



Hak cipta dan penggunaan kembali:

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

Copyright and reuse:

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

BAB II

KERANGKA TEORITIS

2.1 Kajian Pustaka: Review Penelitian Sejenis Terdahulu

Selain melakukan penelitian di lapangan, peneliti juga memanfaatkan penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya sebagai acuan dalam merumuskan penelitian ini. Objek serupa dalam penelitian sendiri tidak dapat ditemui oleh peneliti, karena pada lini bisnis jasa pariwisata di Indonesia belum pernah ada perusahaan yang melakukan *rebranding* dan melakukan perubahan identitas korporat seperti Panorama JTB Tours Indonesia. Walaupun penelitian yang digunakan sebagai kajian pustaka tidak identik, namun memiliki tujuan yang mirip yaitu untuk mengetahui bagaimana tahapan perencanaan strategis *Public Relations* yang dijalankan oleh perusahaan melalui program masing-masing korporat dan faktor-faktor yang mendukung keberhasilan *rebranding*.

2.1.1 Penelitian 1: “Strategi Rebranding Best Western Premier Hotel Solo Menjadi The Royal Surakarta Heritage”

Peneliti mengacu pada penelitian yang dilakukan pada tahun 2015 oleh Siti Anisa Istiqomah yang merupakan mahasiswa fakultas ilmu komunikasi dan informatika Universitas Muhammadiyah Surakarta program

studi ilmu komunikasi. Penelitian yang dilakukan mengangkat judul “Strategi *Rebranding Best Western Premier Hotel Solo Menjadi The Royal Surakarta Heritage*”, dengan menggunakan pendekatan kualitatif, dengan menggunakan metode studi kasus. Sifat dari penelitian deskriptif kualitatif ini yaitu *explanatory research* yang nantinya peneliti menjelaskan bagaimana kesesuaian antara tujuan dan hasil pelaksanaan strategi *rebranding*.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui faktor-faktor yang memengaruhi pemilihan konsep *rebranding* yang dilakukan oleh Hotel *The Royal Heritage* dan mengetahui strategi *rebranding* efektif yang digunakan oleh organisasi agar berjalan dengan baik. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian menggunakan wawancara dan dokumen.

Hasil dari penelitian ini adalah faktor yang memengaruhi keberhasilan *rebranding* yang dilakukan adalah internal perusahaan yang terdiri dari keunikan atau kelebihan *brand*, *positioning* yang dilakukan tepat, dan melakukan pengelolaan serta keberadaan *brand*. Keefektifan strategi *rebranding* yang dijalankan oleh Hotel *The Royal Heritage* juga melibatkan empat dimensi yang terdiri dari empati, persuasi, dampak, dan komunikasi

2.1.2 Penelitian 2: “Strategi Rebranding ZORA Radio ”

Penelitian kedua yang dijadikan acuan oleh peneliti adalah penelitian dari Dini Safitri Istiqomah Bantilan, Roro Retno Wulan, dan Indra N.A

Pamungkas dari Universitas Telkom Bandung pada tahun 2017. Dengan judul “Strategi Rebranding ZORA Radio”, tujuan dari penelitian adalah untuk mengetahui strategi rebranding dari ZORA Radio melalui tiga tahapan utama strategi, yaitu tahap perencanaan, implementasi, dan evaluasi.

Metode penelitian secara kualitatif ini menggunakan paradigma penelitian konstruktivisme sosial dan menggunakan metode studi kasus. Teknik pengumpulan data dilakukan oleh peneliti dengan wawancara dengan informan dan dilanjutkan dengan analisis terhadap hasil wawancara.

Hasil penelitian terkait strategi rebranding Zora Radio adalah tahap perencanaan strategi rebranding dilakukan dengan cara menetapkan tujuan dan identifikasi SWOT perusahaan dan menetapkan jangka waktu untuk tiap strategi. Pada tahap implementasi rebranding ada empat elemen utama yang dilakukan, diantaranya *renaming*, *repositioning*, *redesigning*, dan *relaunching*. Pada tahapan evaluasi perusahaan memantau *feedback* dari karyawan, konsumen, pengiklan, dan pendengar yang nantinya digunakan sebagai acuan membuat strategi lain kedepannya.

UNIVERSITAS
MULTIMEDIA
NUSANTARA

Tabel 2.1

Review Penelitian Sejenis Terdahulu

	<p>Siti Anisa Istiqomah Universitas Muhammadiyah Surakarta/2015</p>	<p>Dini Safitri Istiqomah Bantilan, Roro Retno Wulan, dan Indra N.A Pamungkas Universitas Telkom Bandung/ 2017</p>	<p>Jovita Dinata (peneliti) Universitas Multimedia Nusantara/ 2018</p>
Judul penelitian	<p>Strategi <i>Rebranding Best Western Premier Hotel Solo</i> Menjadi <i>The Royal Surakarta Heritage</i></p>	<p>Strategi Rebranding ZORA Radio</p>	<p>Strategi <i>Public Relations</i> Dalam Membentuk Brand Image Baru Panorama JTB Tours Indonesia</p>
Permasalahan penelitian	<p>Globalisasi menjadikan kompetisi antar perusahaan semakin ketat, pelanggan lebih selektif.</p>	<p>Persaingan merebut pasar pendengar semakin tinggi karena jumlah radio yang terus meningkat di</p>	<p>Panorama Tours sebelumnya sulit untuk mencapai visinya untuk menjadi pemain global. Sebagai salah satu dari</p>

	<p>Khususnya dalam industri bisnis perhotelan yang kompetitif perusahaan harus bisa memenangkan konsumen. Hotel <i>Best Western Premier Solo</i> akhirnya melakukan <i>rebranding</i> menjadi <i>The Royal Surakarta Heritage</i>, dimana <i>positioning</i> perusahaan juga diubah menjadi hotel bintang lima. Program <i>rebranding</i> ini diharapkan oleh perusahaan membentuk reputasi positif dengan SDM, manajemen, dan kontribusi yang lebih baik.</p>	<p>Bandung. Maka dari itu sebagai salah satu dari strategi bisnis yang digunakan oleh Zora Radio adalah melakukan <i>rebranding</i> dengan mengubah visi, misi, dan nilai. Fokus penelitian sendiri yaitu bagaimana strategi <i>rebranding</i> Zora Radio dengan melihatnya melalui tiga tahapan utama, yaitu tahap perencanaan, implementasi, dan evaluasi.</p>	<p>strategi unit bisnis yang dijalankan akhirnya Panorama Tours melakukan <i>merger</i> dengan JTB Corportion. Dengan bergabungnya dua perusahaan mendorong Panorama Tours melakukan <i>rebranding</i> menjadi Panorama JTB Tours Indonesia, dimana langkah ini dilakukan juga untuk memperkuat brand <i>image</i> dan eksistensi perusahaan di wilayah lokal dan global.</p>
<p>Tujuan penelitian</p>	<p>Untuk mengetahui faktor yang memengaruhi Hotel <i>The Royal Surakarta Heritage</i> dalam memilih konsep <i>rebranding</i> dan mengetahui strategi <i>rebranding</i> yang digunakan agar dapat berjalan efektif.</p>	<p>Untuk mengetahui strategi <i>rebranding</i> dari ZORA Radio melalui tiga tahapan utama strategi, yaitu tahap perencanaan, implementasi, dan evaluasi.</p>	<p>Mengetahui strategi <i>public relations</i> yang dijalankan dan untuk mengidentifikasi, mendeskripsikan, dan menganalisis mengapa strategi <i>public relations</i> tersebut berhasil dalam membentuk</p>

			<i>brand image</i> baru Panorama JTB Tours Indonesia.
Teori atau konsep yang digunakan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Komunikasi Pemasaran 2. <i>Brand</i> 3. Strategi <i>Branding</i> 4. <i>Rebranding</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Rebranding</i> 2. Tiga Tahapan Utama Strategi yang terdiri dari perencanaan, implementasi, dan evaluasi. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Peran & Faktor <i>Public Relations</i> 2. Citra & Identitas Organisasi 3. <i>Branding & Rebranding</i> 4. <i>Strategic Planning PR</i> Ronald D. Smith
Metode penelitian	Studi Kasus	Studi Kasus	Studi Kasus
Pendekatan	Kualitatif	Kualitatif	Kualitatif
Hasil penelitian	Faktor yang memengaruhi keberhasilan <i>rebranding</i> adalah internal perusahaan. Keefektifan strategi <i>rebranding</i> yang dijalankan oleh Hotel The Royal Heritage juga melibatkan empat dimensi yang terdiri dari empati, persuasi, dampak, dan komunikasi.	Tahap perencanaan strategi <i>rebranding</i> dilakukan dengan menetapkan tujuan, identifikasi SWOT, dan jangka waktu untuk tiap strategi. Pada tahap implementasi ada empat elemen utama yang dilakukan, diantaranya <i>renaming</i> , <i>repositioning</i> , <i>redesigning</i> , dan <i>relaunching</i> .	-

		<p>Pada tahapan evaluasi perusahaan memantau <i>feedback</i> dari karyawan, konsumen, pengiklan, dan pendengar yang nantinya digunakan sebagai acuan membuat strategi lain kedepannya.</p>	
--	--	--	--

2.2 Teori Atau Konsep yang Digunakan

Untuk menunjang penelitian, ada beberapa konsep-konsep teoritis yang digunakan oleh peneliti yaitu sbb.

2.2.1 Fungsi dan Peran *Public Relations* Dalam Organisasi

Bisnis berkembang konstan menjadi semakin kompleks di era global mengakibatkan persaingan perusahaan semakin sengit. Hal ini menyebabkan kebutuhan komunikasi perusahaan ikut berubah dan harus mengadopsi model komunikasi baru. Maka dari itu, perusahaan menjadi memiliki kebutuhan untuk berkomunikasi pada *stakeholders* dengan menjalankan fungsi *public relations*.

Ada banyak definisi mengenai fungsi *public relations* dan setiap perusahaan menyesuaikannya dengan kebutuhan masing-masing. Jika didefinisikan di era modern, *public relations* merupakan fungsi manajemen yang menetapkan dan menjaga hubungan saling menguntungkan antara organisasi dan publiknya (Broom & Sha, 2013, h. 29). Definisi menurut CIPR dalam Oliver (2010, h. 11) yang mengacu kepada pengelolaan reputasi, *public relations* adalah perencanaan dan upaya berkelanjutan untuk menciptakan dan menjaga niat baik dan *mutual understanding* antara organisasi dan publiknya.

Dikutip dari PRSA (*Public Relations Society of America*) dalam Broom & Sha (2013, h. 28), sebagai fungsi manajemen *public relations* mencakup

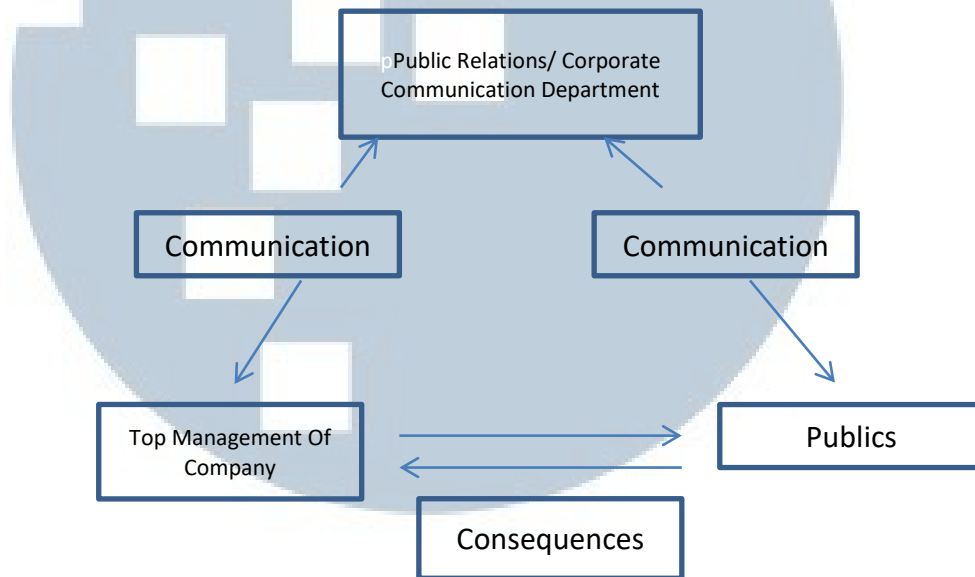
- a. Mengantisipasi, analisis, dan interpretasi opini publik, sikap, dan isu yang dapat berdampak pada operasi dan perencanaan organisasi.
- b. Manajemen konseling pada semua level di organisasi berkaitan dengan kebijakan, aksi, dan komunikasi, dan bertanggung jawab kepada organisasi sosial.
- c. Meneliti, mengadakan, dan mengevaluasi pada program aksi dan komunikasi yang berkelanjutan untuk mencapai pemahaman publik untuk tujuan kesuksesan organisasi.
- d. Merencanakan dan implementasi upaya organisasi untuk memengaruhi atau mengubah kebijakan publik.

- e. Menetapkan objektif, perencanaan, anggaran, merekrut dan memberi pelatihan kepada karyawan, membangun fasilitas.

Aktivitas internal dan eksternal yang dijalankan oleh *public relations* cukup beragam, beberapa pedoman yang termasuk dalam aktivitas utama PR berdasarkan Fawkes dalam Theaker (2012, h. 10) meliputi komunikasi internal, *corporate PR*, *media relations*, *business-to-business*, *public affairs*, *CSR*, *investor relations*, *strategic communication*, *crisis management*, *events management*, dsb. Dari luasnya aktivitas *public relations* yang dijalankan akan disesuaikan dengan objektif perusahaan yang ingin dicapai.

Peran *public relations* di dalam organisasi dapat dijelaskan dengan model fungsi *public relations* menurut Grunig dan Hunt (1984). Model ini menjelaskan bahwa organisasi dan publiknya memiliki konsekuensi timbal balik satu sama lain, maka membutuhkan *public relations*. Selain itu keputusan manajemen dari perusahaan akan berdampak untuk publik, dan ketika publik menerima dampak tersebut mereka dapat mengambil aksi baik atau buruk yang berdampak kembali pada perusahaan. Fungsi departemen *public relations* bertugas untuk menyelesaikan masalah dan berperan melakukan komunikasi dua arah kepada manajemen dan publik (Signitzer & Wamser dalam Botan & Hazelton, 2009, h. 442).

Gambar 2.1 Model Fungsi PR Dalam Organisasi Grunig & Hunt



Sumber: Botan & Hazelton, 2009

Dilihat dari definisi, fungsi, dan ruang lingkup pekerjaan yang dilakukan, dapat disimpulkan bahwa *public relations* memiliki peranan penting dalam sebuah organisasi. Tidak hanya itu, Singh & Pandey (2017) menjelaskan bahwa hubungan *public relations* adalah menjaga segala bentuk komunikasi, baik internal maupun eksternal, dan menjaga hubungan baik dengan semua publik penting, karena hal tersebut merupakan kunci dalam menjaga sebuah citra baik organisasi. Maka pencitraan yang dilakukan oleh

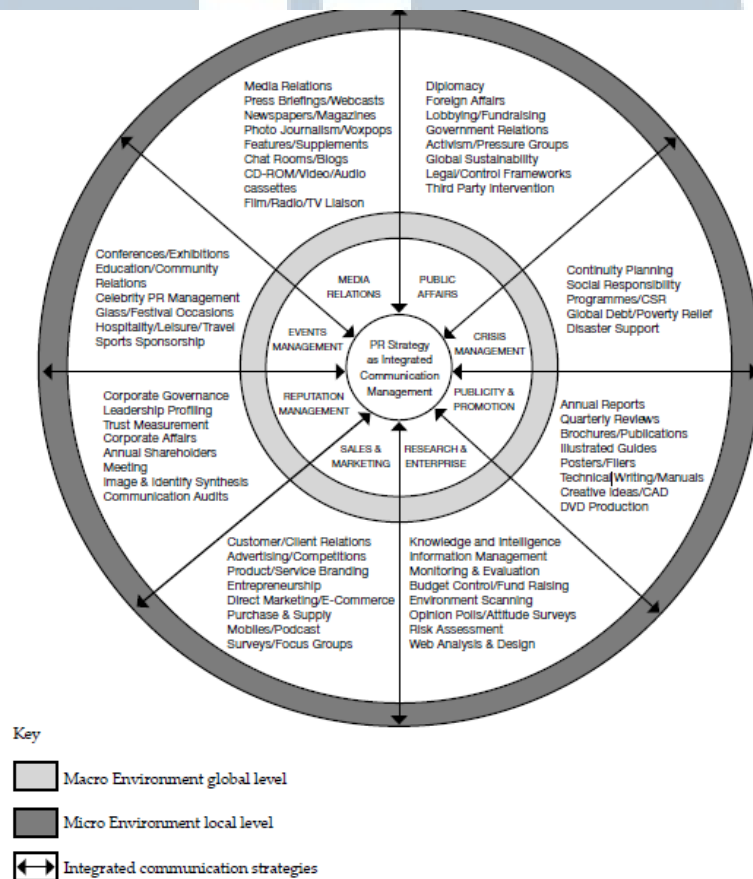
seorang *public relations* dapat memperkuat eksistensi, *brand image*, memperoleh dukungan dari berbagai *stakeholders*, dan lainnya.

2.2.2 Manajemen Reputasi Sebagai Faktor *Public Relations* Dalam Membentuk Citra dan Identitas

Oliver (2010, h.9) menegaskan aktivitas *public relations* dikelompokkan menjadi delapan faktor. Delapan faktor ini dibagi menjadi dua, yaitu makro dan mikro. Lingkungan makro bergerak pada tingkat global, sedangkan mikro pada tingkat lokal. Baik makro maupun mikro membutuhkan strategi *public relations*. Beberapa aktivitas *public relations* pada tingkatan makro terbagi menjadi delapan area kunci yang mencakup *media relations*, *public affairs*, manajemen krisis, publikasi dan promosi, riset perusahaan, penjualan dan pemasaran, manajemen reputasi, kemudian manajemen *event*.

Faktor model *public relations* yang dijalankan oleh perusahaan berdasarkan kebutuhan dan *goals* yang ingin dicapai. Pada tingkatan mikro dari model, aktivitas dijabarkan dengan lebih rinci dimana setiap area kunci memiliki aktivitas pendukung yang beragam. Contohnya pada faktor seperti manajemen reputasi, pekerjaan yang dijalankan terintegrasi dengan pemerintahan korporat, *leadership profiling*, mengukur kepercayaan, urusan korporat, audit komunikasi, serta memadukan citra dan identitas perusahaan.

Gambar 2.2 Delapan Faktor Model Integrasi Public Relations



Sumber: Oliver, 2010

Menurut Griffin (2014, h.1), reputasi merupakan asset organisasi jangka panjang yang bernilai strategis, maka harus dipikirkan secara proaktif. Definisi reputasi yaitu penilaian dari publik dalam bentuk positif atau negatif

yang bersifat pasif. Yang direpresentasikan kepada mereka untuk dinilai disebut dengan citra. Selain citra, identitas merupakan pernyataan mengenai karakteristik individu yang didefinisikan dan berpengaruh terhadap reputasi seseorang atau organisasi.

2.2.3 Citra Organisasi yang Baik Memberikan Keuntungan Strategis

Pada umumnya perusahaan ingin menampilkan citra yang menarik dan baik. Hal ini bertujuan agar penilaian khalayak terhadap perusahaan sesuai dengan yang diharapkan. Citra tidak hanya realita tunggal, namun terdiri dari rangkaian gambar yang saling berhubungan. Misalnya elemen dan objek yang berbau bersama, kemudian diinterpretasikan melalui bahasa (Oliver, 2010, h.72). Citra korporat yang baik dapat menjadi aspek pendukung dalam operasional bisnis. Contohnya The Body Shop, salah satu perusahaan perawatan dan kecantikan yang kuat dalam membentuk citranya sebagai perusahaan ramah lingkungan dan peduli hewan.

“One way in which organizations have addressed these challenges is by strategically projecting a particular positive image of the organization, defined as a corporate identity, to build, maintain and protect strong reputations with stakeholders” (Cornelissen, 2014, h.63).

“Salah satu tantangan yang dihadapi oleh organisasi adalah memproyeksikan sebuah citra positif tertentu dari organisasi yang disebut sebagai sebuah identitas korporat, untuk membangun, menjaga, dan melindungi reputasi yang kuat dengan *stakeholders*” (Cornelissen, 2014, h.63).

Sebuah citra positif disampaikan oleh organisasi kepada *stakeholders* untuk membangun dan memperkuat hubungan perusahaan melalui identitas korporat. Identitas korporat adalah citra publik khusus yang dikomunikasikan oleh organisasi guna memengaruhi pandangan *stakeholders* terhadap citra dan reputasi organisasi tersebut (Cornelissen, 2014, h. 69). Dijelaskan juga sebelumnya oleh Cornelissen (2014, h. 65), ada tiga atribut yang membentuk identitas korporat yaitu simbol, komunikasi yang terencana, dan perilaku seluruh karyawan. Melalui ketiga atribut ini nantinya perusahaan dapat memproyeksikannya kepada *stakeholders* lalu terbentuk citra organisasi di mata mereka.

Salah satu pekerjaan utama dari *Public relations* adalah membangun citra tersebut dan melibatkan *stakeholders* di dalamnya. Memanajemen dan membangun citra korporat penting untuk dikomunikasikan, karena dipersepsikan oleh *stakeholders* utama (Cornelissen, 2014, h. 64). Beberapa keuntungan strategis lainnya yang didapatkan oleh perusahaan dalam pengembangan sebuah citra korporat yaitu

a. Keunikan

Citra korporat dapat membantu *stakeholders* mengenali organisasi dan menciptakan kesadaran, mendorong pengenalan, dan membangkitkan kepercayaan diri perusahaan. Organisasi dapat meningkatkan motivasi

dan moral diantara karyawan dengan citra korporasi yang kuat (Cornelissen, 2014, h. 64-65).

b. Dampak

Dijelaskan oleh Cornelissen (2014, h.65), sebuah citra korporat dapat menyediakan dasar untuk dipilih oleh *stakeholders* yang akan berdampak pada performa organisasi, seperti membeli produk dan layanan, berinvestasi, dan memberikan.

c. Stakeholders

Lalu citra dari sebuah korporat harus disampaikan secara konsisten kepada internal dan eksternal perusahaan, karena dijelaskan oleh Cornelissen (2014, h. 65) jika tidak akan berpotensi menyebabkan pembentukan persepsi yang salah yang dapat memengaruhi integritas perusahaan.

Ada enam sudut dimensi yang dapat membantu *Public Relations* untuk mengetahui seberapa jauh pencitraan dibentuk, diantaranya terdiri dari organisasi, budaya, citra perseorangan, program non-PR, hubungan, dan refleksi. Dengan meninjau organisasi, hal yang perlu diketahui meliputi bagaimana kedudukan dan peran PR di sebuah organisasi. Dimensi pencitraan dari organisasi memastikan sejauh mana tindakan PR berkaitan dengan fungsi strategis organisasi (Wasesa & Macnamara, 2013, h. 27-29).

2.2.4 Citra yang Dibentuk Diekspresikan Melalui *Branding*

Citra yang ingin dibentuk oleh perusahaan tidak akan terlihat jika tidak ada objek atau yang dapat merepresentasikannya. Menurut pandangan Macrae (1991, dalam Oliver, 2010, h. 73), sebuah *corporate brand* dapat diartikan menjadi sebuah misi untuk karyawan dalam meningkatkan reputasi perusahaan di mata *stakeholders*. Citra korporat meliputi produk dan layanan perusahaan, gaya manajemen, komunikasi, dan aksi yang nantinya memengaruhi reputasi perusahaan.

Penting untuk sebuah organisasi mengelola *corporate brand* karena memiliki berbagai manfaat. Diantaranya sebagai asosiasi organisasi, mempermudah *stakeholders* dan *customer* untuk membedakan produk atau layanan, atau membentuk program organisasi. *Corporate brand* juga berfungsi sebagai kredibilitas, kepercayaan, mempermudah *brand manager* dalam merumuskan strategi, menyediakan pesan untuk internal serta eksternal, dan lainnya. Dengan *corporate brand* yang kuat manfaat dan keuntungan yang dapat diperoleh perusahaan. Misalnya mengurangi biaya karena memberi nilai kepada produk dan menggerakkan *customer* membentuk komunitas yang mendukung *brand*. (Melewar & Alwi, 2015, h. 39-41).

Setelah membangun citra *corporate brand* yang kuat, *public relations* berperan untuk menyampaikannya lewat *branding*. *Branding* merupakan serangkaian aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan untuk menanamkan

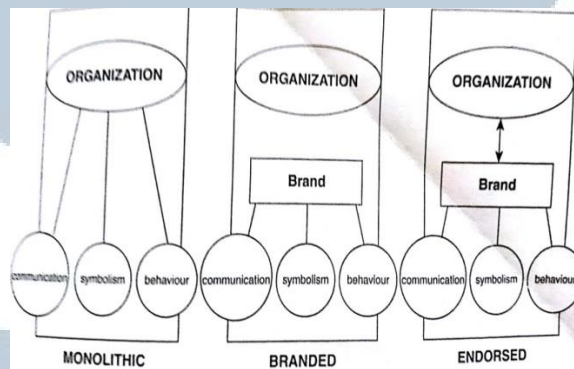
pesan dari *brand* dalam benak konsumen atau masyarakat. Menurut Hatch & Schultz (1997; 2003, dikutip dalam Merrilees dalam Melewar & Alwi, 2015, h. 54), tiga fase utama dalam lingkup kerja *corporate branding* yaitu visi strategis, budaya organisasi, dan citra korporat. *Public relations* terlibat di setiap fase karena dibutuhkan komunikasi strategis yang tepat ketika mengembangkan visi perusahaan, membantu komunikasi untuk sosialisasi nilai perusahaan di internal, dan membangun citra yang diinginkan perusahaan.

Dalam praktiknya, *corporate branding* memiliki fokus pada perusahaan dengan orientasi kepada *stakeholders* yang beragam. Tujuan *branding* yang dilakukan adalah membentuk dan menjaga citra baik, membawa pesan kepada *stakeholders* internal dan eksternal, menjaga reputasi perusahaan, menjaga perilaku *stakeholders*, serta komunikasi. Pada *branding* korporat pemilik dari *brand* sendiri bukan hanya perusahaan atau orang tertentu namun diperlukan keterlibatan seluruh karyawan. Gaya manajemen pada *corporate branding* cenderung dari atasan ke bawahan atau partisipatif, serta CEO dan seluruh perusahaan juga berperan dalam perencanaan jangka panjang (Ind & Mariussen dalam Melewar & Alwi, 2015, h. 154).

Dikutip dari Cornelissen (2014, h. 72-73), dalam *corporate branding* terdapat tiga struktur identitas yang terdiri dari *monolithic*, *endorsed*, dan *branded*. *Monolithic* adalah ketika identitas korporat yang digunakan dirujuk

dari *brand* korporat, dimana struktur, produk, pelayanan, komunikasi resmi, perilaku karyawan dilabelkan dengan nama perusahaan. Misalnya BMW, Sony, Philips. Berbeda dengan *endorsed*, bisnis dan produk merek didukung dengan nama perusahaan orang tua, seperti Nestle dan Sony. *Corporate branding* dengan struktur *branded* memiliki bisnis individual. Produk *brand* membawa namanya masing-masing dan tidak terlihat saling berkaitan satu sama lain, contohnya Unilever.

Gambar 2.3 Struktur Corporate Branding



Sumber: Cornelissen, 2014

2.2.5 Rebranding Dalam Membentuk Citra Korporat Baru

Karena citra dapat dibentuk, maka juga dapat diubah oleh perusahaan sesuai dengan *positioning* baru yang ingin disampaikan. Tevi & Otubanjo (2013) mengatakan *corporate rebranding* adalah proses berkelanjutan dimana organisasi merespon lingkungan bisnis yang dinamis. Dengan tujuan untuk bertahan dan berkembang, di dalam lingkungannya organisasi mengubah identitas dirinya. Selain itu dikutip dari Goi & Goi (2011, dalam Tevi &

Otubanjo, 2013) kegiatan *rebranding* dilakukan karena dipengaruhi oleh dua payung utama, yaitu lingkungan internal dan lingkungan eksternal.

Dari sisi internal disebabkan adanya perubahan struktur dalam organisasi (Lomax et al, 2002, dalam Tevi & Otubanjo, 2013), membutuhkan citra baru, keinginan untuk meningkatkan sifat organisasi di benak *consumers* serta *stakeholders* yang memiliki peran krusial dalam memahami organisasi melakukan *rebranding* (Gambles & Schuster, 2003, dalam Tevi & Otubanjo, 2013). Sedangkan dari sisi eksternal faktor yang memengaruhi kegiatan *rebranding* adalah isu-isu yang memengaruhi daya saing, persepsi *stakeholders* eksternal, perlambatan ekonomi, pergeseran pasar, dan lainnya (Goi & Goi, 2011, dalam Tevi & Otubanjo, 2013)

Menurut Kapferer (1992, dalam Daly & Moloney, 2004), ada empat strategi pendekatan dalam *rebranding*, yaitu

a. *Interim/ Dual*

Ada beberapa bentuk sementara sebelum nama *brand* baru menggantikan nama *brand* yang lama. Contohnya jika *brand* A diambil alih oleh *brand* B, berubah menjadi *brand* AB secara sementara. Nantinya *brand* A akan ditinggalkan dan berubah menjadi *brand* B (Kapferer, 1992, dalam Daly & Moloney, 2004).

b. *Prefix*

Kapferer (1992, dalam Daly & Moloney, 2004) menjelaskan metode ini digunakan ketika dua *brand* atau lebih bergabung. Lalu setelah *stakeholders* terbiasa dengan perubahan, *brand* yang lama akan dihilangkan. Setelah beberapa periode sampai atribut dan nilai *brand* sudah menyatu yang pertama akan dihilangkan dan *brand* yang ditambahkan ditetapkan sebagai *brand* baru.

c. Substitusi

Pendekatan ini melibatkan pergantian nama *brand* lama menjadi baru, atau perubahan nama keseluruhan. Perencanaan komunikasi yang baik dan meyakinkan *stakeholders* dibutuhkan untuk meminimalisir kebingungan dan kemarahan (Kapferer, 1992, dalam Daly & Moloney, 2004).

d. *Brand Amalgamation* (Penggabungan *Brand*)

Menurut Kapferer (1992, dalam Daly & Moloney, 2004), *brand amalgamation* cocok digunakan untuk penggabungan dua *brand* yang kuat. Setelah bergabung dapat membawa kekuatan dan nilai dari kedua *brand* dan menghasilkan ekuitas yang lebih besar.

Dalam model yang dikembangkan oleh Tevi dan Otubanjo (2013), *corporate brand* harus mengetahui bagaimana yang dikehendaki oleh lingkungannya. Yang menjadi fokus adalah *rebranding* internal menjadi persyaratan dalam membentuk sebuah identitas baru kepada seluruh *stakeholders* eksternal dan menekankan sub-proses pada setiap tahapan.

Pada tahapan perencanaan *rebranding* membutuhkan komunikasi strategi yang dimulai dari memerhatikan lingkungan, mengambil keputusan. Selanjutnya melakukan *re-positioning*, *re-strategizing*, *re-naming*, pembuatan kampanye identitas baru, dan lainnya untuk membentuk citra baru. Faktor kesuksesan dalam melakukan *rebranding* dipengaruhi oleh bagaimana cara komunikasi internal dan eksternal yang dilakukan *public relations*. Maka dari itu dapat disimpulkan bahwa *public relations* juga berperan dalam proses *rebranding* sebuah organisasi.

2.2.6 Nine Steps of Strategic PR Ronald D. Smith

Model yang dikembangkan oleh Ronald D Smith ini dipilih karena memiliki kelebihan, yaitu lebih logis dan dekat dengan praktik lapangan. Kemudian empat fase yang dijelaskan dalam model Smith secara deskriptif dan akurat. Peneliti tidak menggunakan menggunakan model PR yang lain, seperti RACE oleh John Marston (1963), ROPE oleh Jerry Hendrix (2000), atau RAISE oleh Robert Kendall (1992) karena dibatasi dengan akronim dan lebih kompleks untuk diimplementasikan.

Public Relations dituntut untuk berkomunikasi dengan strategis kepada publiknya di tengah lingkungan yang kompetitif. Menurut Smith (2013, h.11), komunikasi strategis merupakan bagian dari proses manajemen peran dan pengambilan keputusan organisasi yang berfokus pada tujuan fundamental organisasi atau misi. Rangkaian komunikasi strategis dibutuhkan dalam setiap fase *corporate branding*. Model *Nine Steps of Strategic PR* menjadi tepat digunakan dalam kegiatan *corporate branding* karena dapat digunakan untuk melakukan persuasi dan memengaruhi perilaku sesuai yang diinginkan.

Kegiatan komunikasi dalam *corporate branding* sendiri terkandung dalam model *Nine Steps of Strategic PR*. Misalnya ada misi yang ingin dicapai, pesan yang ingin ditanamkan, serta menjaga komunikasi dengan *stakeholders* internal dan eksternal. Perencanaan strategis *Public Relations* juga berfungsi dalam membentuk sebuah program atau kampanye. Dirumuskan oleh Smith (2013, h.15) ada empat fase yang terdiri dari sembilan tahapan yaitu sbb.

2.2.6.1. Riset Formatif

Riset formatif umumnya digunakan oleh *Public Relations* saat berfokus pada perencanaan komunikasi, menggali informasi dan menganalisis situasi yang diperlukan. Matara dan Artigue (2000, dalam Smith, 2013, h.19) mengidentifikasi ada dua tipe dari riset yang

dilakukan yaitu riset strategis dan riset taktis. Riset strategis merupakan pengumpulan data secara sistematis mengenai informasi isu dan publik yang berdampak pada organisasi, sedangkan riset taktik adalah perolehan informasi yang digunakan sebagai pembimbing produksi dan penyebaran pesan-pesan. Terdapat tiga tahapan dalam riset formatif, yaitu menganalisis situasi, menganalisis organisasi, dan menganalisis publik.

A. Menganalisis Situasi

Situasi merupakan serangkaian keadaan yang dihadapi oleh organisasi. Analisis situasi berperan krusial dalam perencanaan awal, karena berperan dalam mendefinisikan tujuan dari program komunikasi. Situasi dalam *Public Relations* dapat dilihat sebagai kesempatan atau hambatan. Jika ditangani dengan tepat, hambatan bisa berubah menjadi kesempatan (Smith, 2013, h. 22). Perencanaan strategis dalam mengidentifikasi sebuah isu harus dilakukan dengan hati-hati. Maka pada tahapan pertama manajemen isu, menganalisis lingkungan, manajemen resiko, dan krisis juga perlu diidentifikasi dan dirumuskan.

U N I V E R S I T A S
M U L T I M E D I A
N U S A N T A R A

B. Menganalisis Organisasi

Sebelum membuat perencanaan komunikasi yang efektif, penting untuk *Public Relations* memahami organisasinya, seperti performa, reputasi, dan strukturnya. Analisis organisasi dapat dilakukan dengan *PR Audit* dan metode SWOT untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, keuntungan, dan ancaman. Analisis SWOT dapat dilakukan dengan perspektif internal dan eksternal secara jujur (Smith, 2013, h. 42-43).

Namun dalam lingkungan internal, Smith (2013, h. 44-45) menjelaskan beberapa aspek yang perlu dilihat adalah kinerja perusahaan (kualitas barang dan pelayanan), spesialisasi atau kedudukan dari organisasi, dan struktur penempatan *public relations*. Analisis internal juga meliputi etika dan hambatan yang terdapat di dalam organisasi.

Audit *public relations* terhadap organisasi yang lainnya adalah mengetahui persepsi publik berdasarkan aspek yang terlihat dan reputasi. Aspek yang terlihat berkaitan dengan apakah orang-orang mengetahui organisasi, apa yang mereka ketahui tentang organisasi, dan seberapa akurat informasi yang diterima. Sedangkan reputasi didapatkan dari bagaimana masyarakat mengevaluasi informasi yang

dimiliki, atau impresi dalam jangka waktu panjang. Biasanya semakin organisasi terlihat dan reputasi yang dimiliki positif, akan terbentuk landasan positif (Smith, 2013, h. 45-46).

Analisis lingkungan eksternal melihat pendukung, kompetitor, dan hambatan eksternal. Grup pendukung merupakan sekumpulan orang atau grup yang berpotensi dalam membantu organisasi mencapai tujuannya. Hampir semua organisasi memiliki kompetitor, maka aktivitas *public relations* sering menggunakan taktik pesan dan komunikasi. Lalu aspek eksternal yang tidak kalah penting untuk dianalisis, dijelaskan oleh Smith (2013, h. 47-48). adalah penentang, yang merupakan sekumpulan orang atau grup yang menolak organisasi dan dapat membahayakan organisasi.

C. Menganalisis Publik

Publik adalah sekumpulan orang atau grup homogen yang memiliki kepentingan dan karakteristik yang sama. Organisasi memetakan dengan strategis sekumpulan orang-orang yang dibagi menjadi publik, pasar, penonton, dan *stakeholders*. Publik kerap melakukan interaksi dan bergantung dengan organisasi karena berhadapan dengan isu yang sama. Mereka juga memiliki reaksi

beragam, bisa membantu, mengganggu, ramah, atau sebaliknya (Smith, 2013, h. 57).

Tipologi dari publik dibagi oleh Smith (2017, h. 71) dibagi menjadi empat, yaitu *customer*, *producer*, *enablers*, dan *limiters*. Pada publik *customer* dapat meliputi pelanggan loyal, *online customer*, dan lainnya yang dibagi secara geografis dan karakteristik. Sedangkan produser dapat meliputi karyawan, manajemen, investor. *Enablers* terdiri dari pemimpin komunitas, industri, media, dan *opinion leaders*. Dan publik yang menghambat, seperti kompetitor, media yang tidak bersahabat, atau aktivis.

2.2.6.2 Strategi

“Strategi merupakan keseluruhan perencanaan dari organisasi dan menentukan bagaimana keputusan organisasi yang ingin dicapai dan bagaimana mencapainya” (Smith, 2013, h. 93).

Dua fokus strategi dibagi menjadi dua. Strategi pertama yaitu aksi organisasi secara proaktif dan reaktif, lalu konten presentasi dari pesan (tema, sumber, konten, dan nada). Fase strategi saling berhubungan atau interdependen dengan *tujuan*, pernyataan penempatan, dan objektif-objektif yang dirancang oleh organisasi.

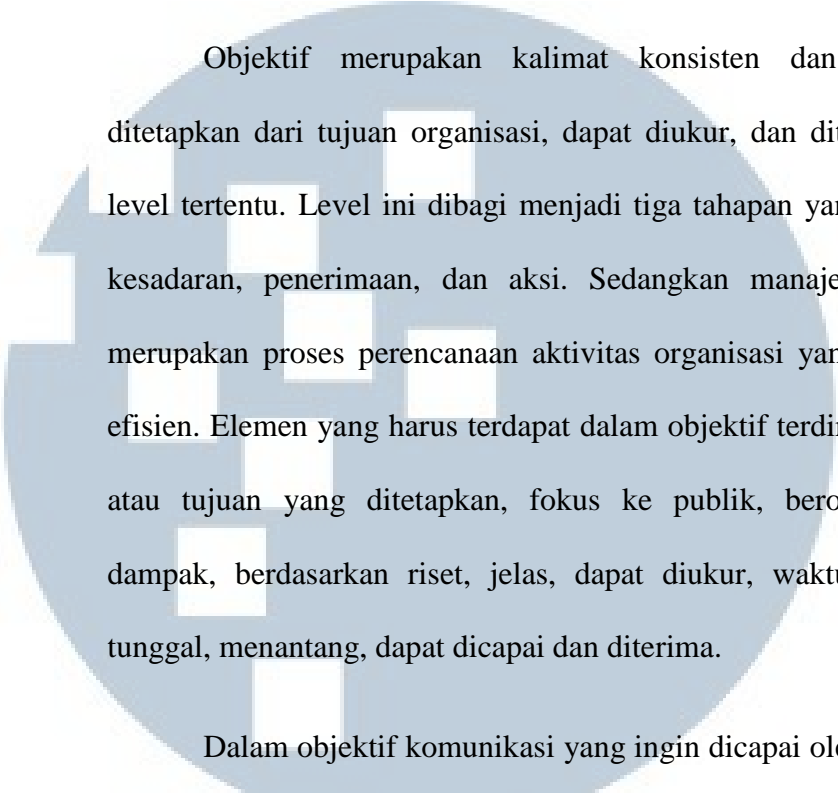
A. Menetapkan Tujuan dan Objektif

Sebelum merancang strategi dan taktik pesan, organisasi perlu menetapkan apa yang ingin dicapai secara spesifik. Pada tahapan ini terdiri dari *positioning*, tujuan, dan objektif yang ingin dicapai. Penempatan sendiri merupakan proses dalam mengelola bagaimana sebuah organisasi membedakan dirinya dengan sesuatu yang unik di mata publik. *Position statement* diperlukan oleh organisasi untuk menetapkan bagaimana ingin dilihat dan diketahui, khususnya ketika berhadapan dengan kompetitornya (Smith, 2017, h. 103).

Dikatakan juga oleh Smith (2017, h. 105-106) pada tahapan tujuan kita mengubah perhatian untuk menekankan kepada yang ingin dicapai dan berhubungan dengan visi dan misi perusahaan. *Goals* pada manajemen *public relations* dikategorikan menjadi tiga, yaitu tujuan manajemen reputasi (identitas dan persepsi), tujuan manajemen hubungan (bagaimana organisasi berhubungan dengan publik), dan tujuan manajemen tugas (pekerjaan-pekerjaan yang harus diselesaikan).

“*Objective is a clear and measurable statement consistent with an organization’s positioning and emerging from the organization’s goals*” (Smith, 2017, h. 107).

“Objektif adalah sebuah kalimat jelas, dapat diukur, dan konsisten dengan *positioning* yang terlihat dari tujuan organisasi” (Smith, 2017, h. 107).



Objektif merupakan kalimat konsisten dan jelas yang ditetapkan dari tujuan organisasi, dapat diukur, dan ditujukan untuk level tertentu. Level ini dibagi menjadi tiga tahapan yang terdiri dari kesadaran, penerimaan, dan aksi. Sedangkan manajemen objektif merupakan proses perencanaan aktivitas organisasi yang efektif dan efisien. Elemen yang harus terdapat dalam objektif terdiri dari sasaran atau tujuan yang ditetapkan, fokus ke publik, berorientasi pada dampak, berdasarkan riset, jelas, dapat diukur, waktu yang pasti, tunggal, menantang, dapat dicapai dan diterima.

Dalam objektif komunikasi yang ingin dicapai oleh perusahaan menurut Smith (2013, h.104) terdapat tiga tahapan persuasi yaitu kesadaran, penerimaan, dan aksi. Untuk memastikan pesan diterima oleh target publik, terdapat tahapan objektif. Pada level kesadaran dibagi menjadi atensi, komprehensi, dan retensi, lalu masuk ke penerimaan dengan objektif bagaimana orang bereaksi terhadap pesan, diawali dengan ketertarikan dan diikuti dengan sikap. Pada aksi objektif diharapkan ada tanggapan terhadap informasi dan perasaan dengan hasil berupa opini dan perilaku.

UNIVERSITAS
MULTIMEDIA
NUSANTARA

B. Merumuskan Aksi dan Strategi Respon

Dalam perencanaan komunikasi strategis agar *public relations* dapat berjalan efektif diperlukan keterlibatan aksi yang sejalan dengan perkataan, dan program yang kuat hanya bisa dibangun oleh aksi yang konsisten. Pada tahapan ini keputusan mengenai aksi strategis yang dipersiapkan untuk mencapai tujuan dapat dibedakan menjadi strategi proaktif dan strategi reaktif (Smith, 2013, h.113).

a. Aksi Proaktif

Pada strategi proaktif organisasi akan berinisiatif untuk melibatkan publiknya untuk meluncurkan program komunikasi. Ditegaskan oleh Smith (2013, h.113) strategi proaktif dikatakan paling efektif karena diimplementasikan sesuai dengan perencanaan. Kunci utama dari komunikasi proaktif meliputi publisitas, informasi yang memiliki nilai berita, dan proses komunikasi yang transparan. Strategi proaktif sendiri dibedakan menjadi dua tipe, yakni aksi dan komunikasi.

Menurut pendapat Smith (2013, h.114), strategi *public relations* melibatkan aksi strategi yang terlihat dan dijalankan oleh organisasi untuk mencapai tujuannya. Dalam aksi sendiri

terdiri dari tujuh kategori yang meliputi performa organisasi, keterlibatan audiens, *special events*, aliansi, dan koalisi, *sponsorships*, filantropi strategis, dan aktivisme. Pada performa organisasi harus dibandingkan apa yang dilakukan oleh perusahaan dengan apa yang dikatakan.

Selain itu diikuti inisiatif yang penting dalam *public relations* adalah melibatkan *audiences* dan publik dalam aktivitas komunikasi, dan perlu diterapkan taktik komunikasi dua arah. Beberapa hal yang dapat dilakukan yaitu mengetahui ketertarikan mereka, lalu melibatkan partisipasi, dan meminta *feedback* dengan merespon pesan dan berpartisipasi dalam dialog (Smith, 2013, h.116).

Cara lain yang dapat digunakan adalah *special event* yang berfungsi untuk menggerakkan partisipasi audiens dan mendapatkan atensi, serta penerimaan dari publik kunci. Kegiatan ini digunakan untuk mendapatkan publikasi, karena *event* yang tepat dapat menggerakkan atensi reporter dan ketertarikan publik (Smith, 2013, h.117).

Dalam aksi lainnya perusahaan juga dapat melakukan aliansi dan koalisi, penggabungan untuk tujuan tertentu.

Aliansi cenderung informal, struktur renggang, dan hubungan kerja yang kecil antara perusahaan. Koalisi memiliki hubungan yang sejenis, namun lebih formal dan terstruktur. Strategi signifikan lainnya yang dijalankan untuk program dengan orientasi menjaga hubungan dengan komunitas sering dilakukan oleh perusahaan melalui *sponsorship*.

Agar terlihat dan menjaga reputasi perusahaan umumnya mengelola filantropi untuk membantu komunitas dengan fokus kepada karyawan dan pelanggan (Smith, 2013, h.121-123). Perencanaan lainnya dapat menggunakan aktivisme yang merupakan strategi komunikasi persuasif atau model advokasi *public relations*.

b. Komunikasi Proaktif

Smith (2013, h.130) menjelaskan, berbeda dengan komunikasi strategi, komunikasi proaktif merupakan kategori yang meliputi publisitas, informasi yang memiliki nilai berita, dan komunikasi yang transparan. Publisitas merupakan atensi yang diberikan media berita kepada organisasi, individu, *event*, produk, atau ide. Dengan menyediakan *endorsement* dari pihak

ke-tiga dan *gatekeepers* media yang kredibel dapat membantu untuk mendapatkan publisitas.

Menyediakan informasi yang memiliki nilai berita penting untuk organisasi, karena media dapat membawa pesan dan menangkap ketertarikan publik (Smith, 2013, h.137). Elemen-elemen yang dapat diperhatikan oleh *public relations* adalah informasi mengandung unsur seperti signifikan, lokal, seimbang, waktu terjadi, unik, dan ada aspek ketenaran. Komunikasi secara transparan juga penting untuk diterapkan agar publik mengerti dan mau mendukung organisasi. Tujuan komunikasi transparan berhubungan dengan objektif untuk meningkatkan pengetahuan dan pemahaman (Smith, 2013, h.140).

c. Komunikasi Reaktif

Berbeda dengan strategi proaktif, pada strategi reaktif digunakan oleh *public relations* saat perusahaan mengalami kesusahan, atau krisis. Beberapa hal yang dapat dilakukan adalah aksi *prebuttal*, merespon dengan menyerang, pertahanan, pengalihan, rasa simpati, meluruskan, atau aksi yang disengaja (Smith, 2013, h.145).

C. Membangun Strategi Pesan

Komunikasi yang efektif dapat membantu pesan tersampaikan dengan baik. Biasanya ada beberapa pendekatan komunikasi yang digunakan oleh *public relations* dalam prosesnya. Beberapa diantaranya terdapat model informasi, persuasi, dan dialog (Smith, 2013, h.173). Selain itu menggunakan tradisi retorik juga dapat digunakan oleh perusahaan untuk komunikasi persuasif yang terdiri dari *ethos, pathos, logos*.

Dalam merancang strategi pesan komunikasi verbal akan muncul melalui tulisan atau pembicaraan, jika penggunaan kata-kata tepat akan efektif dalam merepresentasikan pesan organisasi untuk publik. Beberapa faktor yang dapat dipadukan untuk membentuk pesan yang efektif seperti struktur pesan, konten pesan yang jelas, memiliki keunikan penempatan, nama program atau produk, dan lainnya (Smith, 2013, h.204).

Sedangkan komunikasi nonverbal akan muncul melalui aksi yang membawa makna. Citra dan suasana akan membentuk aspek komunikasi yang kuat. Smith (2013, h.214) memaparkan pada komunikasi nonverbal komunikasi visual juga dapat terbentuk melalui simbol, logo, musik, seragam, maskot, warna, dan pengaturan lainnya.

2.2.6.3 Taktik

Taktik merupakan elemen terlihat yang digunakan oleh *public relations* melalui berbagai alat untuk mencapai objektif perusahaan. Taktik dalam perencanaan strategis dibagi menjadi taktik komunikasi dan implementasi perencanaan strategis.

A. Memilih Taktik Komunikasi

Taktik komunikasi pertama yang dapat dipilih oleh organisasi adalah menggunakan komunikasi konvensional seperti media. Jenis penggunaan media yang beragam dapat dibagi berdasarkan kontrol organisasi, hubungan media dengan organisasi, ukuran audiens, tipe audiens dan interaksinya, kepemilikan media, dan produksi media (Smith, 2013, h.227).

Menurut Smith (2013, h.227), taktik komunikasi yang strategis membagi empat kategori dalam perencanaannya yang terdiri dari komunikasi interpersonal, media organisasi, berita media, iklan, dan media promosi. Taktik yang dapat digunakan oleh organisasi sangat beragam, bisa berupa *special events*, penggunaan sosial media seperti blog, facebook, radio, majalah, komersial TV, dsb.

B. Implementasi Perencanaan Strategis

Setelah merumuskan taktik yang akan digunakan, pada tahapan ini *public relations* memikirkan kembali fase riset, memeriksa, menganalisis publik yang beragam, dan memerhatikan taktik-taktik yang sudah dipilih. Pelaksanaan program dengan melakukan pendekatan ke kategori media, publik, tujuan, objektif, dan departemen diperlukan (Smith, 2013, h.306). Frekuensi taktik yang digunakan, *timeline* kegiatan, dan *budget* perlu diperhatikan dalam program perencanaan komunikasi yang dilakukan.

2.2.6.4 Riset Evaluatif

Pada fase pertama sebelum program dirancang akan dilakukan riset formatif untuk mengetahui bagaimana isu yang sedang berkembang dan keadaan publik. Setelah implementasi program, penting untuk praktisi *public relations* melakukan riset evaluatif untuk mengukur keefektifan taktik yang digunakan untuk mencapai objektif (Smith, 2013, h.329).

Menurut Smith (2013, h.332-333) dalam mengevaluasi perencanaan strategis aspek yang perlu diketahui adalah apa, kapan, dan bagaimana cara mengevaluasi. Beberapa cara yang dilakukan adalah membuat metrik kriteria evaluasi, contohnya untuk

mengevaluasi tahap kesadaran objektif dengan melihat *media coverage* dan kalkulasi impresi media. Ketika ingin melihat tujuan penerimaan dapat diadakan survei opini, atau evaluasi setelah acara.

Saat proses evaluasi program yang berhubungan dengan waktu dapat membuat laporan implementasi, laporan kemajuan, dan evaluasi final. Cara lain menurut Smith (2013, h.340) adalah menggunakan penilaian menghakimi secara subjektif, output komunikasi yang meliputi produksi pesan, distribusi, harga yang dikeluarkan, nilai publisitas, dan AVE.

Untuk mengevaluasi kesadaran berfokus pada konten dari pesan yang meliputi berapa orang yang mendapat pesan, seberapa mudah pesan dipahami, berapa banyak pesan yang diingat. Ketika mengukur objektif penerimaan, pendekatan pengukuran yang umumnya digunakan adalah meminta *feedback* audiens, dan studi tolak ukur. Sedangkan pada objektif aksi, beberapa hal yang dapat dievaluasi partisipasi audiens, obesrvasi langsung, dan keefektifan media.

U N I V E R S I T A S
M U L T I M E D I A
N U S A N T A R A

2.3 Kerangka Pemikiran

