

Strategic Corporate Communication dalam Proses Repositioning dan Rebranding

Prayudi⁵

Jana Juanita⁶

***Abstract:** Global competition, price war, and fast growing of technology are among crucial factors that companies have to face as opportunities instead of constraints. Companies must adapt with changes based on vision and mission taht have been stated. Ofien, repositioning and rebranding has to be done in order to increase competitive advantage and strengthen compnany idnetity in the market place. Eventually, it is expected that companies' stakeholders always aware and loyal towards product and company brands. This article examines the understanding of repositioning and rebranding within the context of strategic coprorate communication function.*

***Key words:** corporate communication, repositioning, rebranding*

Globalisasi yang ditandai dengan perkembangan teknologi yang pesat dan liberalisasi ekonomi telah berdampak pada tingkat persaingan antarperusahaan yang tinggi. Lingkungan yang terus berubah menuntut perusahaan untuk secara cepat melakukan respon agar dapat beradaptasi dengan baik. Seringkali perusahaan harus merespon publik eksternal dan internal baik yang diinginkan ataupun tidak. Kebutuhan konstan atas respon yang cepat berarti sumber daya perlu didedikasikan untuk mengelola alur komunikasi. Fungsi inilah yang sering kali dikenal dengan istilah *corporate communication*.

#####

⁵ **Prayudi** adalah Staf Pengajar Konsentrasi Public Relations, Jurusan Ilmu Komunikasi, FISIP, Universitas Pembangunan Nasional 'Veteran' Yogyakarta.

⁶ **Jana Juanita** adalah Alumni Konsentrasi Public Relations, Jurusan Ilmu Komunikasi, FISIP, Universitas Pembangunan Nasional 'Veteran' Yogyakarta.

Adakalanya perubahan lingkungan menuntut perusahaan melakukan perubahan visi dan misi, pergantian pimpinan atau bahkan melakukan restrukturisasi dalam perusahaan. Seringkali hal ini berujung pada dilakukannya *repositioning* yang kadang diikuti dengan *rebranding*. Dalam konteks ini, maka fungsi *strategic corporate communication* menjadi penting untuk dijalankan oleh pihak manajemen dalam rangka mendukung proses *repositioning* dan *rebranding* yang dijalankan oleh perusahaan. Mengapa? Karena *corporate communication* merupakan infrastruktur profesional untuk mengembangkan dan mendistribusikan informasi melalui cara yang dapat dipercaya dan tidak lelang waktu (CCI Study, 2002:24). Perusahaan harus membangun kepercayaan dengan secara aktif menggandeng publik, pelanggan, karyawan dan *partner* mereka dalam pencapaian di bidang sosial, finansial dan lingkungan. Kalau fungsi ini bisa dijalankan dengan baik oleh praktisi *corporate communication*, maka proses *repositioning* dan *rebranding* akan berjalan dengan lancar dan pencapaian *objective* perusahaan dapat terlaksana.

Sebelum menjelaskan fungsi *strategic corporate communication* dalam proses *repositioning* dan *rebranding*, akan dianalisis terlebih dahulu bagaimana makna *repositioning* dan *rebranding* bagi perusahaan dengan memasukkan beragam kasus yang dihadapi oleh perusahaan untuk memberikan pemahaman awal. Pembahasan difokuskan pada beberapa pertanyaan inti. Mengapa *repositioning* dan *rebranding* menjadi penting? Bagaimana agar *repositioning* dan *rebranding* bisa membawa perubahan yang berarti? Apa unsur-unsur yang perlu diperhatikan dalam *repositioning* dan *rebranding*?

REPOSITIONING

Sebuah perusahaan harus memposisikan dirinya di mata masyarakat dan *stakeholder* untuk membentuk citra positif dan kepercayaan dari masyarakat demi keberlangsungan perusahaan. Hal inilah yang sering disebut dengan *positioning*. Sebuah perusahaan harus mengetahui posisi (*positioning*) yang hendak diwujudkan. *Positioning* menjadi penting karena akan membantu perusahaan menentukan karakteristik *product brand* dan *company brand*-nya dibanding perusahaan pesaing. Jika *positioning* tidak dilakukan, publik perusahaan akan bingung dengan *brand image* yang hendak dibentuk perusahaan. Dampak lebih jauh, hal ini akan berpengaruh pada *product brand* dan *company brand*.

Dengan memposisikan diri pada segmen tertentu sebuah perusahaan bisa dengan mudah meraih apa yang diharapkannya. Paling tidak perusahaan bisa mencapai visi dan misi yang telah ditentukan. Visi dan misi tiap perusahaan

berbeda satu sama lain, sehingga setiap perusahaan harus bisa memposisikan dirinya, agar dapat bersaing dengan perusahaan atau lembaga yang lain. Misalnya, Dagadu, produsen kaos yang memiliki *positioning* “Smart, Smile, and Djokdja”. Karena bisa memposisikan produknya di masyarakat, sampai sekarang perusahaan kaos ini bisa bertahan. Stasiun TV CNN yang memiliki *positioning* sebagai TV yang berkonsentrasi pada berita, dan MTV yang fokus pada musik, dapat eksis hingga sekarang. Hal ini disebabkan karena *positioning* yang jelas. Dengan *positioning* yang jelas, maka citra positif suatu perusahaan atau lembaga akan terbentuk dengan sendirinya di mata masyarakat dan stakeholder.

Untuk menentukan *positioning* diperlukan suatu strategi, beberapa strategi *positioning* di antaranya (Duncan, 2005:76-77): (1) *Category positioning*, *positioning* ini memungkinkan selama sebuah *brand* mendefinisikan, menciptakan atau memiliki sebuah kategori; (2) *Image positioning*, *positioning* ini memberi ciri khas berdasarkan *created association*, contoh Marlboro; (3) *Unique product feature positioning*, *positioning* yang didasarkan pada keunikan produk atau perusahaan, contoh Wal Mart dengan slogan ‘Always Low Price’; (4) *Benefit positioning*, *positioning* yang didasarkan pada manfaat atau keunggulan produk untuk memuaskan kebutuhan, keinginan dan harapan pelanggan.

Untuk membangun *positioning* yang tepat, Hermawan Kertajaya memberikan beberapa nasehat berikut (2004:14-16):

- a. *Positioning* anda haruslah dipersepsi secara positif oleh para pelanggan dan menjadi *reason to buy* mereka. Ini akan terjadi apabila *positioning* perusahaan mendeskripsikan nilai (value) yang perusahaan berikan kepada para pelanggan dan nilai ini benar-benar merupakan suatu aset bagi mereka. *Positioning* mendeskripsikan nilai yang unggul, *positioning* menjadi penentu penting bagi pelanggan pada saat memutuskan untuk membeli.
- b. *Positioning* seharusnya mencerminkan kekuatan dan keunggulan kompetitif perusahaan. Jangan merumuskan *positioning* yang tidak mampu dipenuhi baik oleh produk maupun perusahaan karena perusahaan akan dicap berbohong. Dampak lebih jauh, kredibilitas perusahaan akan hancur.
- c. *Positioning* haruslah bersifat unik sehingga dapat dengan mudah mendiferensiasikan diri dengan para kompetitor. Manfaat dari *positioning* yang unik tak lain adalah bahwa *positioning* anda tersebut tidak akan mudah ditiru oleh pesaing. Konsekuensinya, *positioning* tersebut akan bisa *sustainable* dalam jangka panjang.

- d. *Positioning* harus berkelanjutan dan selalu relevan dengan berbagai perubahan dalam lingkungan bisnis, baik itu perubahan persaingan, perilaku pelanggan, sosial budaya dan sebagainya. Artinya, begitu *positioning* dianggap sudah tidak relevan dengan kondisi lingkungan bisnis, dengan cepat perusahaan harus mengubahnya. Artinya perusahaan harus melakukan *repositioning*.

Adakalanya untuk perusahaan yang sudah lama berdiri dengan produk unggulannya, publik merasa jenuh atau produk dianggap ketinggalan jaman karena asosiasi *image* yang muncul dari produk sudah tidak sesuai. Menghadapi kondisi demikian, maka perusahaan perlu melakukan *repositioning*. Apa yang dimaksud dengan *repositioning* dan hal apa yang perlu diperhatikan?

Reposisi (*repositioning*) menurut Bayu Sutikno, Dosen FE UGM, dapat diterjemahkan sebagai suatu upaya melakukan redefinisi dan revitalisasi dalam suatu institusi. Redefinisi berarti melakukan perubahan kembali terhadap suatu hal yang sebelumnya telah ditetapkan sebagai suatu pemahaman atau pengertian, sedangkan revitalisasi adalah melakukan perubahan terhadap sesuatu yang benar –benar penting atau yang diutamakan (<http://www.geocities.com/bayusutikno/kuliah/REPOSISI-TVRI.doc>).

Repositioning bukan hanya dilakukan pada *product brand* semata, tetapi juga bisa dilakukan pada misi suatu lembaga atau perusahaan. *Repositioning* biasanya disebabkan oleh dua faktor utama. *Pertama*, dari sisi eksternal, yang terjadi karena adanya perubahan lingkungan makro di mana lembaga atau perusahaan tersebut hidup atau adanya perubahan yang terjadi karena permintaan pasar terhadap suatu merek atau produk tertentu. *Kedua*, karena adanya perubahan dari sisi internal lembaga atau perusahaan itu sendiri, misalnya adanya keinginan dari karyawan untuk melakukan yang lebih baik dari sebelumnya. Kalau tidak direposisi maka keberlangsungan perusahaan sangat terancam dan bisa “mati”. Misi secara akademis adalah alasan esensial berdirinya perusahaan, atau misi bisa dikatakan dengan bahasa lain sebagai alasan mengapa perusahaan tersebut dilahirkan dan tidak dibubarkan begitu saja.

Repositioning dapat diartikan juga sebagai suatu upaya untuk memposisikan kembali suatu merek atau produk yang telah tertanam di mata masyarakat. *Repositioning* bertujuan untuk mengukuhkan suatu produk tersebut agar tetap bertahan. *Repositioning* dilakukan oleh perusahaan atau lembaga ketika eksistensi mereka terancam oleh keberadaan perusahaan yang sejenis, sehingga mereka perlu suatu penyegaran, baik bagi pihak intern maupun ekstern.

REBRANDING

Berbicara mengenai *positioning* tidak terlepas dari *brand*. Menurut Hilmi Panigoro (2004), CEO Medco Energi, *brand* adalah janji yang disampaikan perusahaan kepada seluruh *stakeholder* untuk membangun kepercayaan *stakeholder* terhadap perusahaan tersebut. Sementara itu, *brand* menurut Beth Brodovsky adalah :

Visual + Verbal + Experiential = *Brand Perception*

Visual berarti apa yang ditampilkan, *Verbal* berarti apa yang dikatakan, sedangkan *Experiential* berarti apa yang dilakukan untuk menambah pengetahuan orang-orang dan apa yang mereka rasakan atau pikirkan tentang pelayanan, produk atau perusahaan. *Brand* juga bisa diartikan kesan pertama kita terhadap produk atau perusahaan tertentu. Apabila kesan pertama kita terhadap suatu produk itu baik, semakin kita ingat kita semakin suka terhadap produk tersebut. Kesan visual, pesan verbal dan dengan pengalaman akan membawa kita membentuk sebuah opini. Pada kenyataannya *brand* bertahan ketika kita mengingatnya atau tidak. Setiap interaksi membawa kesan. Dalam bisnis, bagaimanapun, keahlian dan pengawasan kesan itu berarti perbedaan antara pencapaian tujuan dan melalaikan sasaran. (http://www.logodesignworks.com/articles/brand_articles/understand_brand.htm).

Brand sangat berharga bagi perusahaan besar maupun kecil, yang bergerak di bidang produk atau pelayanan, untuk profit maupun amal. Tidak hanya perusahaan besar dengan dana jutaan dollar saja yang butuh *brand*, sebuah sekolah pun butuh *brand*. Mengapa? Karena *brand* memiliki nilai penting bagi perusahaan, antara lain untuk mengidentifikasi keahlian seseorang, pengembangan kualitas yang unik dan keahlian. Kesan akan membantu para pelanggan melihat semua yang telah dilakukan perusahaan terhadap mereka, menjaga sebuah kesan tetap konstan untuk membangun pengakuan jangka panjang dan selalu mengingatnya, serta menarik perhatian pelanggan dengan biaya yang murah, seperti dikemukakan oleh Beth Brodovsky. Perusahaan tidak dapat mempersiapkan sebuah kesan yang efektif, pesan dan pengalaman selama belum memutuskan kualitas unik apa yang perusahaan jual. Kekuatan *branding* tidak hanya untuk pelanggan. Ketika melakukan penelitian, *brand* juga menciptakan peta perjalanan untuk perusahaan melaksanakan tugasnya, membuat perencanaan lebih efisien dan proses membuat keputusan untuk tahun berikutnya.

Menurut Praptadi (dalam Media Informasi Karyawan SCTV, Januari 2005), untuk tahu sebuah *brand* yang baik atau tidak, dapat diuji melalui enam atribut di bawah ini:

a. Terlihat khusus dan berbeda

Brand harus terlihat unik, khas dan efektif, sederhana adalah kuncinya. *Brand* tidak harus terlihat unik dibandingkan *brand-brand* yang ada di seluruh dunia, tapi yang terpenting terlihat cukup unik (berbeda) di pasar yang jadi targetnya sehingga konsumen mudah mengenalnya tanpa harus mengejanya. Contohnya “Swoosh”nya Nike, “The eye”nya CBS atau “Peacock”nya NBC.

b. Praktis

Dapat dicetak sekalipun dalam ukuran kecil. Terlihat sama baiknya dalam *black on white* (atau *white on black*) maupun berwarna. Mudah diaplikasikan di media apapun dengan kualitas yang relatif sama baiknya, mulai dari faksimili, bordir, sampai dengan *billboard* yang sebesar gajah. Perlu juga dipikirkan seberapa mudah aplikasinya bila dibuat animasi (2 dimensi maupun 3 dimensi khususnya untuk media televisi).

c. Jelas secara grafis

Brand harus mampu menjelaskan pesan yang dibawanya tanpa keharusan seseorang menjelaskannya secara verbal. Hal ini berlaku untuk semua tipe *brand* baik yang menggunakan simbol atau gambar, teks atau kombinasi keduanya. Pemilihan huruf, bentuk dan warna harus secara efektif mengkomunikasikan inti keberadaan perusahaan tersebut.

d. Sederhana dalam bentuk

Dalam arti hanya satu ide, satu *gimmick*, satu *dingbat*. Jika *brand* mengandung simbol maka nama perusahaan yang menyertainya harus dibuat sederhana. Jika *brand* hanya terdiri dari *wordmark* (teks) maka teks sebaiknya dibuat spesial seperti *strip*-nya IBM atau karakter hurufnya Coca Cola. Makin unik namanya, sedapat mungkin makin sederhana simbol atau grafisnya seperti dilihat pada *brand* Xerox atau Kodak.

e. Satu pesan

Seperti pada *content*, desain yang bagus dipastikan tidak mencoba mengekspresikan lebih dari satu atribut (seperti misalnya kecepatan, kedinamisan atau teknologi tinggi) dan mendukung satu aspek *positioning*.

f. Sesuai

Apakah desainnya cocok dengan bisnis yang digeluti? Apakah *brand* tersebut konsisten dengan karakter dan sifat yang ingin disampaikan.

Selain enam atribut di atas, ada dua komponen penting lainnya yang perlu dipertimbangkan, yakni tampilan dan bahasa. Tampilan berhubungan dengan *product brand*. Kesalahan yang umum dilakukan oleh perusahaan kecil adalah mengabaikan aspek ini dari rangkaian promosi atau mengambil jalan pintas. Banyak perusahaan membuat *brand* yang menggunakan singkatan dari nama bisnis. Singkatan tersebut ditulis seluruhnya dengan huruf besar dan dalam bentuk huruf yang cantik, yang dianggap menjadi solusi yang cukup untuk masalah *brand*.

Aspek kedua yang sama pentingnya dalam membuat merek adalah bahasa/cara mengungkapkannya. Hal ini sering dijelaskan sebagai *tagline* atau cara memosisikan pernyataan. Contoh *taglines* yang baik seperti: 'Build Ford Though', 'Maybe she's born with it'. 'Maybe' adalah Maybelline, dan 'the right relationship is everything' adalah pernyataan Chase Manhattan Bank.

Tagline umumnya digunakan dalam kata penghubung antara *brand* dengan nama bisnis pada semua materi promosi, dari kartu bisnis hingga *web sites*. Hal ini, sekali lagi, meyakinkan konsistensi dan kelanjutan dari kedua hal yaitu penampilan dan bahasa yang menggambarkan perusahaan sekarang kepada pelanggan.

Beberapa kriteria yang digunakan ketika memutuskan sebuah *brand*, seperti target penonton dan kemampuan untuk bertahan dari waktu, juga bisa diterapkan di sini. Meskipun pihak manajemen perusahaan dapat memutuskan di mana posisi pernyataan, dia mungkin tidak dapat mengartikulasikan dalam cara seorang *copywriter* profesional atau konsultan *marketing*. Oleh karena itu, ada baiknya meminta bantuan dari pihak luar ketika bekerja dalam aspek penentuan *brand*— dan orang ini dapat bekerja sama lebih jauh dalam pengembangan promosi di masa depan. Selain itu, untuk dapat meyakinkan kesinambungan pesan yang merupakan tujuan utama dari pembuatan *brand*.

Brand secara esensial bisa dikatakan sebagai jantung identitas perusahaan yang merepresentasikan keberadaan perusahaan berikut produk yang dihasilkannya. *Brand* berfungsi untuk membuat kesan tertentu sehingga mudah dikenali oleh pikiran konsumen. Karena begitu pentingnya peran *brand*, maka keputusan mengubah *brand* harus dipikirkan matang dan terencana baik. Perubahan *brand* (*rebranding*) akan berdampak besar baik internal maupun eksternal. Upayakan publik internal dan eksternal menjadi bagian dari proses perubahan itu sendiri, sehingga ada rasa memiliki yang dalam dan tanggung jawab terhadap *brand*. Harus ada strategi komunikasi yang terintegrasi agar tujuan dari perubahan *brand* itu dapat dimengerti oleh konsumen.

Rebranding merupakan upaya yang dilakukan oleh perusahaan atau lembaga untuk mengubah total atau memperbaharui sebuah *brand* yang telah ada agar menjadi lebih baik, dengan tidak mengabaikan tujuan awal dari perusahaan tersebut. Melakukan *rebranding* membutuhkan biaya yang tidak sedikit. Excelcomindo misalnya, membutuhkan sekitar satu milyar rupiah untuk proses *rebranding* yang dijalankan. Melakukan *rebranding* berarti melakukan perubahan dalam berbagai hal yang bersangkutan dengan *brand* tersebut, misalnya perusahaan harus mengganti *brand* yang ada di kendaraan perusahaan, seragam pegawai, atau bangunan perusahaan.

Menurut Wasesa (2005), *rebranding* sebagai sebuah perubahan merek, seringkali identik dengan perubahan *brand* ataupun lambang sebuah merek. Dalam masyarakat di mana kesan visual lebih ditekankan, maka perubahan visual akan menjadi salah satu pertanda utama terjadinya sebuah perubahan dalam merek. *Rebranding* sebetulnya lebih dekat pada perubahan nilai sebuah merek. Dengan kata lain, ketika melakukan *rebranding* maka yang berubah adalah nilai-nilai dalam merek itu sendiri. *Rebranding* adalah sebuah alat, yaitu sebagai salah satu alat manajemen untuk melakukan revitalisasi nilai-nilai perusahaan.

Rebranding juga memakan waktu yang cukup lama, karena harus mempertimbangkan beberapa faktor internal dan eksternal. Faktor internal misalnya, perusahaan harus mempertimbangkan secara matang apakah perubahan ini membawa pengaruh yang besar bagi karyawannya dalam melaksanakan tugasnya, karena karyawan harus memperkenalkan kembali *brand* baru tersebut ke masyarakat. Karyawan bagi perusahaan yang bersangkutan bisa bertindak sebagai *public relations*. Karyawan bisa memperkenalkan *brand* baru tersebut di sekitar tempat tinggalnya. Dalam melakukan *rebranding*, pihak manajemen perusahaan sedikit banyak harus mendapat kesepakatan bersama dari para karyawannya. Sedangkan untuk faktor eksternal, pihak manajemen perusahaan harus mempertimbangkan juga apakah

dengan perubahan *brand* baru, masyarakat bisa memahami maksud dan tujuan yang hendak dicapai perusahaan.

Hal lain yang juga perlu dipertimbangkan sebelum melakukan *rebranding* adalah bahwa *rebranding* tidak hanya sekedar perubahan lambang. Di dalamnya terkandung arti dari perubahan lambang dan nilai (*value*) dari *rebranding* itu sendiri. Arti dan *value* jelas merupakan dua hal yang berbeda. Arti hanya terkait pada informasi, sedangkan *value* lebih erat pada *knowledge*; alias pemahaman yang mendalam dari seseorang terhadap merek. Dengan demikian, pemahaman terhadap nilai-nilai yang diusung oleh perusahaan harus dapat diterjemahkan dan mewujudkan dengan baik dalam perubahan *brand* yang dilakukan oleh perusahaan.

PROSES REPOSITIONING DAN REBRANDING

Perubahan lingkungan bisnis global yang pesat ditandai oleh perkembangan ekonomi dan teknologi merupakan indikator penting perkembangan praktek *corporate communication* dalam perusahaan. Semakin cerdas publik (stakeholder) dari sebuah perusahaan dalam menilai kinerja perusahaan, makin membuat pihak manajemen harus mampu mengidentifikasi apa yang menjadi pengharapan dan keinginan publik terhadap keberadaan perusahaan. Orientasi perusahaan dalam menjalankan bisnis sekarang sudah bergeser dari yang tadinya monolog, dari perusahaan kepada publik, berubah ke arah dialog sebagai upaya pihak manajemen perusahaan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan publik sesuai dengan kenyamanan publik.

Dalam rangka memenuhi beragam tuntutan publik dan keinginan untuk berubah inilah yang kemudian melahirkan proses *repositioning* dan *rebranding*. *Corporate communication* sebagai fungsi *strategic* dalam perusahaan bertanggung jawab terhadap proses ini karena akses informasi yang dimiliki dan kedekatan dengan beragam publik perusahaan. Jika demikian, bagaimana fungsi *corporate communication* dalam proses *repositioning* dan *rebranding* perusahaan?

Secara ringkas, paling tidak dapat diidentifikasi tiga tahapan utama dalam proses *repositioning* dan *rebranding*, yaitu (1) faktor latar belakang, (2) proses, dan (3) hasil. Berikut akan diuraikan masing-masing tahapan:

1. Faktor *repositioning* dan *rebranding*

Hal ini berhubungan dengan latar belakang perusahaan yang ingin melakukan adaptasi agar lebih eksis terhadap perubahan lingkungan bisnis atau untuk meningkatkan daya saing dalam era kompetitif. Beberapa hal yang biasanya menjadi dasar perubahan di antaranya:

- a. **Pergantian pemimpin**, seringkali pergantian pemimpin juga diikuti dengan proses *repositioning* dan *rebranding* sebagai bentuk pemberitahuan pada publik internal dan eksternal akan adanya kepemimpinan yang baru dalam perusahaan.
- b. **Krisis *image***, *image* sebagai bentuk persepsi eksternal terhadap aktivitas yang dijalankan oleh perusahaan seringkali harus diubah karena adanya krisis yang dihadapi oleh perusahaan. Kasus korupsi 1,7 triliun yang dihadapi oleh BNI pada akhir tahun 2004 membuat pihak manajemen merasa perlu melakukan *rebranding* sebagai upaya untuk menunjukkan kepada publik bahwa pihak manajemen telah melakukan perubahan dan lebih profesional dalam melayani publik.
- c. **Kejenuhan pasar**, ada saat di mana pasar merasa jenuh dengan *brand image* yang diusung sebuah produk atau perusahaan yang berdampak pada menurunnya penjualan. Oleh karena itu, perusahaan perlu melakukan penyegaran dengan melakukan *rebranding* dan *repositioning*.
- d. **Visi baru perusahaan**, adanya keinginan untuk memunculkan satu nilai bersama dari beragam unit bisnis akan melahirkan sebuah visi baru. MedcoEnergi misalnya, dengan beragam unit bisnis yang dimiliki dan beragam identitas visual serta sikap, merasa perlu memunculkan kesamaan sikap dan rasa kebersamaan yang berdampak pada perlunya *repositioning* dan *rebranding*. Di tahap awal prosesnya *rebranding* MedcoEnergi berhubungan dengan perubahan dan penyatuan identitas visual, penyeragaman sistem penamaan unit bisnis dan penyamaan *common values* (tata nilai bersama).

2. Proses *repositioning* dan *rebranding*

Pada tahapan ini sesungguhnya dikembangkan rencana *strategic* dari *repositioning* dan *rebranding* perusahaan berdasarkan pada latar belakang. Bagaimana persepsi publik terhadap *brand* perusahaan perlu diketahui terlebih dahulu agar tujuan dari *repositioning* dan *rebranding* menjadi lebih terukur. Hermawan Kertajaya (2005) menekankan perlunya dipertimbangkan segitiga

positioning – differentiation – brand yang bisa digunakan baik untuk sebuah *brand* produk baru maupun dalam konteks *repositioning* dan *rebranding*. *Strategic repositioning* dan *rebranding* dapat dilakukan dengan menggunakan pendekatan *bottom up value* dan *experiencing model*. Ketika rencana sudah disusun, maka hal yang perlu diperhatikan adalah:

- a. **Sosialisasi rencana *repositioning* dan *rebranding***, di mana tidak hanya melibatkan publik internal tapi juga perlu dilibatkan publik eksternal seperti konsumen maupun media sehingga publik internal dan eksternal merasa bangga menjadi bagian dari perubahan yang dilakukan oleh perusahaan.
- b. **Internalisasi nilai-nilai *repositioning* dan *rebranding***, proses *repositioning* dan *rebranding* yang dilakukan menjadi sia-sia jika tidak ada perubahan baik pada tingkat karyawan maupun manajemen. Hal yang perlu dilakukan misalnya adalah berupaya meyakinkan nilai-nilai baru kepada karyawan. Pemahaman ini akan lebih berhasil jika karyawan juga dilibatkan dalam proses pembentukan *repositioning* dan *rebranding* sedari awal karena karyawan akan merasa ikut memiliki terhadap *brand* perusahaan dan tidak merasa dipaksa. Internalisasi *rebranding* yang dilakukan MedcoEnergi, misalnya ditujukan untuk menumbuhkan kebersamaan antara unit-unit usaha di bidang energi agar lebih saling peduli, lebih terbuka, saling mendukung, penciptaan suana kerja yang lebih kondusif dan adanya *knowledge sharing* (transfer pengetahuan) yang lebih aktif.
- c. **Eksternalisasi nilai-nilai *repositioning* dan *rebranding***, kalau internalisasi nilai-nilai perubahan yang dilakukan sudah bisa diterima dengan baik oleh karyawan dan pihak manajemen dengan baik, maka hal ini diharapkan akan menjadi sebuah kekuatan internal untuk kemudian mendukung proses eksternalisasi *repositioning* dan *rebranding* yang dijalankan. Konsumen dan publik eksternal lainnya perlu diberikan pemahaman bahwa *repositioning* dan *rebranding* yang dilakukan tidak semata perubahan visual, *packaging* atau pergantian pimpinan perusahaan.

3. Hasil *repositioning* dan *rebranding*

Implementasi dari proses *repositioning* dan *rebranding* yang dijalankan oleh perusahaan biasanya berhubungan dengan tiga hal berikut:

- a. **Perubahan logo**, karena logo lama dianggap sudah ketinggalan jaman atau terjadi kesalahan asosiasi *brand*. Apa yang dialami oleh PT Excelcomindo di mana pelanggan lebih mengasosiasikan *product brand* Pro XL dengan *company brand* PT Excelcomindo dikarenakan pihak manajemen terlalu menonjolkan *product brand*, sehingga pelanggan lebih mengetahui *product brand* dari pada *company brand* dan menganggap *product brand* sebagai *company brand*. Logo baru diharapkan bisa mengubah asosiasi yang keliru terhadap *product brand* dan *company brand*.
- b. **Refreshment logo**, pada prinsipnya tidak ada perubahan logo, tapi lebih dimaksudkan untuk menyegarkan *product brand* atau *company brand* di benak pelanggan agar tetap menjadi *top of mind*. Di kalangan karyawan sendiri diharapkan adanya kegairahan atau motivasi dalam bekerja sebagai wujud komitmen *refreshment* logo yang dilakukan. *Positioning* perusahaan perlu ditegaskan kepada karyawan agar dampak dari *refreshment* yang dilakukan bisa dirasakan oleh seluruh anggota perusahaan yang akan berimbas pada aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan dan akan dipersepsi oleh publik perusahaan.
- c. **Perubahan visi**, visi perusahaan yang baru diharapkan akan lebih mampu beradaptasi terhadap lingkungan bisnis yang secara konstan akan terus berubah. Indikator seperti perkembangan teknologi dan liberalisasi perdagangan harus dicermati agar perusahaan dapat senantiasa beradaptasi dengan baik. *Rebranding* dan *repositioning* perusahaan dalam menyikapi perubahan ini seringkali akan berimbas pada lahirnya visi perusahaan yang baru.

Berdasarkan pemahaman di atas, maka *corporate communication* dalam proses *repositioning* dan *rebranding* memainkan fungsi *strategic* karena akses informasi dan komunikasi yang berhubungan dengan beragam publik perusahaan. Kemampuan dalam membuat strategi *repositioning* dan *rebranding* perusahaan dalam menghadapi lingkungan yang terus berubah menjadikan fungsi *corporate communication* sesungguhnya merupakan sebuah fungsi krusial dalam menunjang dan mencapai keberhasilan *objective* perusahaan.

STUDI KASUS: STRATEGI REPOSITIONING DAN REBRANDING SCTV

Dalam hal ini menarik untuk mencermati kasus *repositioning* stasiun televisi SCTV. Paling tidak ada tiga faktor yang menyebabkan SCTV melakukan *repositioning*. *Pertama*, perubahan lingkungan. Lingkungan merupakan faktor yang sangat kuat bagi perusahaan untuk melakukan *repositioning* karena lingkungan selalu berubah dan tidak dapat diprediksi kecenderungannya, sehingga perusahaan harus jeli menyikapi perubahan lingkungan tersebut. Perubahan lingkungan akan disertai dengan perubahan pada berbagai sektor, terutama di sektor bisnis. Bagi dunia pertelevisian, perubahan lingkungan sangatlah cepat. Hal ini terlihat dengan banyaknya televisi swasta yang bermunculan dewasa ini. Jika perubahan ini tidak disikapi dengan cermat, maka perusahaan akan kalah dalam persaingan bisnis untuk mendapatkan perhatian dari konsumen, yang dalam dunia pertelevisian biasanya disebut dengan audiens, pemirsa, atau penonton.

Faktor kedua adalah kejenuhan pasar. Ketika produk sejenis banyak ditawarkan di pasar, maka pasar akan mengalami kejenuhan dan cenderung menginginkan sesuatu yang berbeda. Dalam dunia pertelevisian misalnya, ketika program sejenis banyak ditawarkan oleh stasiun-stasiun televisi maka masyarakat sebagai pangsa pasar mulai merasa jenuh dengan sajian program yang serupa, sehingga masyarakat menginginkan sesuatu yang berbeda terhadap program yang ditawarkan. Hal ini menjadi tantangan bagi perusahaan pertelevisian untuk dapat menjadikan program acaranya diminati oleh masyarakat. Untuk mengatasi kejenuhan pasar ini, SCTV mencoba mengatasinya dengan memunculkan program-program acara baru yang dikemas untuk berbagai *target audience* sesuai dengan *positioning statement* baru ‘Satu untuk semua’.

Selain kedua faktor di atas, yang *ketiga* adalah persepsi keliru dari masyarakat terhadap *image* stasiun SCTV. Keseriusan pihak manajemen SCTV menggarap dan menonjolkan program acara berita dengan frekuensi yang cukup dominan di layar televisi, ternyata menimbulkan *image* bahwa SCTV identik dengan stasiun televisi berita (TV news station). Meskipun sebenarnya presentasinya tidak lebih banyak dibanding program hiburan. Karena diidentikkan dengan stasiun televisi berita, maka dampak ikutannya adalah SCTV dianggap sebagai televisi untuk kaum pria. Logikanya karena pria menyukai berita, sementara kaum wanita menyukai hiburan seperti sinetron dan telenovela. Hal ini membawa konsekuensi yang cukup besar pada berkurangnya *market share* SCTV khususnya dari sisi audiens dan iklan yang masuk.

Slogan SCTV “Satu Untuk Semua” sebagai *positioning* baru SCTV mengandung sejumlah makna. *Pertama*, SCTV sebagai satu-satunya stasiun pilihan untuk semua kalangan dan usia. Dari makna ini tersirat bahwa *target audience* yang menjadi sasaran adalah semua kalangan masyarakat. *Kedua*, SCTV sebagai stasiun yang inovatif menayangkan berbagai jenis program acara yang sangat beragam dan inovatif. Mulai dari Gala Sinetron, Gala Hollywood, Gala Mandarin, Gala Bollywood, Gala Keluarga, Telenovela, *Infotainment*, *News*, *Variety Show*. Makna lainnya, SCTV memiliki cita-cita luhur untuk menjadi nomor satu dan satu-satunya di dalam benak pemirsa. Perwujudan *positioning* ‘Satu Untuk Semua’ ini diimplementasikan SCTV melalui slogan yang dilekatkan pada *brand* dan dengan membuat tiga *station identity* dan delapan *image promo* yang mencerminkan delapan kategori program di SCTV. Tiga *station ID* tersebut dibuat dengan tiga karakter yaitu panggung musik, kehidupan sehari-hari dan grafis. Ketiganya mengacu pada satu titik, yakni SCTV hadir untuk semua dengan tawaran sajian yang beragam. Delapan kategori program SCTV yang dibuat dalam versi promo tersebut antara lain, Gala Hollywood, Gala Mandarin, Gala Bollywood, Gala Keluarga, Kuis, *Infotainment*, *Sports* dan *News*.

Logo baru SCTV sebagai bagian dari proses *rebranding* menampilkan wujud matahari dalam bentuk bulat utuh, yang bermakna SCTV kini berusia matang dan dalam wujudnya yang terbaik. Matahari tersebut menyinari teks SCTV yang berwarna biru yang mewakili unsur langit. Mengandung makna SCTV selalu cerah, cemerlang, berwawasan, variatif, inovatif sekaligus menghibur dalam setiap programnya. Teks SCTV berkesan dinamis-modern menyiratkan kemauan untuk terus berkembang sejalan dengan selera pemirsa dan kemajuan jaman. Teks SCTV yang berkesinambungan bermakna adanya ikatan yang kuat, baik di dalam lingkungan internal SCTV maupun antara SCTV dan pemirsanya (<http://www.sctv.co.id>). Secara filosofi logo baru SCTV menampilkan wujud:

- a. SUN- matahari (oranye) berbentuk bulat utuh yang mengandung makna kini SCTV berusia matang dan dalam wujudnya yang terbaik. SCTV berusia matang mengandung makna bahwa SCTV kini berubah menjadi dewasa dan lebih matang dalam berkomitmen.
- b. SKY-Langit (biru) pada teks SCTV yang disinari oleh sang surya mengandung makna SCTV selalu cerah, cemerlang, berwawasan, variatif, inovatif sekaligus menghibur dalam setiap programnya. SCTV selalu cerah bermakna bahwa SCTV tetap bersinar di antara televisi-televisi lainnya. Cemerlang mengandung makna bahwa SCTV memiliki ide-ide yang cemerlang dalam segala hal. SCTV masih menyajikan program yang berwawasan seperti program berita yang

menjadi unggulan, walaupun posisi SCTV dahulunya dikenal dengan ‘Liputan 6’, namun program SCTV sekarang lebih bervariasi, inovatif, dan lebih banyak menyajikan program hiburan.

- c. Teks SCTV berkesan dinamis modern menyiratkan kemauan untuk terus berkembang sejalan dengan selera pemirsa dan kemajuan jaman. SCTV mempunyai kemauan untuk selalu menyajikan yang terbaik kepada pemirsanya dengan mengikuti perkembangan pasar, yaitu dalam bidang pertelevisian. Teks SCTV berkesinambungan mengandung makna adanya ikatan yang kuat, baik di dalam lingkungan internal SCTV maupun antara SCTV dan pemirsanya (Wawancara dengan Hariyanto, PR Officer SCTV, April 2005).

PENUTUP

Perubahan lingkungan yang cepat seringkali membuat pihak manajemen harus melakukan adaptasi untuk memenuhi tuntutan publik. Adaptasi yang dilakukan bisa berupa *repositioning* dan *rebranding* tanpa harus kehilangan nilai filosofis pendirian perusahaan.

Repositioning merupakan suatu upaya melakukan redefinisi dan revitalisasi dalam suatu institusi. Redefenisi berarti melakukan perubahan kembali terhadap suatu hal yang sebelumnya telah ditetapkan sebagai suatu pemahaman atau pengertian, sedangkan revitalisasi adalah melakukan perubahan terhadap sesuatu yang benar-benar penting atau yang diutamakan. *Rebranding* merupakan upaya yang dilakukan oleh perusahaan atau lembaga untuk mengubah total atau memperbaharui sebuah *brand* yang telah ada agar menjadi lebih baik, dengan tidak mengabaikan tujuan awal dari perusahaan tersebut.

Ada tiga tahapan utama dalam proses *repositioning* dan *rebranding* yang mencakup faktor latar belakang, proses, dan hasil dari *repositioning* dan *rebranding*. Proses *repositioning* dan *rebranding* yang dijalankan diharapkan akan meningkatkan daya saing perusahaan karena memiliki posisi yang jelas dalam persaingan di lingkungan bisnis dengan *brand* yang diharapkan akan memberikan sebuah pengetahuan dan pengalaman yang baru bagi publik internal dan eksternal perusahaan.

Agar proses *repositioning* dan *rebranding* berjalan dengan lancar, pihak manajemen diharapkan dapat menerapkan riset berbasis konsumen atau pasar untuk mengetahui bagaimana persepsi publik terhadap produk *brand* atau *company brand*. Selain itu, riset juga dapat mengetahui apa yang diinginkan oleh konsumen atau publik. Dengan demikian, keselarasan antara apa yang

dikatakan dan dilakukan oleh perusahaan sesuai dengan apa yang diharapkan oleh publik dari perusahaan



DAFTAR PUSTAKA

- Brodovsky, Beth. *Understand Brand* (Online). Available at: http://www.logodesignworks.com/articles/brand_articles/understand_brand.htm diakses 8 Oktober 2005.
- CCI Study 2002. *Practices & Trends in Corporate communication*. December 2002.
- Duncan, Tom. 2005. *Principles of Advertising & IMC*. New York: McGraw Hill.
- Kertajaya, Hermawan. 2004. *Positioning*. Bandung: Mizan.
- _____. *Only The Sustainable Succeed*. Makalah pada Seminar on Corporate Social Responsibility. Jakarta, 12 Juli 2005.
- Panigoro, Hilmi. *Re-Branding: Medco Energi*. Makalah pada Musyawarah Besar PERHUMAS. Yogyakarta, 18 Desember 2004.
- Praptadi, Ponang. "Ganti Logo Perlukah?" *Ngetop: Media Informasi Karyawan SCTV*. Januari 2005.
- Sutikno, Bayu. *Reposisi TVRI* (Online). Available at: <http://www.geocities.com/bayusutikno/kuliah/REPOSISI-TVRI.doc> diakses 13 April 2005.
- Wasesa. Silih Agung. *Pengelolaan Merek Organisasi*. Makalah pada Seminar 'Strategi Public Relations dalam Mengelola Reputasi dan Merek Organisasi'. Jakarta, Juni 2005.

PETUNJUK PENULISAN ARTIKEL ILMIAH

1. Artikel merupakan hasil penelitian atau yang setara dengan hasil penelitian (artikel konseptual) di bidang ilmu komunikasi.
2. Artikel ditulis dengan bahasa Inggris/Indonesia sepanjang 20 halaman kuarto spasi ganda dilengkapi dengan abstrak Bahasa Inggris (75-100 kata) dan kata-kata kunci dalam Bahasa Inggris juga.
3. Penulisan kutipan dengan catatan perut yang memuat nama belakang pengarang tahun dan halaman dan ditulis dalam kurung.

Contoh

Satu Penulis : (Littlejohn, 2000:12)

Lebih dari satu penulis : (Severin, dkk, 1998:25)

4. Penulisan daftar pustaka dengan menggunakan model: Nama Belakang, Nama Depan. Tahun Penerbitan. Judul Buku (cetak miring). Kota: Penerbit.

Contoh

Dominik, Josep R. 2002. *The Dynamics of Mass Communication, Media in Digital Age*. New York, McGraw Hill.

5. Biodata singkat penulis dan identitas penelitian dicantumkan sebagai catatan kaki dalam halaman pertama naskah.
6. Artikel juga dapat dikirimkan dalam bentuk softcopy dalam Microsoft Word dengan format RTF menggunakan jenis huruf Times New Roman, font 12.
7. Artikel hasil penelitian memuat: (1) Judul, (2) Nama penulis (tanpa gelar), (3) Abstrak (dalam bahasa Inggris), (4) Kata kunci (dalam Bahasa Inggris), (5) Pendahuluan (tanpa sub judul, memuat latar belakang masalah, dan sedikit tinjauan pustaka serta tujuan penelitian), (6) Metodologi Penelitian, (7) Hasil Penelitian, (8) Pembahasan, (9) Kesimpulan dan Saran, (10) Daftar Pustaka (hanya memuat pustaka yang dirujuk dalam artikel).
8. Artikel konseptual memuat: (1) Judul, (2) Nama penulis (tanpa gelar), (3) Abstrak (dalam bahasa Inggris), (4) Kata kunci (dalam Bahasa Inggris), (5) Pendahuluan (tanpa sub judul), (6) Subjudul-subjudul (sesuai kebutuhan), (7) Penutup, (8) Daftar Pustaka (hanya memuat pustaka yang dirujuk dalam artikel).
9. Print-out artikel dan softcopy dikirimkan paling lambat 1 bulan sebelum penerbitan kepada:

Jurnal Ilmu Komunikasi
d.a. Program Studi Ilmu Komunikasi
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Atma Jaya Yogyakarta
Jl. Babarsari No. 6 Yogyakarta 55281
Telp. (0274) 487711 ext 3124, Fax. (0274) 487748
Email: jik@mail.uajy.ac.id

10. Kepastian pemuatan atau penolakan akan diberitahukan secara tertulis. Penulis yang artikelnya dimuat akan mendapat imbalan berupa nomor bukti pemuatan sebanyak lima eksemplar. Artikel yang dimuat, tidak akan dikembalikan, kecuali atas permintaan penulis.