso	12.391	23.825	36.216
3	Kab. Jember	43	661.772	661.815
4	Kab. Situbondo	1.435	256.017	257.452
5	Kota Madiun	0	23.055	23.055
6	Kab. Madiun	2	351.209	351.211
7	Kab. Ngawi	26	20.001	20.027
8	Kab. Magetan	48	699.867	699.915
9	Kab. Ponorogo	60	331.864	331.924
10	Kab. Pacitan	527	444.876	445.403
11	Kota Kediri	0	364.889	364.889
12	Kab. Kediri	1.715	1.173.583	1.175.298
13	Kota Blitar	2.070	2.095.321	2.097.391
14	Kab. Blitar	2.145	1.103.693	1.105.838
15	Kab. Tulungagung	4	139.352	139.356
16	Kab. Trenggalek	0	579.957	579.957
17	Kab. Nganjuk	1	246.824	246.825
18	Kota Malang	5.948	1.949.792	1.955.740
19	Kab. Malang	26.412	2.405.865	2.432.277
20	Kota Batu	1.639	1.874.037	1.875.676
21	Kab. Lumajang	2.704	785.679	788.383
22	Kota Probolinggo	852	585.701	586.553
23	Kab. Probolinggo	21.675	482.029	503.704
24	Kota Pasuruan	84	190.129	190.213
25	Kab. Pasuruan	14.832	1.160.205	1.175.037
26	Kota Surabaya	48.468	5.416.769	5.465.237
27	Kab. Sidoarjo	498	1.595.672	1.596.170
28	Kab. Jombang	0	1.520.121	1.520.121
29	Kab. Gresik	1.022	2.695.141	2.696.163
30	Kota Mojokerto	101	299.199	299.300

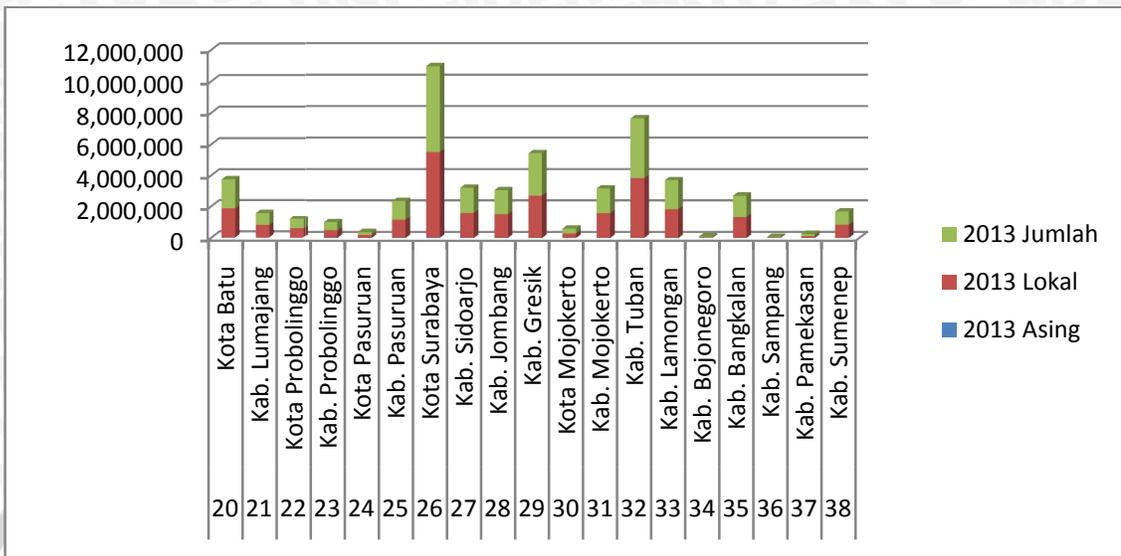
1	2	3	4	5
31	Kab. Mojokerto	2.952	1.572.872	1.575.824
32	Kab. Tuban	305	3.806.843	3.807.148
33	Kab. Lamongan	344	1.839.902	1.840.246
34	Kab. Bojonegoro	0	47.896	47.896
35	Kab. Bangkalan	1.317	1.343.906	1.345.223
36	Kab. Sampang	428	37.232	37.660
37	Kab. Pamekasan	296	129.243	129.539
38	Kab. Sumenep	95	840.843	840.938

Berikut ini adalah data diagram kunjungan wisatawan asing dan lokal pada daya tarik wisata tiap Kota dan Kabupaten Provinsi Jawa Timur pada tahun 2013:



Gambar 3 Diagram Daya Tarik Wisata Jawa Timur

(sumber: Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Malang)



Gambar 4 Diagram Daya Tarik Wisata Jawa Timur

(sumber: Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Malang)

C. Analisis Data Penelitian

1. Implementasi Strategi *City Branding* dalam Meningkatkan Daya Saing Daerah Kota Malang

Otonomi Daerah saat ini telah diterapkan di Indonesia, sesuai pada Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 Pasal 20 ayat 2 tentang Pemerintahan Daerah dalam menyelenggarakan pemerintahan, Pemerintah menggunakan asas desentralisasi, tugas pembantuan, dan dekosentrasi sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Sedangkan ayat 3, dalam menyelenggarakan pemerintahan daerah, pemerintahan daerah menggunakan asas otonomi dan tugas pembantuan.

Menurut Zakaria (2003:87), dalam pemberian otonomi daerah ada delapan prinsip yang harus dijadikan pedoman yang salah satunya adalah Penyelenggaraan otonomi daerah dilaksanakan dengan memperhatikan aspek demokrasi, keadilan, pemerataan, serta potensi dan keanekaragaman daerah. Sedangkan (Syaukani, 2002:172-175) menjelaskan ruang lingkup di bidang sosial dan budaya yaitu otonomi daerah harus dikelola sebaik mungkin demi menciptakan dan memelihara harmoni sosial, dan pada saat yang sama, memelihara nilai-nilai lokal yang dipandang bersifat kondusif terhadap kemampuan masyarakat merespon dinamika kehidupan di sekitarnya.

Sesuai dengan teori diatas bahwa *branding* kota agar mudah diingat bukan sekedar asal *branding*, tetapi juga harus sesuai dengan ciri khas kota tersebut. Setiap kota memiliki ciri khas masing-masing, ada yang membawa ciri khas sumber daya alam ataupun ciri khas budayanya demi memelihara nilai-nilai lokal yang dipandang bersifat kondusif. *Branding* juga harus sesuai dengan tujuan dari pemimpin kota tersebut, mau dibawa kemana kotanya. Seperti yang dikatakan Kepala Seksi Promosi Wisata Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Malang. Ketika kita ingin *membranding* sebuah kota, kita harus sesuaikan dengan ciri khas kota tersebut dan juga harus jelas mau dibawa kemana kota ini (wawancara pada tanggal 2 Juni 2014 pukul 11.10)

Menurut Kotler dan Pfoertsch (2006:92), terdapat empat elemen dari sebuah *brand* secara visual dan fisik yang menampilkan identitas dan membedakannya dengan kompetitor lainnya, yaitu:

- a. Nama
- b. Logo
- c. *Tagline* (slogan)
- d. *Brand Story*

Logo, slogan, dan *tagline* secara visual diciptakan oleh iklan produk serta promosi untuk menarik minat dari konsumen yang sekedar ingin tahu dan memutuskan untuk menggunakannya (melakukan pembelian).

Kota Malang dalam *Brand Element* tidak memiliki semuanya, hanya memiliki nama, logo, dan *brand story* seperti yang dikatakan oleh Mantan Kepala Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Malang yaitu nama *City Branding* Kota Malang adalah Malang *Welcoming City* yang sudah lama digagas, mulai tahun 2002 dan tahun 2006 itu di sahkan oleh pak walikota. *Brand Story* Malang *Welcomig City* disesuaikan dengan ciri masyarakat Kota Malang yang ramah dimana setiap masyarakat juga para pelaku bisnis diharapkan memberikan senyuman dan melayani dengan baik kepada para wisatawan yang datang ke Kota Malang. (wawancara pada tanggal 10 Juni 2014 pukul 11.05)

Berikut ini adalah logo Malang *Welcoming City* Kota Malang yang disahkan pada tahun 2006:



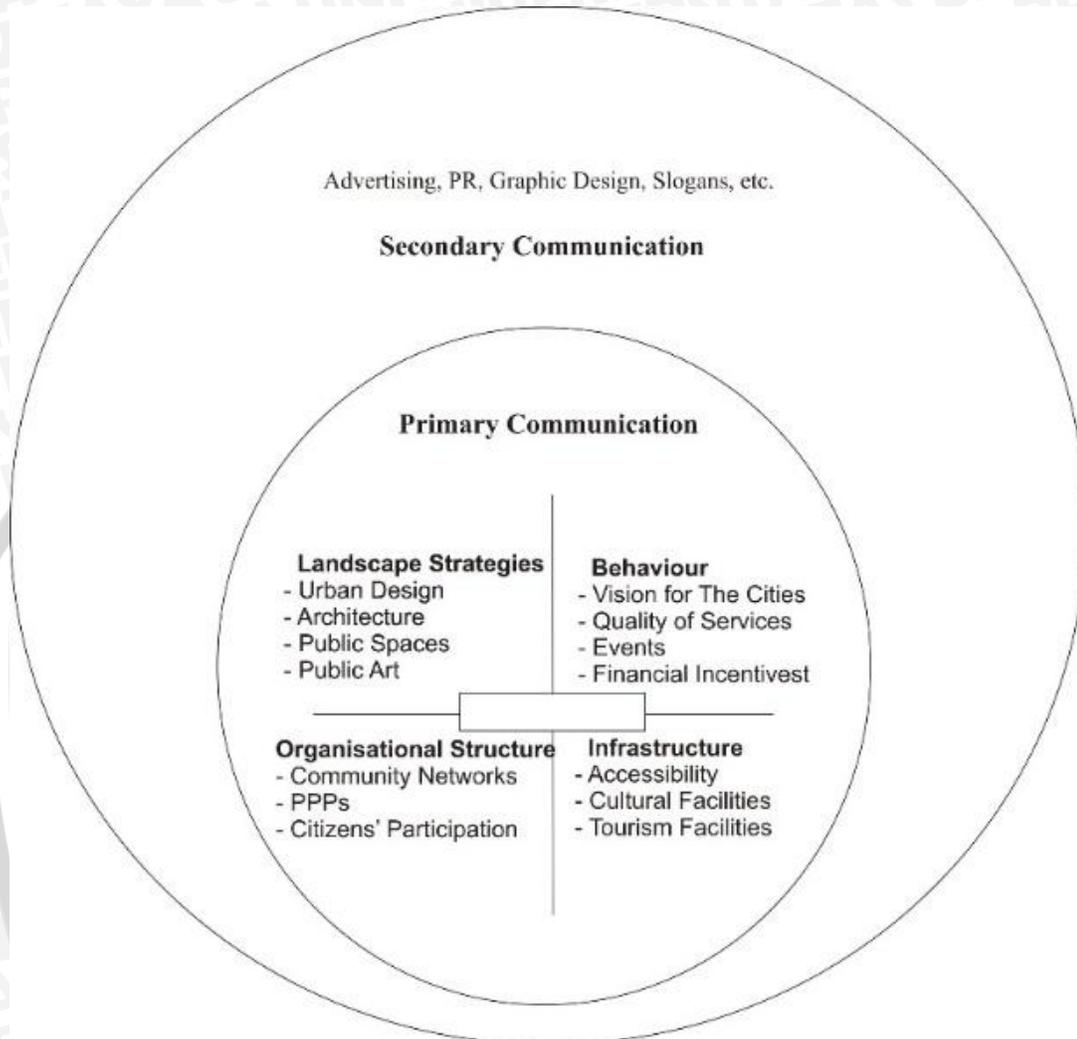
Gambar 5 Logo *Branding* Kota Malang

(sumber: Redaksi, 2009)

Implementasi strategi *City Branding* Kota Malang masih belum maksimal terutama dalam hal publikasi dan sosialisasi yang termasuk dalam *branding* keluar sehingga masyarakat pun tidak mengetahui apa nama dan juga logo *branding* Kota Malang diatas. *Branding* keluar fungsinya untuk membangkitkan minat dan rasa penasaran masyarakat luar daerah untuk mengenal, mengunjungi serta bekerjasama dengan kota tersebut. Bagaimana *brand* yang dibuat mampu menarik perhatian masyarakat di luar daerah supaya mengenal dan berkeinginan untuk mengunjungi bahkan membuat kerjasama dengan kota tersebut seperti pendapat dari Goom (2008:15). Kota Malang belum maksimal dalam *branding* keluar seperti pendapat dari Kepala Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Malang dimana Kota Malang belum melaksanakan *branding* sesuai dengan semestinya dan publikasinya masih kurang (wawancara pada tanggal 5 Juni 2014 pukul 13.15). Begitu pula juga dengan pernyataan dari mantan Kepala Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Malang yang menyatakan bahwa kurang *branding* ke media karena jika setiap hari ada di koran dengan nama Malang *Welcoming City* maka akan semakin mudah tersosialisasi dengan baik ke masyarakat. (wawancara pada tanggal 10 Juni 2014 pukul 11.05)

a. **Implementasi Strategi *City Branding* dalam Dimensi *Behaviour* (Visi Kota, *Event*, dan Kualitas Layanan)**

City Branding terdapat dua komunikasi dan empat dimensi di dalam *primary communication*. Salah satu dimensi yang menjadi pembahasan penulis adalah dimensi *behaviour* dimana mencakup *visi kota*, *events*, dan juga kualitas layanan seperti pendapat Kavaratzis (2007) bahwa *City Branding* setidaknya terdapat dua aspek/dimensi yang harus dikomunikasikan kepada berbagai pihak. Kedua aspek/dimensi ini hendaknya bersifat komprehensif, integratif, dan terpadu untuk mendukung *image* sebuah kota menjadi lebih baik dan berdaya saing. Aspek/dimensi pokok dari komunikasi *City Branding* (*primary communication*), terdiri dari 4 aspek utama, yaitu berupa *landscape strategies* (*urban design, public space, public art*), *behaviour* (*visi kota, events, kualitas layanan*), *organizational* (*Public Private Partnership*) dan infrastruktur. Sementara dimensi/aspek kedua adalah berupa publikasi dan periklanan, *public relation*, desain dan slogan. Selengkapnya dapat dilihat pada gambar di bawah ini.



Gambar 6 Dua Aspek Komunikasi City's Brand

Sumber: Kavaratzis (2007)

a) Visi Kota

Strategi *City Branding* tidak lepas dengan perencanaan dan tujuan organisasi pemerintah. Dan Schendel dan Charles Hofer, Higgins dalam Salusu (1996:101-103) mengelompokkan strategi ke dalam empat tingkatan yang salah satunya adalah *Corporate Strategy* dimana strategi ini berkaitan dengan visi misi organisasi,

sehingga sering disebut *Grand Strategy* yang meliputi bidang yang digeluti oleh suatu organisasi. Kota Malang kepengurusan tahun 2009-2014 sebagai organisasi pemerintah dengan visi Terwujudnya Kota Malang Sebagai Kota Pendidikan yang Berkualitas, Kota Sehat dan Ramah Lingkungan, Kota Pariwisata yang Berbudaya, Menuju Masyarakat yang Maju dan Mandiri. Kota Pariwisata yang Berbudaya, mengandung makna bahwa pembangunan di Kota Malang diarahkan untuk mewujudkan Kota Malang sebagai kota tujuan wisata dengan tetap melestarikan budaya khas malangan.

Sedangkan Kota Malang pada kepengurusan tahun 2014-2019 dengan salah satu poin visinya yaitu Terkemuka, Kota Malang yang terkemuka dibandingkan dengan kota-kota lain di Indonesia merupakan kondisi yang hendak diwujudkan. Terkemuka dalam hal ini diartikan sebagai pencapaian prestasi yang diperoleh melalui kerja keras sehingga diakui oleh dunia luas. Kota Malang selama lima tahun ke depan diharapkan memiliki banyak prestasi, baik di tingkat regional, nasional, maupun internasional. Terkemuka juga dapat juga berarti kepeloporan. Sehingga, seluruh masyarakat Kota Malang diharapkan tampil menjadi pelopor pembangunan di lingkup wilayah masing-masing. Selain itu adapun salah satu misi Kota Malang yaitu Membangun Kota Malang Sebagai Kota Tujuan Wisata yang Aman, Nyaman, dan Berbudaya. (Visi: aman, berbudaya, bersih, terkemuka, makmur dan asri).

Kota Malang sudah memiliki *Grand Strategy* terkait *City Branding* lewat visi dan misinya, akan tetapi masih belum ada penjelasan lebih lanjut bagaimana *City*

Branding itu dijalankan. Seperti pernyataan dari Dan Schendel dan Charles Hofer, Higgins dalam Salusu (1996:101-103) bahwa bagaimana misi itu dijalankan juga penting. Ini memerlukan keputusan-keputusan strategi dan perencanaan strategi yang selayaknya juga disiapkan oleh setiap organisasi. Dari penjelasan tersebut, Kota Malang seharusnya memiliki penjelasan bagaimana misi itu dijalankan, adanya keputusan-keputusan strategi dan perencanaan strategi. Akan tetapi Kota Malang tidak memiliki hal itu, hanya visi misi dan *event-event* saja tiap tahunnya.

Sama halnya dengan pendapat salusu, Membuat *City Branding* harus dengan matang dan kesepakatan bersama. Selama ini *branding* Kota Malang tidak dirasakan dan pembuatannya juga tanpa kesepakatan bersama. Seharusnya apabila sudah menyangkut *branding* kota, maka setiap lembaga dan juga legislatif tau terkait hal tersebut. Seperti yang disampaikan Kepala Dinas Kebudayaan dan Pariwisata yang kepengurusan sebelumnya sebagai Kepala Dinas Pendidikan Kota Malang bahwa selama ini tidak ada *branding* untuk Kota Malang, apabila ada kebijakan *branding* kota berarti harus perencanaan sebelumnya dan sepertujuan semuanya seperti lembaga-lembaga lain dan juga legislatif. (wawancara pada tanggal 5 Juni 2014 pukul 13.15)

b) Event

Menurut Kotler (2003:183), ada empat komponen yang saling terkait untuk menjadi tuan rumah yang baik dan salah satunya yaitu aspek rekreasi dan hiburan dimana suatu tempat/wilayah memerlukan sekumpulan atraksi/daya tarik untuk

warganya dan untuk pengunjung/turis. Sesuai dengan pendapat Kotler, Kepala Divisi Promosi Wisata Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Malang menyatakan bahwa penyelenggaraan *event* bagi sebuah kota sangat penting karena bisa membawa *multiplier effect* kepada pusat oleh-oleh&PKL dalam segi mikro dan juga menjadi wadah untuk pemasaran kota dalam segi makro. Penyelenggaraan *event* pun diharapkan adanya korelasi penyelenggaraan *event* dengan jumlah wisatawan, tamu hotel, dan *life of stay* wisatawan. (wawancara pada tanggal 2 Juni 2014 pukul 11.10)

Berikut ini adalah *event* Kota Malang sepanjang tahun 2014 yang sudah dan akan diselenggarakan di berbagai tempat:

Tabel 5 Event Kota Malang Tahun 2014 (Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Malang)

EVENT KOTA MALANG TAHUN 2014			
1	2	3	4
NO	EVENT	TANGGAL	Tempat
1	Malang <i>Car Free Day</i>	Setiap Minggu	Jl. Ijen
2	Wisata Belanja Tugu	Setiap Minggu	Jl. Semeru&Jl.Velodrom
3	Pagelaran Tari Beskaran	17&23 Februari	Gedung Gajayana
4	Workshop Kuda Lumping	6 Maret	Gedung Gajayana
5	Festival Jaran Kepang	16 Maret	Gedung Gajayana
7	Pagelaran Wayang Kulit dan Seni Tradisi	27 Maret, 26 Maret, 24 April, 29 Mei, 16Juni, 31 Juli, 28 Agustus	DKM&Gedung Gajayana
8	Pameran Lukisan	8-15 April	Hotel Aria Gajayana
9	Festival Padhang Bulan&Gebyar Budaya	27 April	Balaikota
10	Malang <i>Tourism&Trade</i>	29 Juni-1 Juni	MOG
11	Festival Souvenir	30 Mei	MOG
12	Festival Bunga	2 Juni	Simpang Balapan
13	Pementasan Kentrung	9 Juni	TMII

1	2	3	4
14	Festival Musik Patrol	5 Juli	Simpang Balapan
15	Pagelaran Campursari	14 Juli	Gedung Gajayana
16	Festival Kendaraan Hias	24 Agustus	TKBJ
17	Festival Dalang Cilik	14 September	Gedung Gajayana
18	Festival Kendedes	29 September	Gedung Gajayana
19	Pemilihan Kakang Mbakyu	20 Oktober	Graha Cakrawala
20	Kirab Budaya&Ruwat	9 November	Balaikota

Event ada berbagai macam secara makro misalnya *event* rintisan dan *event* lanjutan. Dimana *event* rintisan ini berskala lokal sedangkan *event* lanjutan sudah berskala regional dan nasional. Penyelenggaraan *event* regional maupun nasional untuk peserta dari luar daerah dapat membawa dampak positif bagi penyelenggara karena dengan baiknya penyelenggaraan sebuah *event* akan semakin banyak peserta di tahun selanjutnya yang secara otomatis meningkatkan promosi seperti yang disampaikan oleh Kepala Divisi Promosi Wisata Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Malang bahwa jika bicara secara promosi atau makro, *event* itu ada banyak misalnya *event* rintisan dan *event* lanjutan. *Event* rintisan skala lokal sedangkan *event* lanjutan skala regional dan nasional. Adanya *event* di Kota Malang jika sudah skala regional dan nasional banyak. Misal peserta dari luar yang masuk itu secara tidak langsung mempromosikan Kota Malang, apabila penyelenggaraannya bagus maka peserta semakin banyak. Secara makro membawa peningkatan promosi bagi Kota Malang. Beberapa contoh *event* di Malang yang sudah terangkat yaitu Malang Tempo Dulu yang sudah luar biasa terkenal diluar selain itu juga membuat inspirasi untuk

daerah lain yang membuat acara yang serupa, selanjutnya *event Flower Carnival* yang gaungnya sudah sampai luar, selanjutnya ada *event Lampion*. *Event* itu di setiap promosi wisata memang penting sekali baik bagi *event* yang diselenggarakan di tempat sendiri maupun diluar (wawancara pada tanggal 2 Juni 2014 pukul 11.10)

c) **Kualitas Layanan**

Respon masyarakat terhadap pelayanan sebuah kota sangat penting karena pemerintah kota bekerja untuk melayani masyarakat. Jadi pemerintah dapat menilai apakah pemerintah sudah sungguh-sungguh bekerja dan berusaha untuk memberi pelayanan yang baik terhadap tuntutan dan kebutuhan masyarakat atau belum seperti pendapat dari Dan Schendel dan Charles Hofer, Higgins dalam Salusu (1996:101-103) terkait *Enterprise Strategy* bahwa strategi ini berkaitan dengan respon masyarakat. Setiap organisasi mempunyai hubungan dengan masyarakat. Strategi itu juga menampakkan bahwa organisasi sungguh-sungguh bekerja dan berusaha untuk memberi pelayanan yang baik terhadap tuntutan dan kebutuhan masyarakat.

Respon masyarakat terhadap pelayanan pemerintah Kota Malang dapat dikatakan cukup baik, sebagian responden yang peneliti wawancara mengaku puas dengan pelayanan pemerintah Kota Malang seperti yang disampaikan oleh Yeni seorang developer bahwa pelayanan pemerintah Kota Malang baik dan sesuai prosedur. Rincian harga pembayaran ijin sudah ada dan pembayarannya sudah sesuai. Selama ini tidak ada kendala. (wawancara pada tanggal 5 Juni 2014 pukul 14.35) Begitu pula juga dengan Hari seorang Wirausaha yang mengurus Kartu Keluarga merasa

pelayanannya bagus walaupun ada sedikit kekurangan. Hari mengatakan bahwa mengurus KK sejak kemarin, pelayanannya bagus dan tidak ada masalah. Hanya saja masih menunggu solat padahal sudah lewat waktu istirahat (wawancara pada tanggal 5 Juni 2014 pukul 14.25)

Selain respon masyarakat yang sudah puas dengan pelayanan Kota Malang, akan tetapi masih ada masyarakat yang merasa kecewa dengan pelayanannya. Seorang developer yang bernama Margono mengatakan bahwa sedikit kecewa karena sudah dua kali mengurus ijin mendirikan bangunan sendiri. Perijinan yang lain memang gratis, akan tetapi perijinan mendirikan bangunan bayar sesuai tarif. Apalagi jika ingin lebih cepat harus ada tambahan biaya lagi. (wawancara pada tanggal 5 Juni 2014 pukul 14.15)

Setiap pelayanan pasti ada yang puas dan ada yang kecewa karena masyarakat adalah kelompok yang berada di luar organisasi yang tidak dapat dikontrol, dalam masyarakat pun ada banyak kelompok seperti kelompok penekan, kelompok politik, dan kelompok sosial lainnya. Sehingga terlihat relasi antara pemerintah dan masyarakat luar seperti yang dikatakan Dan Schendel dan Charles Hofer, Higgins dalam Salusu (1996:101-103) masih terkait *Enterprise Strategy* bahwa masyarakat adalah kelompok yang berada di luar organisasi yang tidak dapat dikontrol. Dalam masyarakat yang tidak terkendali itu, ada pemerintah dan berbagai kelompok lain seperti kelompok penekan, kelompok politik, dan kelompok sosial lainnya. Jadi

dalam strategi *enterprise* terlihat relasi antara organisasi dan masyarakat luar, sejauh interaksi itu akan dilakukan sehingga dapat menguntungkan organisasi.

Sesuai dengan pendapat Dan Schendel dan Charles Hofer, Higgins dalam Salusu (1996:101-103) bahwa Kota Malang berinteraksi dengan masyarakat terkait *City Branding* dengan membuat perlombaan *brand* baru Kota Malang yang diberi nama Malang *Asoy* seperti yang disampaikan oleh Mantan Kepala Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Malang bahwa Pemerintah Kota mengadakan kegiatan untuk *branding* kota lagi yang akhirnya dimenangkan oleh salah satu masyarakat dengan nama Malang *Asoy*. Hanya sebagian masyarakat tidak sepakat dengan Malang *Asoy* karena identik dengan hal negatif. Pernyataan dari Mantan Kepala Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Malang juga membuktikan pendapat Dan Schendel dan Charles Hofer, Higgins dalam Salusu (1996:101-103) bahwa adanya kelompok penekan yang tidak sependapat dengan Pemerintah Kota terkait pemilihan nama Malang *Asoy* sebagai *branding* Kota Malang sehingga *branding* tersebut pun pada akhirnya tidak dapat terlaksana dengan baik dan konsisten.

b. Faktor Penghambat dan Pendukung Implementasi Strategi *City Branding*

a) Faktor Penghambat

Sebuah Kota memiliki hambatan dalam mengimplementasi strategi *City Branding*, tidak terkecuali Kota Malang. Menurut Wernham dalam Salusu (1996:432) salah satu faktor penghambat untuk implementasi *City Branding* yaitu sumber daya seperti manusia, uang, ataupun material yang tidak selamanya tersedia pada saat

dibutuhkan. Kota Malang memiliki hambatan yang serupa seperti pernyataan dari mantan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Malang bahwa promosi dengan menggunakan media seperti koran membutuhkan biaya banyak sedangkan dana Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Malang sedikit sehingga tidak bisa maksimal dalam promosi. (wawancara pada tanggal 10 Juni 2014 pukul 11.05). Begitu pula juga dengan Kepala Seksi Promosi Wisata Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Malang yang mengatakan bahwa sumber daya manusia atau pegawai di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Malang sangat terbatas untuk promosi diseluruh daerah Kota Malang sehingga tidak bisa maksimal untuk pelaksanaan promosi. (wawancara pada tanggal 2 Juni 2014 pukul 11.10)

Faktor selanjutnya yang menjadi penghambat Implementasi Strategi *City Branding* menurut Wernham dalam Salusu (1996:432) adalah penyesuaian perilaku karyawan terhadap strategi baru dan struktur baru yang menimbulkan masalah dan cukup memakan waktu. Sesuai dengan yang disampaikan Kepala Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Malang bahwa beliau masih baru beberapa bulan di dinas pariwisata yang sebelumnya di dinas pendidikan. Bahkan ketika beliau sedang di dinas pendidikan pun belum pernah mendengar *branding* Kota Malang. (wawancara pada tanggal 10 Juni 2014 pukul 11.05)

Selanjutnya faktor penghambat yang masih berkaitan dengan internal organisasi pemerintah mengenai kurangnya informasi terkait berbagai faktor yang berkaitan dengan strategi tersebut seperti pendapat dari Wernham dalam Salusu (1996:432). Begitu pula proses strategis menelaraskan dan memberdayakan karyawan yang

konsisten melalui intermediasi karyawan dengan secara efektif memberikan janji *brand* seperti pendapat Goom (2008:15). Berkaitan dengan itu, Kota Malang juga memiliki hambatan yang sama karena menurut Kepala Seksi Promosi Wisata Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Malang bahwa tidak pernah mendengar Malang *Welcoming City sebagai City Branding* Kota Malang karena tidak pernah *dilaunching*.

b) Faktor Pendukung

Selain memiliki faktor penghambat, implementasi strategi *City Branding* juga memiliki faktor pendukung. Faktor pendukung untuk Implementasi strategi *City Branding* Kota Malang adalah dengan menyatukan organisasi yang dapat mendukung strategi *City Branding* sehingga pelaksanaan strategi dapat dinikmati seperti pendapat dari Thompson dan Strickand dalam Salusu (1996:436) yang menyatakan bahwa kunci sukses implementasi strategi adalah menyatukan organisasi secara total untuk mendukung strategi dan melihat apakah setiap tugas administratif dan aktivitas dilakukan menurut cara yang memadukan secara tepat semua persyaratan sehingga pelaksanaan dari strategi itu dapat dinikmati. Sesuai dengan teori tersebut, Mantan Kepala Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Malang menyatakan bahwa diterimanya sosialisasi oleh stakeholder terkait menjadi faktor pendukung implementasi strategi *City Branding* Kota Malang sehingga dibentuklah sebuah lembaga yang membantu promosi Kota Malang. Lembaga tersebut diberi nama BPPD yaitu Badan Pengembangan Promosi Daerah dimana anggotanya dari kalangan

akademisi, jurnalis, perguruan tinggi, dan juga pihak travel. (wawancara pada tanggal 10 Juni 2014 pukul 11.05)

Menurut Sumihardjo (2008:11) daya saing daerah adalah kemampuan memadukan faktor kondisi lingkungan ekonomi daerah, kualitas kelembagaan publik, sumber daya aparatur, serta masyarakat yang secara keseluruhan membangun kemampuan daerah untuk memperkuat posisi daerahnya. Berkaitan dengan pendapat tersebut, Kota Malang juga memadukan poin-poin di atas dengan adanya Tri Bina Cita Kota Malang yang didalamnya terdapat Malang Kota Pendidikan, Malang Kota Industri, dan Malang Kota Pariwisata. Menurut Pemerintah Kota Malang (2014), ditetapkan dalam salah satu sidang Paripurna Gotong Royong Kotapraja Malang tahun 1962. Tri Bina Cita inilah yang menjadi keunggulan bagi Kota Malang untuk bersaing dengan kota lainnya. Seperti yang disampaikan Kepala Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Malang bahwa ciri khas atau keunggulan dari Kota Malang yaitu terkait dengan pendidikan dimana Kota Malang saat ini sudah terkenal dengan Kota Pendidikan (wawancara pada tanggal 10 Juni 2014 pukul 11.05).

Adanya Malang sebagai Kota Industri pun juga sesuai dengan *City Branding* Kota Malang yaitu *Malang Welcoming City* dimana Malang sebagai kota yang menerima investor-investor untuk berinvestasi seperti yang disampaikan oleh Kepala Seksi Promosi Wisata Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Malang bahwa adanya nama *Malang Welcoming City* dapat diartikan bahwa Kota Malang yang menerima

dengan baik dan terbuka lebar bagi investor untuk berinvestasi di Kota Malang (wawancara pada tanggal 2 Juni 2014 pukul 11.10)

Jadi dengan demikian dapat diartikan bahwa *City Branding* Kota Malang dengan Malang *Welcoming City* sudah sesuai dengan keunggulan dari Kota Malang. Keunggulan dari Kota Malang inilah yang dapat mengantarkan Kota Malang untuk bersaing dengan kota lainnya yang ada di Indonesia. Kota Malang memiliki faktor pendukung yang tepat dalam meningkatkan daya saing daerahnya.

2. Dampak Implementasi Strategi *City Branding* dalam Meningkatkan Daya Saing Daerah Kota Malang

Setiap kota yang menerapkan strategi *City Branding* memiliki dampak bagi kotanya. Ada strategi agar mendapatkan dampak yang baik di mata masyarakat atau wisatawan, yaitu dengan menjadi tuan rumah yang baik, memperlakukan mereka secara baik, membangun sebuah rumah. Seperti pendapat dari Kartajaya (2005:8) Untuk melakukan pemasaran kota, terdapat tiga langkah strategi. Pertama, menjadi tuan rumah yang baik (*Be a good host*) bagi pelanggan daerah. Kedua, memperlakukan mereka secara baik (*treat your guest properly*) dan membangun sebuah rumah (*building a home sweet home*).

Dampak implementasi strategi *City Branding* Kota Malang bagi para wisatawan yang berkunjung menurut pendapat diatas adalah terkait dengan kepuasan dan kenyamanan dari para wisatawan. Wisatawan menilai terkait pelayanan swasta seperti pada bidang perhotelan maupun travel. Wisatawan sudah terpuaskan pada pelayanan

perhotelan yang ada di Kota Malang seperti yang disampaikan Wahyu pengguna hotel bahwa sudah sering memakai hotel di Malang. Wahyu merasa puas dengan pelayanan hotel yang ada di Malang dan menurut Wahyu Kota Malang salah satu kota yang memiliki pelayanan baik. (wawancara pada tanggal 9 Juni 2014 pukul 18.20)

Pengguna hotel sudah merasa nyaman dan puas dengan pelayanannya. Begitu pula juga dengan pengguna travel yang merasa puas dengan pelayanan travel di Kota Malang. Seperti yang disampaikan Ani pengguna travel bahwa Ani baru beberapa kali naik travel di Malang. Menurut Ani pelayanannya baik dan cepat tanggap dengan kebutuhannya. Ani merasa puas dengan pelayanan travel di Kota Malang. (wawancara pada tanggal 10 Juni 2014 pukul 14.30)

Bagi sebagian masyarakat terutama masyarakat asli Malang, dampak Implementasi *City Branding* Kota Malang masih belum dirasakan. Bahkan ada masyarakat yang juga tidak mengetahui *City Branding* Kota Malang. Hanya *tagline* yang biasanya menempel di ingatan masyarakat seperti Malang Kota Apel dan Malang Kota Pendidikan. Seperti penuturan dari Ibu Lia bahwa Lia sejak dari lahir tinggal di Malang tapi tidak pernah mendengar *City Branding* Kota Malang. Malang *Asoy* ataupun Malang *Welcoming City* tidak tahu. Lia hanya tahu Malang Kota Apel dan Malang Kota Pendidikan.” (wawancara pada tanggal 6 Juni 2014 pukul 15.20)

Selain itu, masyarakat Kota Malang juga menilai Kota Malang masih kalah dengan Kota Batu dan lebih mengenal *City Branding* Kota Batu karena lebih sering

dipromosikan. Seperti penuturan dari Bapak Wisnu bahwa malang masih kalah *branding* dengan Kota Batu yang memiliki KWB atau Kota Wisata Batu dan sekarang menjadi *Shining Batu* yang sering dipromosikan. Menurut Wisnu, *Brand Kota Malang* tidak pernah terdengar sama sekali. (wawancara pada tanggal 7 Juni 2014 pukul 10.30)

Dampak yang secara langsung untuk Kota Malang itu sendiri adalah didapatkannya penghargaan pelayanan terbaik dalam kategori pariwisata pada tahun 2011. Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Malang menghimbau kepada para stakeholder untuk selalu senyum menerima tamu dan dengan pelayanan yang baik. Seperti yang dikatakan oleh Mantan Kepala Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Malang bahwa Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Malang meminta kepada semua *stakeholder* pariwisata terutama penyedia jasa hotel dan restoran untuk selalu senyum menerima tamu dan juga pelayanan yang bagus. Sehingga tahun 2011 Malang mendapatkan penghargaan pelayanan terbaik dalam kategori pariwisata. (wawancara pada tanggal 10 Juni 2014 pukul 11.05)

Dampak Implementasi Strategi *City Branding* memiliki manfaat dalam meningkatkan daya saing daerah kota. Sebuah kota dalam peningkatan daya saing daerahnya memiliki keterbukaan dalam perdagangan bisnis pariwisata dengan adanya perdagangan nasional ataupun internasional sehingga dapat merefleksikan daya saing perekonomian dan keterbukaan. Seperti pendapat dari Abdullah dkk (2002:43) bahwa salah Satu Indikator utama dan prinsip penentu daya saing daerah adalah

keterbukaan, dimana Indikator keterbukaan merupakan ukuran seberapa jauh perekonomian suatu daerah berhubungan dengan daerah lain yang tercermin dari perdagangan daerah tersebut dengan daerah lain dalam cakupan nasional maupun internasional. Indikator ini menentukan daya saing melalui prinsip-prinsip keberhasilan suatu daerah dalam perdagangan internasional merefleksikan daya saing perekonomian daerah tersebut dan juga keterbukaan suatu daerah baik dalam perdagangan domestik maupun internasional meningkatkan kinerja perekonomiannya.

Sesuai dengan teori diatas, Kota Malang memenuhi indikator keterbukaan untuk meningkatkan daya saing daerah dengan adanya perdagangan bisnis pariwisata nasional maupun internasional. Didukung dengan data tabel penerimaan wisatawan lokal maupun asing seperti yang disampaikan oleh Mantan Kepala Dinas Kebudayaan dan Pariwisata yaitu Kota Malang memiliki banyak wisatawan asing maupun domestik. Jadi Kota Malang tidak hanya dijadikan tempat transit untuk para wisatawan. Akan tetapi juga dijadikan tempat berwisata dengan mengunjungi daya tarik wisata Kota Malang (wawancara pada tanggal 10 Juni 2014 pukul 11.05)

Berikut ini adalah data tabel kunjungan wisatawan asing dan lokal pada daya tarik wisata Kota Malang pada tahun 2013 dan 2014:

Tabel 6 Jumlah Pengunjung Daya Tarik Wisata Kota Malang 2013 (Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Malang)

1	2	3	4
NO.	DAYA TARIK WISATA	TAHUN 2013	
		ASING	LOKAL
1	Museum Brawijaya	456	32.124
2	Museum Malang Tempo <i>Doeloe</i>	396	5.712
3	Museum Bentoel	54	75
4	Museum Mpu Purwa	58	4.678
5	Taman Rekreasi Tlogomas	48	8.790
6	Taman Rekreasi Senaputra	8	46.036
7	Taman Rekreasi Tareko	38	93.732
8	Taman Rekreasi <i>Playground</i>	-	111.275
9	Lapangan Golf Araya	387	4.562
10	Wisata Belanja Tugu	62	14.808
11	<i>Kampoong</i> Sanan	1.487	1.121.000
12	<i>Kampoong</i> Dinoyo	2.908	507.000
TOTAL		5.948	1.949.792
JUMLAH		1.955.740	

Keterangan: Asing (Wisatawan Mancanegara), Lokal (Wisatawan Nusantara)

Tabel 7 Jumlah Pengunjung Daya Tarik Wisata Kota Malang 2014 (Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Malang)

1	2	3	4
NO.	DAYA TARIK WISATA	TAHUN 2014	
		ASING	LOKAL
1	Museum Brawijaya	440	54.102
2	Museum Malang Tempo <i>Doeloe</i>	202	5.530
3	Museum Mpu Purwa	40	2.135
4	Taman Rekreasi Tlogomas	4	13.388
5	Taman Rekreasi Tareko	10	86.016
6	Taman Rekreasi <i>Playground</i>	24	117.685
7	Taman Merjosari	145	51.032
8	Taman Cerdas Trunojoyo	129	36.794
9	Taman Merbabu	54	43.973

1	2	3	4
10	Perpustakaan Kota Malang	28	60.643
11	Lapangan Golf Araya	237	4.741
12	Wisata Belanja Tugu	173	32.803
13	<i>Kampoong</i> Sanan Tempe	1.184	1.116.703
14	<i>Kampoong</i> Keramik Dinoyo	2.465	482.043
TOTAL		5.135	2.107.588
JUMLAH		2.112.722	

Keterangan: Asing (Wisatawan Mancanegara), Lokal (Wisatawan Nusantara)

Data diatas menunjukkan bahwa jumlah wisatawan asing maupun lokal mengalami peningkatan dari tahun 2013 ke tahun 2014. Tahun 2013 dengan jumlah pengunjung 1.955.740 sedangkan tahun 2014 sampai bulan september dengan jumlah pengunjung 2.112.722. Kepala Seksi Promosi Wisata Dinas Kebudayaan dan Pariwisata menyatakan bahwa Kota Malang tiap tahunnya mengalami peningkatan jumlah pengunjung sebanyak 10%. (wawancara pada tanggal 2 Juni 2014 pukul 11.10)

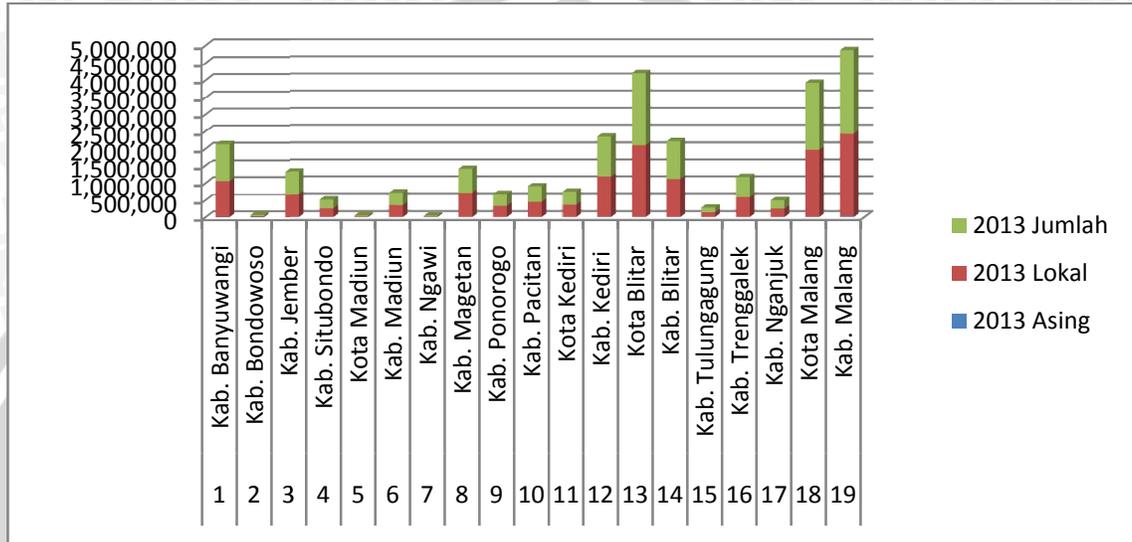
Berikut ini adalah data tabel kunjungan wisatawan asing dan lokal pada daya tarik wisata tiap Kota dan Kabupaten Provinsi Jawa Timur pada tahun 2013:

Tabel 8 Jumlah Pengunjung Daya Tarik Wisata Jawa Timur 2013 (Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Malang)

1	2	3	4	5
No.	KABUPATEN / KOTA	2013		
		Asing	Lokal	Jumlah
1	Kab. Banyuwangi	10.462	1.057.952	1.068.414
2	Kab. Bondowoso	12.391	23.825	36.216

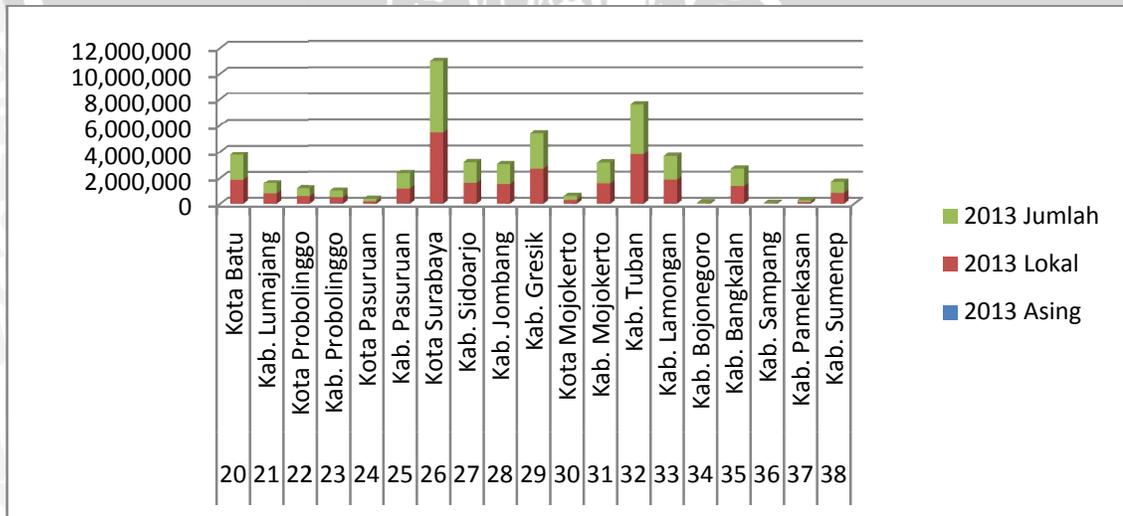
1	2	3	4	5
3	Kab. Jember	43	661.772	661.815
4	Kab. Situbondo	1.435	256.017	257.452
5	Kota Madiun	0	23.055	23.055
6	Kab. Madiun	2	351.209	351.211
7	Kab. Ngawi	26	20.001	20.027
8	Kab. Magetan	48	699.867	699.915
9	Kab. Ponorogo	60	331.864	331.924
10	Kab. Pacitan	527	444.876	445.403
11	Kota Kediri	0	364.889	364.889
12	Kab. Kediri	1.715	1.173.583	1.175.298
13	Kota Blitar	2.070	2.095.321	2.097.391
14	Kab. Blitar	2.145	1.103.693	1.105.838
15	Kab. Tulungagung	4	139.352	139.356
16	Kab. Trenggalek	0	579.957	579.957
17	Kab. Nganjuk	1	246.824	246.825
18	Kota Malang	5.948	1.949.792	1.955.740
19	Kab. Malang	26.412	2.405.865	2.432.277
20	Kota Batu	1.639	1.874.037	1.875.676
21	Kab. Lumajang	2.704	785.679	788.383
22	Kota Probolinggo	852	585.701	586.553
23	Kab. Probolinggo	21.675	482.029	503.704
24	Kota Pasuruan	84	190.129	190.213
25	Kab. Pasuruan	14.832	1.160.205	1.175.037
26	Kota Surabaya	48.468	5.416.769	5.465.237
27	Kab. Sidoarjo	498	1.595.672	1.596.170
28	Kab. Jombang	0	1.520.121	1.520.121
29	Kab. Gresik	1.022	2.695.141	2.696.163
30	Kota Mojokerto	101	299.199	299.300
31	Kab. Mojokerto	2.952	1.572.872	1.575.824
32	Kab. Tuban	305	3.806.843	3.807.148
33	Kab. Lamongan	344	1.839.902	1.840.246
34	Kab. Bojonegoro	0	47.896	47.896
35	Kab. Bangkalan	1.317	1.343.906	1.345.223
36	Kab. Sampang	428	37.232	37.660
37	Kab. Pamekasan	296	129.243	129.539

1	2	3	4	5
38	Kab. Sumenep	95	840.843	840.938



Gambar 7 Diagram Daya Tarik Wisata Jawa Timur

(sumber: Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Malang)



Gambar 8 Diagram Daya Tarik Wisata Jawa Timur

(sumber: Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Malang)

Data diatas menunjukkan bahwa adanya perbandingan jumlah wisatawan asing maupun lokal yang datang ke setiap kota dan kabupaten di Jawa Timur pada tahun 2013. Kota Malang menduduki peringkat ke 6 dari 38 Kota dan Kabupaten setelah Kota Surabaya, Kabupaten Tuban, Kabupaten Gresik, Kabupaten Malang, dan Kota Blitar dengan jumlah wisatawan asing sebanyak 5.948 dan wisatawan lokal sebanyak 1.949.792 sehingga totalnya menjadi 1.955.740. Jumlah wisatawan asing yang datang ke Indonesia juga tidak terlalu banyak. Begitu pula juga dengan wisatawan asing yang datang ke Kota Malang sangat sedikit sehingga tidak terlihat di dalam diagram tersebut. Kota Malang ada pada peringkat ke 7 dari 38 Kota dan Kabupaten Provinsi Jawa Timur setelah Kota Surabaya, Kabupaten Malang, Kabupaten Probolinggo, Kabupaten Pasuruan, Kabupaten Bondowoso, dan Kabupaten Banyuwangi.

Kota Malang salah satu kota terbesar di Jawa Timur yang memiliki banyak potensi lokal seharusnya dapat lebih bersaing dengan kota lainnya minimal urutan kedua setelah Kota Surabaya. Akan tetapi Kota Malang nampaknya masih belum maksimal dalam menerapkan *City Branding* sehingga jumlah wisatawan yang datang ke Kota Malang pun masih kalah dengan kota dan kabupaten lain. Walaupun tiap tahunnya menurut data diatas bahwa Kota Malang mengalami peningkatan jumlah wisatawan yang berkunjung sebanyak 10%, akan tetapi Kota Malang masih harus bersaing dengan Kota dan Kabupaten minimal yang ada di Jawa Timur.

Tabel 9 Matriks Hasil Penelitian

1	2	3	4	5
No	Fokus	Teori	Empirik	Hasil
1	Implementasi Strategi <i>City Branding</i> dalam Dimensi <i>Behaviour</i> (Visi Kota, <i>Event</i> , dan Kualitas Layanan)	Empat Elemen <i>Brand</i> , Kotler dan Pfoertsch (2006, h.92)	<i>City Branding</i> Kota Malang adalah <i>Malang Welcoming City</i>	<i>Brand</i> kota agar mudah diingat bukan sekedar asal <i>branding</i> , tetapi juga harus sesuai dengan ciri khas kota tersebut. Kota Malang dalam <i>Brand Element</i> tidak memiliki semuanya, hanya memiliki nama, logo, dan <i>brand story</i>
		Konsep <i>Brand</i> , Goom (2008, h.15).	Kota Malang belum melaksanakan <i>branding</i> sesuai dengan semestinya dan publikasinya masih kurang Kota Malang kurang <i>branding</i> ke media, karena jika setiap hari ada di koran dengan nama <i>Malang Welcoming City</i> maka akan semakin mudah tersosialisasi dengan baik ke masyarakat.	sosialisasi kepada masyarakat yang sangat kurang sehingga masyarakat juga tidak tahu terkait <i>City Branding</i> Kota Malang.
		<i>Corporate Strategy</i> , Dan Schendel dan Charles Hofer, Higgins dalam Salusu (1996, h.101-103)	Kota Pariwisata yang Berbudaya, mengandung makna bahwa pembangunan di Kota Malang diarahkan untuk mewujudkan Kota Malang sebagai kota tujuan wisata dengan tetap melestarikan budaya khas malangan. Sesuai dengan salah satu visi Kota Malang yaitu <i>Terkemuka</i> .	Kota malang sudah memiliki <i>Grand Strategy</i> terkait <i>City Branding</i> lewat visi dan misinya, akan tetapi masih belum ada penjelasan lebih lanjut bagaimana <i>City Branding</i> itu dijalankan.

		3	4	5
		Pemasaran Kota, Kotler (2003, h.183)	Penyelenggaraan <i>event</i> bagi sebuah kota sangat penting karena bisa membawa <i>multiplier effect</i> kepada pusat oleh-oleh&PKL dalam segi mikro dan juga menjadi wadah untuk pemasaran kota dalam segi makro. Penyelenggaraan <i>event</i> pun diharapkan adanya korelasi penyelenggaraan <i>event</i> dengan jumlah wisatawan, tamu hotel, dan <i>life of stay</i> wisatawan.	Satu tahun <i>full</i> sudah dirancang <i>event</i> berskala lokal, regional, maupun nasional. Kota Malang juga memiliki <i>event</i> rintisan dan <i>event</i> lanjutan yang mana <i>event</i> lanjutan ini sudah terdengar gaungnya sehingga kota lain pun turut serta dalam <i>event</i> ini bahkan ada yang mencontoh <i>event</i> ini untuk diterapkan di kota lain.
		<i>Enterprise Strategy</i> , Dan Schendel dan Charles Hofer, Higgins dalam Salusu (1996, h.101-103)	Respon masyarakat terhadap pelayanan pemerintah Kota Malang bervariasi, dari tiga responden, 2 responden mengatakan pelayanan baik, sesuai prosedur. Sedangkan satu responden mengatakan bahwa masih mahal nya tarif pelayanan izin pendirian bangunan membuat responden kecewa pada pelayanan pemerintah.	Sesuai dengan teori <i>Enterprise Strategy</i> , bahwa pemerintah telah memberikan pelayanan kepada masyarakat, dengan baik. Hal ini bisa dilihat dari respon masyarakat. Strategi itu juga menampakkan bahwa organisasi sungguh-sungguh bekerja dan berusaha untuk memberi pelayanan yang baik terhadap tuntutan dan kebutuhan masyarakat.
			Diadakannya kompetisi pembuatan brand Kota Malang, yang dimenangkan oleh salah satu masyarakat dengan nama Malang <i>Asoy</i> . Hanya saja sebagian masyarakat tidak sepakat dengan Malang <i>Asoy</i> karena identik dengan hal negatif.	Kota Malang berinteraksi dengan masyarakat terkait <i>City Branding</i> dengan membuat perlombaan <i>brand</i> baru Kota Malang yang diberi nama Malang <i>Asoy</i> . Adanya kelompok penekan yang tidak sependapat dengan Pemerintah Kota terkait pemilihan nama Malang <i>Asoy</i> sebagai <i>branding</i> Kota Malang sehingga <i>branding</i>

		3	4	5
				tersebut pun pada akhirnya tidak dapat terlaksana dengan baik dan konsisten.
2	Faktor Penghambat dan Pendukung Implementasi Strategi <i>City Branding</i>	Faktor Penghambat <i>City Branding</i> - Sumberdaya Wernham dalam Salusu (1996, h.432)	Promosi dengan menggunakan media seperti koran membutuhkan biaya banyak sedangkan dana Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Malang sedikit sehingga tidak bisa maksimal dalam promosi. Sumber daya manusia atau pegawai di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Malang sangat terbatas untuk promosi diseluruh daerah Kota Malang sehingga tidak bisa maksimal untuk pelaksanaan promosi.	Kota Malang memiliki beberapa hambatan dalam pelaksanaan <i>City Branding</i> . Pendanaan sangat minim menjadi alasan untuk hambatan promosi yang dijalankan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Malang sehingga promosi Kota Malang pun tidak maksimal.
		Faktor Penghambat <i>City Branding</i> - Penyesuaian Perilaku, Wernham dalam Salusu (1996, h.432)	Terhambatnya transfer informasi antara Kepala Dinas saat ini dengan Kepala Dinas yang dulu, menyebabkan ketidaktahuan Kepala Dinas sekarang tentang <i>branding</i> Kota Malang.	Adanya pergantian struktur dalam pemerintahan dikarenakan baru terpilihnya Walikota Malang membuat ketidaktahuan pegawai akan informasi adanya <i>City Branding</i> dan juga tidak adanya transfer informasi dari pengurus yang lama ke yang baru, bahkan Kepala Disbudpar Kota Malang yang baru juga tidak tahu sama sekali terkait <i>City Branding</i> Kota Malang.
		Faktor Pendukung implementasi strategi <i>City</i>	Penerimaan <i>brand</i> oleh <i>stakeholder</i> terkait menjadi faktor pendukung implementasi strategi <i>City Branding</i> Kota Malang.	Kota Malang memiliki pendukung dalam mengimplementasikan <i>City Branding</i> dengan adanya <i>stakeholder</i> yang membantu

	3	4	5
	<p><i>Branding</i>, Thompson dan Strickand dalam Salusu (1996, h.436)</p>	<p>sehingga dibentuklah sebuah lembaga yang membantu promosi Kota Malang. Lembaga tersebut diberi nama BPPD yaitu Badan Pengembangan Promosi Daerah dimana anggotanya dari kalangan akademisi, jurnalis, perguruan tinggi, dan juga pihak travel</p>	<p>promosi Kota Malang sehingga dapat meringankan tugas dari Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Malang</p>
	<p>Daya Saing Daerah, Sumihardjo (2008, h.11)</p>	<p>Tri Bina Cita Kota Malang yang didalamnya terdapat Malang Kota Pendidikan, Malang Kota Industri, dan Malang Kota Pariwisata. Tri Bina Cita inilah yang menjadi keunggulan bagi Kota Malang untuk bersaing dengan kota lainnya. Adanya Malang sebagai Kota Industri pun juga sesuai dengan <i>City Branding</i> Kota Malang yaitu <i>Malang Welcoming City</i> dimana Malang sebagai kota yang menerima investor-investor untuk berinvestasi. Adanya nama Malang <i>Welcoming City</i> dapat diartikan bahwa Kota Malang yang menerima dengan baik dan terbuka lebar bagi investor untuk berinvestasi di Kota Malang.</p>	<p>Jadi dengan demikian dapat diartikan bahwa <i>City Branding</i> Kota Malang dengan <i>Malang Welcoming City</i> sudah sesuai dengan keunggulan dari Kota Malang. Keunggulan dari Kota Malang inilah yang dapat mengantarkan Kota Malang untuk bersaing dengan kota lainnya yang ada di Indonesia. Kota Malang memiliki faktor pendukung yang tepat dalam meningkatkan daya saing daerahnya</p>

1	2	3	4	5
3	<p>Dampak Implementasi Strategi <i>City Branding</i> dalam Meningkatkan Daya Saing Daerah Kota Malang</p>	<p>Strategi dalam pemasaran kota, Kartajaya (2005, h.8)</p>	<p>Pelayanan wisatawan dilaksanakan dengan baik. Dalam hal ini, respon wisatawan sudah terpuaskan pada pelayanan wisata, baik perhotelan maupun travel yang ada di Kota Malang. Pemerintah telah menghimbau kepada semua <i>stakeholder</i> pariwisata terutama penyedia jasa hotel dan restoran untuk selalu senyum menerima tamu dan juga pelayanan yang bagus. Sehingga tahun 2011 Malang mendapatkan penghargaan pelayanan terbaik dalam kategori pariwisata.</p>	<p>Dampak positif dari implementasi strategi <i>City Branding</i> Kota Malang dibuktikan dengan puasnya para wisatawan dan juga mendapatkan penghargaan pelayanan terbaik dalam kategori pariwisata.</p>
		<p>Indikator utama dan prinsip penentu daya saing daerah adalah keterbukaan. Abdullah dkk (2002, h.43)</p>	<p>Kota Malang memiliki banyak wisatawan asing maupun domestik. Sehingga Kota Malang tidak hanya dijadikan tempat transit untuk para wisatawan. Akan tetapi juga dijadikan tempat berwisata dengan mengunjungi daya tarik wisata Kota Malang</p>	<p>Kota Malang memenuhi indikator keterbukaan untuk meningkatkan daya saing daerah dengan adanya perdagangan bisnis pariwisata nasional maupun internasional. Kota Malang salah satu kota terbesar di Jawa Timur yang memiliki banyak potensi lokal seharusnya dapat lebih bersaing dengan kota lainnya. Akan tetapi Kota Malang nampaknya masih belum maksimal dalam menerapkan <i>City Branding</i>. Walaupun tiap tahunnya mengalami peningkatan jumlah wisatawan yang berkunjung sebanyak 10%</p>

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Dari hasil pembahasan dan analisa penelitian diatas, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Kota Malang sudah mengimplementasikan *City Branding* dalam dimensi *behaviour* (visi kota, *event*, dan kualitas layanan). Dimensi *behaviour* dari segi visi kota, Kota Malang sudah memiliki *Grand Strategy* terkait *City Branding* lewat visi dan misinya, akan tetapi masih belum ada penjelasan lebih lanjut bagaimana *City Branding* itu dijalankan. Kota Malang tidak memiliki penjelasan bagaimana misi itu dijalankan, adanya keputusan-keputusan strategi, dan perencanaan strategi yang jelas sehingga semua elemen terutama SPKD (Satuan Perangkat Kerja Daerah) Kota Malang tidak dapat menjalankan strategi *City Branding* dengan baik. Selain itu juga tidak adanya peraturan yang jelas atau legal formal yang dikeluarkan pimpinan daerah untuk menguatkan agar *branding* Kota Malang harus diimplementasikan, sehingga pengimplementasian *City Branding* Kota Malang tidak maksimal dan perumusannya dapat dikatakan gagal.
2. Dimensi *behaviour* dari segi *event*, Kota Malang sudah sangat baik. Satu tahun *full* sudah dirancang *event* berskala lokal, regional, maupun nasional. Kota Malang juga memiliki *event* rintisan dan *event* lanjutan yang mana *event* lanjutan ini sudah terdengar gaungnya sehingga kota lain pun turut serta dalam *event* ini bahkan ada yang mencontoh *event* ini

untuk diterapkan di kota lain. Sedangkan dari segi kualitas layanan, dapat dikatakan cukup baik. Pelayanan pemerintah Kota Malang baik dan sesuai prosedur. Hanya saja masih ada kekurangan terkait kedisiplinan pegawai yang lewat jam istirahat dan juga ada biaya tambahan jika ingin dipercepat prosesnya.

3. Kota Malang memiliki beberapa hambatan dalam pelaksanaan *City Branding*. Pendanaan sangat minim menjadi alasan untuk hambatan promosi yang dijalankan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Malang sehingga promosi Kota Malang pun tidak maksimal. Selain itu adanya pergantian struktur dalam pemerintahan dikarenakan baru terpilihnya Walikota Malang membuat ketidaktahuan pegawai akan informasi adanya *City Branding* di Kota Malang dan juga tidak adanya transfer informasi dari pengurus yang lama ke pengurus baru, bahkan Kepala Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Malang yang baru juga tidak tahu sama sekali terkait *City Branding* Kota Malang. Hambatan yang terakhir adalah terkait sosialisasi kepada masyarakat yang sangat kurang sehingga masyarakat juga tidak tahu terkait *City Branding* Kota Malang.
4. Selain memiliki faktor penghambat, implementasi strategi *City Branding* juga memiliki faktor pendukung. Faktor pendukung untuk Implementasi strategi *City Branding* Kota Malang adalah dengan menyatukan organisasi yang dapat mendukung strategi *City Branding* sehingga pelaksanaan strategi dapat dinikmati. Kota Malang membentuk sebuah lembaga yang membantu promosi. Lembaga tersebut diberi nama BPPD yaitu Badan Pengembangan Promosi Daerah dimana anggotanya dari

kalangan akademisi, jurnalis, perguruan tinggi, dan juga pihak travel. Selain itu Kota Malang juga memiliki sesuatu hal yang diunggulkan yaitu Tri Bina Cita (Malang Kota Pendidikan, Malang Kota Industri, dan Malang Kota Pariwisata). Keunggulan ini sudah sesuai dengan brand Kota Malang yaitu Malang *Welcoming City*.

5. *City Branding* Kota Malang yaitu Malang *Welcoming City* dimana *branding* ini diterapkan dengan seluruh *stakeholder* pariwisata seperti hotel dan travel memperlakukan wisatawan dengan baik dan selalu senyum sehingga membuat para wisatawan merasa nyaman dan puas dengan pelayanan pariwisata di Kota Malang. Sehingga Kota Malang mendapatkan penghargaan pelayanan terbaik dalam kategori pariwisata pada tahun 2011. Akan tetapi tanpa adanya *branding* Malang *Welcoming City* pun hotel dan travel memang sudah memiliki *standart* pelayanan seperti itu dengan senyum dan ramah kepada para pelanggan. Jadi tidak bisa dikatakan bahwa Kota Malang mendapatkan penghargaan pelayanan terbaik dalam kategori pariwisata pada tahun 2011 dikarenakan implementasi *City Branding*nya. Selain itu dampak *City Branding* tidak dirasakan oleh masyarakat asli yang sudah lama tinggal di Kota Malang. Masyarakat menilai bahwa pelaksanaan *City Branding* tidak maksimal dikarenakan kurangnya sosialisasi dan publikasi dari pemerintah jika memiliki sebuah *branding*. Bahkan masyarakat Kota Malang menganggap bahwa *branding* Kota Batu jauh lebih baik daripada Kota Malang karena masyarakat lebih mengenal *Branding* KWB (Kota Wisata Batu) dan juga *Shining* Batu daripada Malang *Welcoming City* ataupun Malang *Asoy*.

Maka dari itu, dapat dikatakan pula implementasi *City Branding* Kota Malang telah gagal dalam pelaksanaannya.

6. Kota Malang sudah memenuhi indikator keterbukaan bagi sebuah kota dengan adanya wisatawan asing yang datang ke Malang. Akan tetapi jumlah wisatawan yang datang ke Kota Malang masih terbilang sedikit walaupun adanya peningkatan 10% setiap tahunnya dibandingkan kota lainnya di Jawa Timur. Kota Malang hanya menempati peringkat ke enam dalam jumlah wisatawan yang datang berkunjung ke daya tarik wisata Kota Malang dibawah Kota Surabaya, Kabupaten Tuban, Kabupaten Gresik, Kabupaten Malang, dan Kota Blitar.

B. Saran

1. Kota Malang seharusnya merumuskan strategi *City Branding* lebih matang lagi dan juga ada peraturan tertulis atau legal formal dari Pemerintah Daerah agar dapat diimplementasikan dengan baik sehingga masyarakat dapat merasakan dampak dari *City Branding* Kota Malang. Membuat *City Branding* harus melalui tahapan langkah-langkah utama, yaitu *Mapping Survey* dengan kegiatan ini meliputi *survey* persepsi dan ekspektasi tentang suatu daerah dari masyarakat atau pihak-pihak luar yang terkait, *Competitive Analysis* dengan melakukakn analisis daya saing pada level makro maupun mikro daerah itu sendiri, selanjutnya *Blue-print* dengan melakukan penyusunan cetak biru daerah yang diinginkan, baik logo, semboyan, *nick names*, *tag line*, beserta strategi *branding* dan strategi komunikasinya, terakhir ada *Implementation* yaitu pelaksanaan

grand design tersebut dalam berbagai bentuk media seperti pembuatan *media center*, pembuatan *events*, iklan, dan lain sebagainya.

2. Pemerintah seharusnya memberikan anggaran dana yang besar untuk Dinas Kebudayaan dan Pariwisata dalam mempromosikan kotanya agar dapat memasang iklan di koran, setiap sudut kota, dan di gedung pemerintahan sehingga *brand* Kota Malang lebih dikenal oleh masyarakat luas dan juga calon wisatawan. Selain itu, ketika ada pergantian kepengurusan seharusnya transfer informasi dari pengurus lama ke pengurus baru dilakukan. Sehingga pengurus baru dapat menjalankan apa yang sudah dimulai oleh pengurus yang lama. Tidak hanya kepengurusan dalam Dinas Kebudayaan dan Pariwisata saja yang mengetahui strategi *City Branding*, akan tetapi seluruh SKPD (Satuan Kerja Perangkat Daerah) pun juga harus mengetahui apa *branding* Kota Malang.
3. Ketika sebuah kota sudah menentukan apa yang menjadi *branding* kotanya, maka harus benar-benar digaungkan dengan dipublikasikan ke seluruh pojok kota, memakai logo *brand* pada salah satu pakaian dinas pemerintah, mengajak masyarakat agar turut serta menggaungkan *brand* dengan memakai logo di setiap rumah, kendaraan, dan juga tempat usaha. Setelah dipublikasikan dengan gencar maka dengan sendirinya *brand* kota dikenal masyarakat luas dan juga calon wisatawan. Kota Malang membutuhkan *brand* baru yang lebih sesuai dengan ciri khas Kota Malang dan juga realistis dalam pelaksanaannya. Jika ingin mengganti *brand* baru, maka *brand* lama harus benar-benar ditinggalkan dan jangan sampai ada klaim bahwa *brand* lama masih terpakai.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, Piter dk. 2002. *Daya Saing Daerah: Konsep dan Pengukuran di Indonesia*. Yogyakarta: BPPE
- Allison, Michael dan Jude Kaye. 2004. *Perencanaan Strategis: Bagi Organisasi Nirlaba*. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia.
- Amirullah dan Sri Budi Cantika. 2000. *Manajemen Strategi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Anholt, Simon. 2007. *Competitive Identity. The New Brand Management For Nation, Cities, And Regions*. New York: Palgrave Macmillan.
- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Praktek*. Jakarta: Reineka Cipta.
- Bogdan, Robert C. Dan Steven J. Taylor, 1992. *Introduction to Qualitative Research Methods: A Phenomenological Approach in the Social Sciences*, alih bahasa Arief Furchan, John Wiley dan Sons. Surabaya: Usaha Nasional.
- Bungin, Burhan. 2010. *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial Lainnya*. Jakarta: Kencana.
- Clifton, Rita and John Simmons. 2003. *Brands And Branding*. London: The Economist.
- Creswell, John. W. 2012. *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed Edisi Ketiga*, Yogyakarta: Pustaka pelajar.
- Daryanto, Arief dan Hafizrianda. 2010. *Metode Kuantitatif untuk Perencanaan Pembangunan Ekonomi Daerah: Konsep dan Aplikasi*. Bogor: IPB Press.
- David, Fred R. 2004. *Manajemen Strategis*. Jakarta: Indeks Kelompok Gramedia
- Dunn, William. 1994. (terjemahan Samudra Wibawa, Agus Herwanto Hadna, Erwan, Agus Purwanto, Penyunting; Muhadjir Darwin) *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Gelder, Sicco Van. 2008. *An Introduction to City B*. Amsterdam: Placebrand Limited
- _____. 2005. *Global Brand Strategy Unlocking Brand Potential Across Country*. Kogan Page: Culture & Markets.
- Goom, Sharon, Nina Maclaverty et all. 2008. *Internal Branding A Human Resources Perspectives*. Canada: Canadian Marketing Association.
- Gorman, G.E. & Pater Clayton. 1997. *Qualitative Research for the Information Profesional, a Practical Handbook*. With contribution from Mary Lynn Rice-Lively and Lynn Gorman. London: Library Association Publishing.

- Hoessein, Bhenyamin. 2002. "Kebijakan Desentralisasi". Jurnal Administrasi Negara Vol. 1, No. 02
- Hijrah. 2014. *Perubahan*. Diakses pada tanggal 24 Maret 2014 dari <http://hijrahheji.blogspot.com/2014/02/perubahan.html>.
- Indriantoro, Nur, dan Supomo. 1999. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Kartajaya, Hermawan dan Yuswohady. 2005. *Attracting Tourist, Traders, Investor: Strategi Memasarkan Daerah*. Jakarta: Gramedia.
- Kavaratzis, Mihalis. 2004. *From city marketing to City Branding: Towards a theoretical framework for developing city brands*. *Place Branding*, Vol. 1, No. 1.
- _____. 2008. *From City Marketing to City Branding, An Interdisciplinary Analysis with Reference to Amsterdam*. Budapest and Athens. Dissertations: University of Groningen
- Kavaratzis, Mihalis dan Ashworth. 2007. *Marketing the City of Amsterdam*. *Cities*, Vol. 24, No. 1, p. 16–25.
- Keller, Kevin L. 2003. *Strategic Brand Management: Building, Measuring Managing Branding Equity*. New Jersey: Prentice Hall.
- Kolb, M Bonita. 2006. *Tourism Marketing For Cities And Towns (Using Branding And Events To Attact Tourist)*. USA: Elsevier.
- Koswara, E. 2001. *Kebijakan Perencanaan dan Administrasi Pembangunan*. Yogyakarta: Regional dan Rural Planning Program, Fakultas Geografi UGM.
- Kotler, Philip. 2003. *Marketing Insight From A to Z (80 Concepts Every Manager Needs To Know)*. Canada: John Wiley&Sons Inc.
- Kotler, Philip dan Pfoertsch. 2006. *B2B Brand Management*. Berlin: Spinger.
- Kuncoro, Mudrajad. 2004. *Otonomi dan Pembangunan Daerah (Reformasi, Perencanaan, Strategi dan Peluang)*. Jakarta: Erlangga.
- Liang Gie, The. 1968. *Pertumbuhan Pemerintahan Daerah di Republik Indonesia: Suatu Analisa Tentang Masalah-Masalah Desentralisasi dan Cara-Cara Penyelesaiannya*. Jakarta: Gunung Agung.
- Maschab, Mashuri. 1983. *Sistem Pemerintahan Indonesia Menurut UUD 1945*. Jakarta: Bina Aksara
- Mathieson, Rick. 2005. *Branding Unbound (The Future of Advertising, Sales, And The Brand Experience In The Wireless)*. USA: Amakom.
- Moilanen, Teemu & Rainisto. 2009. *How to Brand Nations, Cities and Destinations, A Planning Book for Place Branding*. USA: Palgrave Macmillan.

- Muttaqin, Andhyka. 2010. Politik Pendidikan (Studi Kasus Formulasi Kebijakan Alokasi 20 Persen APBN untuk Pendidikan). Tesis Ilmu Administrasi Negara. Universitas Gadjah Mada. Tidak diterbitkan.
- Pemerintah Kota Malang. 2014. Tentang Kota Malang. Diakses pada tanggal 27 Maret 2014 dari <http://www.malangkota.go.id/halaman/1606073#ixzz3DMRRI>
- Perwali No. 47 Tahun 2012 tentang uraian tugas pokok, fungsi dan tata kerja Dinas Kebudayaan dan Pariwisata.
- Redaksi. 2009. *Malang Welcoming City*. Diakses pada tanggal 27 Maret 2014 dari <http://forum.detik.com/showthread.php?p=7105664>.
- Redaksi. 2013. *Pos Ketan Legenda – 1967*. Diakses pada tanggal 27 Maret 2014 dari <http://indoturs.com/place/pos-ketan-legenda-1967/>.
- Redaksi. 2014. *Branding Glossary*. Diakses pada tanggal 26 Maret 2014 dari http://www.brandchannel.com/education_glossary.asp.
- Redaksi. 2014. Branding Inward and Branding Outward. Diakses pada 24 maret 2014 dari <http://www.jakartaconsulting.com/art-01-07.htm>.
- Salusu, J. 1996. *Pengambilan Keputusan Stratejik: Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit*. Jakarta: Grasindo.
- Situmorang, Syafrizal H. 2008. *Destination Brand Membangun Keunggulan Bersaing Daerah .Wahana Hijau Jurnal Perencanaan & Pengembangan Wilayah*, Vol.4, No.2.
- Sumihardjo, Tumar. 2008. *Penyelenggaraan Pemerintah Daerah Melalui Pengembangan Daya Saing Berbasis Potensi Daerah*. Bandung: Fokus Media
- Sugiyono. 2006. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV Alfabeta.
- Suprayoga, Joko. 2014. Mem-“branding” Kendal. Diakses pada tanggal 20 Februari 2014 dari <http://m.suaramerdeka.com/index.php/read/cetak/2014/01/03/248154>.
- SWA. 2007. *Ayo City Branding*. Diakses pada tanggal 27 Maret 2014 dari <http://swa.co.id/2007/06/ayo-city-branding>.
- Syaukani. 2005. *Membangun Masyarakat Memberdayakan Masyarakat*. Bandung: Refika Aditama.
- Umar, H. 2001. *Strategic Management In Action*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Undang-Undang Republik Indonesia No. 15 Tahun 2001 pasal 1 ayat 1 tentang “Merek”.
- Undang-Undang Republik Indonesia No. 32 Tahun 2004 tentang Otonomi Daerah
- Widodo, Hertanto. 2007. *Otonomi Daerah Untuk Pemda : Perlukah?*. Diakses pada tanggal 26 Maret 2014 dari

<http://otonomidaerah.blogspot.com/2007/12/city-branding-untuk-pemda-perlukah.html>.

Zakaria, 2003. *Pergeseran Sistem Pemerintahan Daerah Dari UU No. 5 Tahun 1974 Ke UU No. 22 Tahun 1999*.



CURRICULUM VITAE



Nama : Mohammad Rizky Kurniawan, S.AP
 Tempat, tanggal lahir : Jakarta, 23 January 1992
 Status : Single
 Agama : Islam
 Kelamin : Male
 Alamat : Jl. KH. Syahdan RT.006/RW.012 No.58
 Palmerah, West Jakarta, Indonesia.
 Nomer HP : +62-857 8544 0065
 Email : mohammadrizkykurniawan@gmail.com
 IPK : 3,36 (skala 4)

PENDIDIKAN FORMAL

No	Level Pendidikan	Nama Sekolah	Fakultas/ Jurusan	Masuk	Lulus
1	TK	TKIT Asy-Syifaa		1995	1997
2	SD	SDN 15 Palmerah	-	1997	2003
3	SMP	SMPN 111 Jakarta	-	2003	2006
4	SMA	SMAN 65 Jakarta	Ilmu Sosial	2006	2009
5	Universitas	University of Brawijaya	FIA/ Ilmu Administrasi Publik	2009	2014

PENDIDIKAN NON-FORMAL

No	Nama Pendidikan	Tahun
1	Lembaga Indonesia Amerika (LIA)	2007
2	Lembaga Pendidikan Insani	2011-2012
3	IDP Education Australia	2012
4	Royal English Course	2013
5	Desktop Office Training	2012

PENGALAMAN KERJA

No	Perusahaan	Posisi	Tahun
1	PT. AIA Financial	Financial Planner	2010
2	PT. Panin	Wealth Planner	2011
3	A-Bang Event Organizer	Crew	2011
4	Question Cloth	Marketing Manager	2012
5	Cokelat Klasik	Marketing Manager	2013
6	Smoothies Brownies	Owner	2014
7	Putraputri.id	Founder	2014

PENGALAMAN ORGANISASI

No	Organisasi	Posisi	Tahun
1	Eksekutif Mahasiswa Universitas Brawijaya	Presiden Mahasiswa	2013
2	BEM Seluruh Indonesia	Koordinator Wilayah Jawa Timur	2013
3	Administrator Muda Indonesia	Ketua	2012
4	Himpunan Mahasiswa Jurusan Ilmu Administrasi Publik	Ketua	2012
5	Forum Silaturahmi Mahasiswa Jabodetabek	Ketua	2012
6	Perguruan Pencak Silat Tapak Suci Universitas Brawijaya	Sekretaris	2011
7	Forum Angkatan 2009 Ilmu Administrasi Publik Universitas Brawijaya	Ketua	2009
8	Kesatuan Aksi Mahasiswa Muslim Indonesia (KAMMI)	Anggota	2009-Sekarang

PRESTASI

No	Prestasi	Tempat	Level	Tahun
1	Axioo Intel Marketing Award	Axioo	Regional	2010
2	Juara 2 Konferensi Ilmuan Muda Indonesia	Universitas Indonesia	Nasional	2011
3	Juara 3 Karya Tulis Ilmiah	Universitas Brawijaya	Nasional	2011
4	Peserta Kejuaraan Ikatan Pencak Silat Indonesia	UPN Jogjakarta	Nasional	2011
5	Juara 2 Kejuaraan Pencak Silat Tapak Suci	Universitas Airlangga	Regional	2011
6	Juara 1 Kejuaraan Pencak Silat Tapak Suci	Universitas Negeri Malang	Regional	2011
7	Mahasiswa Berprestasi Non-Akademik	Humanistik	Department	2011
8	Juara 1 Olimpiade Brawijaya	Universitas Brawijaya	University	2011
9	Mendapat Beasiswa PPA Non-Akademik	Dinas Pendidikan Tinggi	Nasional	2011

10	Mendapat Beasiswa LPI	Gema Insani Press	Nasional	2011
11	Mendapat Beasiswa PPA Non-Akademik	Dinas Pendidikan Tinggi	Nasional	2012
12	Mendapat Beasiswa BRI	BRI	Nasional	2013
13	Peserta Terbaik Latihan Kepemimpinan 2 KAMMI	KAMMI Malang	Nasional	2014

SEMINAR DAN WORKSHOP

No	Tema Seminar/Workshop	Tempat	Tahun
1	Kartini Muda dalam Perspektif Modern	Eksekutif Mahasiswa UB	2010
2	Seminar Nasional dan Pelatihan Kepemimpinan	Humanistik FIA UB	2010
3	Supremasi Hukum dan Kekuatan Politik	BEM FIA UB	2011
4	Keilmuan untuk Kebangkitan Bangsa	BEM FMIPA UI	2011
5	Onlinepreneur "Begin Your Business Just One Click"	Himabis FIA UB	2011
6	Advokasi Mahasiswa	Eksekutif Mahasiswa UB	2011
7	Training Advokasi	Eksekutif Mahasiswa UB	2011
8	Training Retorika	Forkim FIA UB	2011
9	Seminar Nasional and LKTI	Humanistik FIA UB	2011
10	National Seminar Environment	FIA UB	2012
11	Business Plan and Entrepreneur	Universitas Brawijaya	2012
12	Seminar Nasional dan Temu Administrator Muda Indonesia	Universitas Sriwijaya	2012
13	Seminar for ASEAN Community 2015	Kementerian Luar Negeri	2013

PEMBICARA/PEMATERI

No	Seminar/Workshop Tema	Tempat	Tahun
1	Training Organization "We Are Leader"	BEM PKH UB	2013
2	Agriculture Leadership Program	BEM FP UB	2013
3	Open House KAMMI	KAMMI Universitas Negeri Malang	2013
4	Krida Mahasiswa	Medicine Faculty UB	2013
5	Orientasi Mahasiswa	BEM ITS	2013
6	Training Kepemimpinan dan Manajerial Mahasiswa	Eksekutif Mahasiswa Universitas Brawijaya	2014
7	Seminar "Be Active, Be Superself"	BEM FIB UB	2014
8	Training Organisasi	BEM FISIP UB	2014
9	Talkshow Sang Pemimpin	BEM VOKASI UB	2014
10	Sekolah Aktivistis	BEM FISIP UB	2014
11	Orientasi Etos Nasional	ETOS "Dompot Dhuafa"	2014
12	Open House KAMMI	KAMMI UIN Malang	2014
13	Open House KAMMI	KAMMI UMM	2014
14	Latihan Kepemimpinan KAMMI	KAMMI UB	2014