

CORPORATE REBRANDING OF GRAMEDIA STORE**CORPORATE REBRANDING DI GRAMEDIA STORE**

Oleh :

Natasha Helena Kairupan, Susanne Dida, Heru Ryanto Budiana
 Program Studi Hubungan Masyarakat
 Fikom Unpad
 Jl. Raya Bandung-Sumedang Km. 21 Jatinangor
 email: heru.prodihumas@gmail.com

Abstract. *The purposes of this research are to determine the stages of analysis, planning, and evaluation of corporate rebranding process of Gramedia Book Store to be Gramedia Store to rise stakeholder's awareness. The method used is descriptive qualitative with positivism paradigm. The technique of collecting data through in-depth interview, observation, and literature study. The result of this research showed the analysis stage by analyzing the market through insights and foresights, brand audit through SWOT analysis, and identifying opportunities. The planning stage is by determine the purpose of the planning process and then determine the target audience, consist of external and internal customer. The planning of external customer by renaming and change of corporate identity, and marketing planning using communication channel (above the line and below the line). The planning of internal customer by Brand Induction, training, inspiration briefing at store, and innovation competition. The evaluation of rebranding process of Gramedia Store is having a focus group discussion with customer, media monitoring, and presentation to BOD.*

Keywords : *Process, Corporate Rebranding, Stakeholder Awareness, Corporate Identity, Gramedia Store*

Abstrak. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana tahapan analisis, perencanaan, dan evaluasi proses *corporate rebranding* Gramedia *Book Store* menjadi Gramedia *Store* untuk meningkatkan *stakeholder awareness*. Pendekatan yang digunakan adalah kualitatif dengan paradigma positivisme dan jenis studi deksriptif. Teknik pengumpulan data yang dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi pustaka. Berdasarkan hasil penelitian, tahapan analisis dilakukan dengan menganalisis pasar melalui *insights* dan *foresights*, audit merek dengan analisis SWOT, dan mengidentifikasi peluang. Dalam tahapan perencanaan dengan menentukan tujuan kemudian menentukan target audiens, yaitu eksternal dan internal. Perencanaan kepada *external customer* dilakukan dengan perubahan nama dan identitas perusahaan, melakukan perencanaan publikasi dan pemasaran menggunakan saluran komunikasi baik *above the line* dan *below the line*. Perencanaan kepada *internal customer* dilakukan dengan mengadakan *brand induction*, *training*, *briefing* inspirasi, dan lomba inovasi. Evaluasi dalam proses *rebranding* Gramedia *Store* dilakukan dengan *focus group discussion* dengan *customer*, *media monitoring*, dan presentasi ke BOD.

Kata kunci : *Proses, Corporate Rebranding, Stakeholder Awareness, Identitas Perusahaan, Gramedia Store*

A. PENDAHULUAN

Brand merupakan identitas dari suatu perusahaan karena dapat menggambarkan perilaku bisnis atau organisasi itu sendiri. *Branding* pada

perusahaan sangat penting, karena dapat memberikan kesan baik atau buruknya perusahaan. Jika perusahaan itu sudah ada dan ingin mendapat kesan yang berbeda dengan sebelumnya, perlu

dilakukan *rebranding*. *Rebranding* merupakan sebuah proses perubahan identitas *brand*. Tidaklah mudah untuk menentukan arah, desain sebuah *brand* perusahaan. Perlu adanya persiapan menghadapi *branding* ini mulai dari tujuan didirikannya perusahaan atau bisnis, bidang industri yang dipilih, market yang dituju, juga menentukan arah kreasi promosi.

Brand (merek) merupakan salah satu bagian terpenting dari suatu produk karena akan memudahkan calon konsumen untuk mengenali produk. Dengan adanya *brand* akan meningkatkan daya saing serta mempengaruhi konsumen dalam membeli suatu produk. *Brand* yang baik adalah *brand* yang identitasnya sudah dikenal dan melekat di pikiran konsumennya. Jika konsumen dihadapkan dengan pertanyaan akan suatu produk, maka *brand* pertama yang muncul di pikiran konsumen adalah *brand* yang melekat dengan produk tersebut.

Identitas yang kuat terhadap suatu produk menggambarkan *brand awareness* produk tersebut sudah baik. Namun jika produk tersebut tidak terus berkembang maka loyalitas konsumen terhadap produk bisa berkurang dengan munculnya kompetitor dari produk

tersebut.

Hal ini dilakukan oleh PT Gramedia Asri Media atau yang lebih dikenal dengan Gramedia Book Store yang merupakan toko buku terbesar di Indonesia. Saat ini dengan perkembangan teknologi yang semakin pesat, Gramedia Book Store pun sebagai toko buku konvensional harus bisa beradaptasi dengan perubahan jaman ini. Terlebih dengan minat baca masyarakat Indonesia yang masih rendah.

Central Connecticut State University mengeluarkan data penelitian mengenai *Most Literated Nations in the World* dan Indonesia berada pada tingkat 60 dari 61 negara.

Berdasarkan indeks nasional, tingkat minat baca masyarakat Indonesia hanya 0,01. Sedangkan rata-rata indeks tingkat membaca di negara-negara maju berkisar antara 0,45 hingga 0,62. Merujuk pada hasil survey United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO) pada 2011, indeks tingkat membaca masyarakat Indonesia hanya 0,001 persen. Artinya, hanya ada satu orang dari 1000 penduduk yang masih mau membaca buku secara serius (tinggi).

Masyarakat sekarang juga menuntut segala hal untuk praktis dan cepat. Dengan adanya teknologi, semua informasi bisa diakses secara cepat melalui internet. Jika ingin membeli barang juga bisa dilakukan secara *online*.

Berdasarkan data penjualan buku di Gramedia *Book Store*, terdapat penurunan jumlah penjualan yang cukup tajam dari tahun 2012-2014.

Dari data- data yang disampaikan Gramedia kepada Ikapi pekan lalu, penjualan total tahun 2012 mencapai 33.565.472 eksemplar. Di tahun 2013 menurun, berada di angka 33.202.154 eksemplar, dan menurun lagi di tahun 2014 di jumlah total 29.883.822 eksemplar.

Angka tersebut menjadi kekhawatiran manajemen Gramedia *Book Store* jikalau hal tersebut berlanjut ke tahun- tahun berikutnya. Melihat dari fenomena dan riset tersebut, Gramedia *Book Store* merasa perlu ikut beradaptasi dan berubah mengikuti perkembangan jaman. Yosef Adityo menyadari dengan jaringan internet dan digital yang semakin luar biasa ini, Gramedia membutuhkan sesuatu yang baru dan *fresh. Image* Gramedia yang identik dengan toko buku, saat ini sudah dianggap terlalu *old fashion*, kaku dan membosankan oleh *customer*. Oleh karena itu, *customer* yang datang ke Gramedia semakin berkurang.

Bentuk strategi *rebranding* yang dilakukan perusahaan menekankan tampilan visual, seperti perubahan nama, logo, dan slogan perusahaan. Dengan kata lain, ketika melakukan *rebranding* maka yang berubah ialah nilai-nilai

dalam merek itu sendiri. *Rebranding* yang dilakukan dengan baik dan benar juga dapat berperan penting dalam mengkomunikasikan maksud dan tujuan yang strategis dan memastikan bahwa hubungan produktif dengan stakeholders dapat dipertahankan dan ditingkatkan.

Pada 9 Mei 2015, PT Gramedia Asri Media selaku operator Gramedia *Store* meluncurkan *brand identity* yang baru bertajuk "*Transforming You Ideas*". Dengan identitas ini, Gramedia merubah berbagai aspek penting dari perusahaan, baik itu nama, logo, fisik toko, orientasi pasar, serta nilai yang dianut ikut berubah.

Perlu perencanaan yang matang dalam membuat identitas yang baru karena Gramedia *Store* sudah berdiri selama 45 tahun dan identitasnya sudah cukup melekat bagi masyarakat maupun internal perusahaan. Perencanaan memerlukan waktu setahun dan tidak dipungkiri awalnya mendapat penolakan dari pihak internal. Bentuk sosialisasi yang dilakukan ke internal tidak dilakukan secara rutin, mengingat jumlah karyawan yang sangat banyak dan tersebar di seluruh Indonesia. Saat sudah diluncurkan pun masyarakat juga ada yang tidak menyukai konsep yang baru karena sudah cukup nyaman dengan Gramedia *Book Store* yang lama.

Apalagi dengan semakin banyaknya produk yang dijual selain buku, seperti peralatan masak yang dianggap beberapa *customer* sudah melenceng dari identitas perusahaan.

Berdasarkan pengamatan yang dilakukan oleh Gramedia *Store*, masih terbilang banyak masyarakat yang belum mengetahui perubahan yang terjadi pada Gramedia *Store* selain toko yang sudah diubah menjadi konsep baru. Toko-toko yang hanya melakukan perubahan desain dan *signage* masih sedikit *customer* yang mengetahui adanya perubahan dikarenakan perubahan tidak terlalu mencolok dan logo Gramedia *Book Store* yang lama masih terpasang di depan toko.

Berdasarkan fenomena dan kondisi di atas, peneliti tertarik untuk meneliti proses *corporate rebranding* yang dilakukan oleh Gramedia *Store* dari toko buku menjadi toko retail dengan identifikasi masalah berupa bagaimana tahapan analisis, perencanaan, dan evaluasi pada proses *corporate rebranding* Gramedia *Store*.

Metode Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif. Menurut Whitney, metode deskriptif adalah pencarian fakta dengan interpretasi yang tepat (Nazir, 2009).

Metode deskriptif hanya memaparkan situasi atau peristiwa tanpa mencari atau menjelaskan hubungan, tidak menguji hipotesis atau membuat prediksi (Isaac dan Michael dalam Rakhmat, 2002:24).

Penelitian deskriptif ditujukan untuk: (1) mengumpulkan informasi aktual secara rinci yang melukiskan gejala yang ada (Rakhmat, 2002:25). Dalam penelitian ini, peneliti mengumpulkan informasi dari berbagai narasumber yang merupakan *key informant* secara terperinci. Peneliti memiliki pedoman wawancara yang dikembangkan dari pertanyaan penelitian. Pedoman wawancara tersebut dikembangkan secara terperinci sehingga kelak peneliti akan mendapatkan informasi yang aktual dan terperinci pula. (2) Mengidentifikasi masalah atau memeriksa kondisi dan praktek-praktek yang berlaku (Rakhmat, 2002:25). Kegiatan ini dilakukan oleh peneliti dengan cara melihat dan memeriksa data yang diperoleh dari wawancara dan observasi. (3) Membuat perbandingan atau evaluasi (Rakhmat, 2002:25). Peneliti juga membandingkan data yang diperoleh di lapangan dengan apa yang peneliti dapatkan dari hasil studi pustaka. Peneliti membandingkan, apakah praktek *rebranding* di Gramedia *Store* sudah sejalan dengan apa yang peneliti ketahui

melalui studi pustaka. (4) Menentukan apa yang dilakukan orang lain dalam menghadapi masalah yang sama dan belajar dari pengalaman mereka untuk menetapkan rencana dan keputusan pada waktu yang akan datang (Rakhmat, 2002:25).

Dalam penelitian ini, teknik pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti, yaitu wawancara, observasi, dan studi pustaka. Wawancara yang dilakukan dalam penelitian ini adalah wawancara terstruktur, dimana peneliti sudah menyiapkan pertanyaan-pertanyaan yang sama untuk setiap responden dan peneliti sudah mengetahui informasi apa yang diperoleh yaitu tentang proses *corporate rebranding* Gramedia Store. Peneliti melakukan observasi secara pasif dimana peneliti tidak ikut di dalam kehidupan orang yang akan diobservasi, dan secara terpisah berkedudukan sebagai pengamat. Dalam hal ini peneliti hanya bertindak sebagai penonton saja tanpa harus ikut terjun langsung ke lapangan. Dalam observasi pasif peneliti tidak ikut terlibat dan hanya sebagai pengamat saja. Pada tahap ini peneliti mengunjungi toko - toko Gramedia yang berada di Jakarta untuk melihat bagaimana perubahan yang terjadi di dalam toko. Toko yang dikunjungi meliputi toko yang sudah

bertransformasi seluruhnya sampai toko yang belum berubah yang masih menggunakan logo Gramedia yang lama. Peneliti mengamati bagaimana desain toko yang berubah, produk- produk yang dijual, sampai ke pelayanan yang diberikan oleh *store associate*.

Tinjauan Pustaka

Definisi Brand

Brand adalah sebuah konsep yang menjadi salah satu poin penting dalam pemasaran sebuah produk. Kata *brand* sendiri berkaitan dengan kepercayaan konsumen terhadap suatu produk dan layanan yang diyakini tidak saja dapat memenuhi kebutuhan mereka, akan tetapi dapat memberikan kepuasan yang lebih baik dan terjamin.

Definisi versi *The American Marketing Association* (AMA) brand sebagai “nama, term, simbol, desain, atau kombinasi dari semuanya, yang dimaksudkan untuk mengidentifikasi produk atau jasa dari seorang atau sekelompok penjual untuk membedakannya dari kompetitor” (Kotler, 2002:188)

Sebuah brand memiliki beberapa elemen atau identitas yang bersifat *tangible* (berwujud) dan *intangible* (tidak berwujud). Elemen brand terbagi menjadi tiga bagian, yaitu nama, tanda, dan karakter (Straub & Attner dalam Soemanagara, 2006:100)

Rebranding

Secara garis besar, motivasi utama

perusahaan melakukan rebranding adalah untuk menyegarkan kembali atau memperbaiki citra merek, memulihkan citra setelah terjadinya krisis atau skandal, bagian dari merger atau akuisisi, bagian dari de-merger atau spin-off, mengharmonisasikan brand di pasar internasional, merasional portofolio brand, dan mendukung arah strategik baru perusahaan (Tjiptono, 2008:374).

Rebranding juga dijelaskan sebagai “*consist of changing some or all the tangible (the physical expression of the brand) and intangible (value, image, and feelings) elements of a brand*”.

Rebranding berisi perubahan dari semua atau beberapa elemen nyata (ekspresi fisik dari suatu *brand*) dan elemen tidak nyata (nilai, citra, dan perasaan) dari suatu brand (Daly & Moloney, 2004:30).

Sehingga rebranding juga disebut sebagai aksi lanjutan dan melibatkan langkah- langkah yang dapat disebut sebagai proses perubahan identitas brand.

Proses Rebranding

Setiap perusahaan yang akan melakukan rebranding sebaiknya membuat sebuah framework sebagai panduan agar proses rebranding tersebut tidak mengalami perubahan arah dan tujuan dalam penyampaiannya (Daly & Moloney, 2004 : 34).

Menurut Daly dan Moloney

corporate rebranding framework terbagi dalam tiga tahapan utama, yaitu tahapan analisis, tahapan perencanaan, dan tahapan evaluasi (Daly & Moloney, 2004 : 34).

Tahapan pertama adalah tahapan analisis situasi, dimana pada tahapan ini digunakan sebagai pertimbangan untuk mengambil keputusan *rebranding*. Dalam tahapan ini terdapat analisis pasar, audit merek, identifikasi peluang, dan mengidentifikasi elemen pada *brand*. Melalui identifikasi dapat mendasari keputusan merek baru, menggunakan nilai- nilai dan persepsi penting terhadap merek yang sudah ada dan menghapus nilai lain yang dapat menjadi mutlak atau bertentangan dan menambahkan atau mengurangi jika perlu.

Tahapan kedua adalah tahapan perencanaan yang terdiri dari mengidentifikasi target audiens, eksternal dan internal, yang akan memunculkan rencana komunikasi serta aplikasinya. Tahap perencanaan dimulai dari komunikasi dengan *internal customer*. Perusahaan membuat perencanaan program pelatihan dan perencanaan komunikasi untuk memperoleh peraturan perusahaan yang baru, mendapatkan dukungan, dan komitmen karyawan. Selanjutnya, komunikasi dengan *external customer*

berkaitan dengan strategi perubahan nama perusahaan. Setelah melakukan perencanaan pada strategi perubahan nama pada perusahaan, perusahaan harus mengetahui bagaimana rencana pemasaran *rebranding*.

Tahapan terakhir dari uraian Daly dan Moloney adalah tahapan evaluasi terhadap semua langkah yang dijalankan sesuai perencanaan. Tahapan ini perlu dilakukan di akhir untuk melihat hasil secara holistik dari proses perencanaan.

B. HASIL DAN PEMBAHASAN

Data dalam penelitian ini diperoleh dari 4 narasumber yang terdiri dari *corporate secretary*, *GM brand audit*, *GM marketing*, dan *manager marketing communication*.

1. Tahapan Analisis Proses *Corporate Rebranding Gramedia Book Store* menjadi *Gramedia Store*

Menurut Daly dan Moloney (2004) di dalam *corporate rebranding framework*, terdapat tahapan analisis dimana sebuah keputusan merek atau *brand* baru diambil berdasarkan analisis situasi yang dilakukan terdiri dari analisis pasar, audit *brand*, dan identifikasi peluang. Analisis situasi dilakukan setelah mengetahui alasan dasar yang melatarbelakangi masalah dari perusahaan yang dilakukan dengan mengumpulkan seluruh data dan

informasi yang diketahui mengenai masalah yang dihadapi yang mencakup latar belakang masalah yang dialami perusahaan, pihak-pihak yang terlibat atau terpengaruh dalam pengambilan keputusan baik pihak internal maupun eksternal.

Gramedia memutuskan untuk bekerja sama dengan konsultan karena menyadari bahwa konsultan *brand* lebih mengerti untuk membangun sebuah *brand* baru. Konsultan melakukan analisis pasar untuk mengetahui bagaimana pandangan masyarakat dan internal perusahaan terhadap Gramedia, bagaimana kondisi pasar, serta keinginan ke depannya *brand* Gramedia ingin dibawa kemana.

“Jadi dari konsultan melakukan analisis ada dua, *insights* sama *foresights*. *Insights* itu lebih ke bagaimana persepsi *stakeholder* terhadap *brand* saat ini, kemudian dari sisi segi bisnisnya, kompetitor seperti apa. Kalau *foresight* itu bagaimana melihat keinginan dari *stakeholder* terhadap *brand* seperti apa, juga melihat tren yang sedang berkembang sekarang gimana. Dari internal perusahaan pun juga dicari tahu apa sih yang ingin dicapai perusahaan ke depan, apa cita-citanya. Nah ini bisa dibilang cara konsultannya buat mengukur *brand* kita itu seperti apa.”

Berdasarkan hasil wawancara dengan Yosef Adityo, dalam melakukan proses *rebranding* yang dilakukan Gramedia

Store, untuk mempermudah analisis pasar perusahaan membaginya menjadi dua bagian, yaitu *insights* dan *foresights*. Berikut adalah tahap analisis pasar yang dilakukan.

Selain ke *customer*, riset juga dilakukan ke kondisi global. Yosef Adityo menjelaskan,

“Risetnya ada, bahkan setahun dari 2014. Yang diriset kondisi makro ekonomi, mikro ekonomi, dari *brand* yang ada di dunia maupun Indonesia, toko retail, *brand bookstore* retail dunia, itu eksternal.”

Wawancara mendalam dilakukan kepada *stakeholder* Gramedia, baik itu internal maupun eksternal seperti *customer*. Riset dan observasi dilakukan untuk melihat kondisi perusahaan seperti apa sekarang, juga fenomena perkembangan jaman yang terjadi. Gramedia menyadari bahwa saat ini perkembangan teknologi semakin pesat dimana masyarakat menuntut segala sesuatu secara cepat dan praktis. Untuk memperoleh informasi pun tidak perlu lagi pergi ke toko buku, melainkan dari internet pun sudah bisa di dapat dimanapun masyarakat berada.

Penurunan minat membaca turut mempengaruhi perkembangan bisnis Gramedia, terutama minat membaca di Indonesia yang saat ini menduduki peringkat ke 60 dari 61 negara. Persepsi masyarakat terhadap Gramedia sudah

berbeda. Melalui pengamatan yang dilakukan Gramedia, *customer* merasa bahwa Gramedia sudah *old fashion*. Hal ini pun berdampak pada penurunan pengunjung dan penjualan. Gramedia harus mampu beradaptasi dengan perubahan jaman. Dalam melakukan perubahan tentunya diiringi dengan penelitian dan pra survey, mencari tahu bagaimana asumsi publik terhadap Gramedia karena *image* dari Gramedia sangat lekat dengan buku, pembelajaran, dan pendidikan. Setiap masyarakat butuh suatu penyegaran dan bagaimana Gramedia bisa mengundang *customer* untuk datang dengan *service* yang baik. *Customer* datang bukan sekedar membeli kebutuhan, tapi bisa merasakan Gramedia sebagai tempat mereka biasa untuk memenuhi kebutuhan untuk pendidikan.

Selain melakukan riset dan observasi keluar, Gramedia juga melakukan riset dan pengamatan di internal perusahaan. Gramedia merasa bahwa orientasi perusahaan sudah tidak lagi toko buku karena barang- barang yang dijual di toko sudah tidak hanya buku. Untuk riset ke internal, Gramedia melakukan *focus group discussion* (FGD) untuk mengetahui pandangan internal perusahaan terhadap *brand* Gramedia itu sendiri. FGD dilakukan oleh karyawan

yang berada di dalam tim *Brand Custodian*. Pertanyaan-pertanyaan seputar perusahaan seperti bagaimana Gramedia sekarang, kenapa harus berubah, dan apa harapan Gramedia ke depan, menjadi dasar riset yang dilakukan ke internal. Dari riset tersebut menghasilkan pandangan yang berbeda terhadap Gramedia dari karyawan yang berada di kantor pusat dengan karyawan yang bekerja di toko.

Persepsi berbeda muncul dimana karyawan yang bekerja di toko menganggap Gramedia sebagai toko buku, sedangkan karyawan yang ada di pusat sudah menganggap Gramedia sebagai toko yang menjual konten. Dari pusat sudah menyadari bahwa Gramedia sudah lebih dari toko buku.

Gramedia juga merasa perlu menonjolkan kembali dirinya dengan identitas yang baru untuk membedakan dengan toko-toko lain. Aleida Lilypaly menambahkan bahwa Gramedia harus mulai bersiap-siap ketika muncul kompetitor-kompetitor lain. Harapannya pada tahun 2017 masyarakat sudah bisa beramai-ramai datang ke Gramedia dan menyadari bahwa Gramedia merupakan toko yang berbeda dari toko-toko yang lain. Jika sudah mencapai titik itu, bisnis perusahaan tinggal mengikuti.

Gramedia *Store* melakukan analisis

SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities, dan Threats*) sebagai analisis untuk melakukan audit merek dari Gramedia *Store*. Hal ini dilakukan perusahaan sebagai pertimbangan segala keputusan dalam melakukan *rebranding* pada perusahaannya. Audit merek dalam analisis SWOT dilakukan berdasarkan perspektif pasar serta menunjukkan kekuatan dan kelemahan dalam berkompetisi. Identifikasi peluang yang didapat adalah perusahaan dapat memperluas sasaran publiknya karena orientasi yang turut berubah.

2. Tahapan Perencanaan Proses Corporate Rebranding Gramedia Book Store menjadi Gramedia Store

Tahapan kedua pada *corporate rebranding framework* Daly dan Moloney adalah perencanaan. Pada tahapan perencanaan, *rebranding* harus mengidentifikasi tujuan-tujuan yang ingin dicapai dari aktivitas *rebranding*. Dimana tujuan tersebut diraih untuk mendapatkan identitas yang baru dan untuk meningkatkan *stakeholder awareness* terhadap identitas perusahaan sehingga dapat membangun citra perusahaan.

Setelah tujuan ditetapkan, baru disusun strategi untuk *stakeholder* eksternal yang meliputi *customer* Gramedia, komunitas, dan masyarakat

Indonesia secara luas dan internal yang meliputi seluruh jajaran karyawan Gramedia Store.

Perencanaan untuk *external customer* dilakukan dengan merubah nama serta identitas Gramedia serta dengan publikasi serta pemasaran *rebranding*. Dari riset yang dilakukan Gramedia dan pihak konsultan, maka muncullah *brand central idea* yaitu “*Transforming Your Ideas*” yang saat ini menjadi identitas baru Gramedia. *Transforming Your Ideas* menggambarkan keinginan Gramedia untuk selalu merespon perubahan generasi yang selalu terjadi pada pelanggan, pasar yang kompetitif, serta ekonomi global. Kotler (dalam Ruslan, 2012:246) mengatakan bahwa *Marketing Public Relations* menambahkan nilai kepada produk melalui keunikan dari produk yang ditawarkan oleh perusahaan melalui *key message* dari produk tersebut. *Key message* yang ingin ditonjolkan oleh Gramedia Store adalah *brand central idea* itu sendiri yaitu “*Transforming Your Ideas*”. Dengan identitas yang baru Gramedia ingin menunjukkan nilai apa yang dianut oleh perusahaan dan ini menjadi keunikan tersendiri bagi Gramedia yang dulunya dikenal sebagai toko yang menjual buku.

Dengan munculnya identitas perusahaan yang baru membuat seluruh

komponen penting dalam perusahaan juga berubah menjadi baru yang tentunya selaras dengan *brand central idea*. Nilai-nilai perusahaan ikut berubah dengan adanya identitas yang baru. Dari *brand central idea* itu muncullah *values brand*. *Values brand* yang dimaksud dirangkum dalam “3in”, yaitu *innovation*, *inspiration*, dan *initiation*. Nilai pertama, *innovate beyond boundaries* (berinovasi tanpa batas) menggambarkan bahwa Gramedia akan selalu menghasilkan hal-hal yang baru sehingga perusahaan tidak akan ketinggalan jaman. Gramedia akan selalu berinovasi menjadi perusahaan yang tangguh, kompetitif, dan bermanfaat. Nilai kedua, *inspire the creative mind* (menginspirasi pemikiran kreatif) menunjukkan bahwa Gramedia harus menjadi perusahaan yang berani, terpercaya, dan kompeten sehingga bisa menginspirasi *customer* dan karyawan yang bekerja di dalamnya. Nilai terakhir, *initiate solutions* (memulai solusi) dimana dapat diwujudkan oleh Gramedia melalui karyawan yang proaktif, *people-centric* dimana Gramedia bisa menjadi pusat interaksi manusia, serta kerjasama dalam kehidupan sehari-hari.

Elemen *brand* terbagi menjadi tiga bagian, yaitu nama, tanda, dan karakter (Straub & Attner dalam Soemanagara 2006:100). Perubahan nama pada *brand*

juga terjadi dengan perubahan identitas. Nama perusahaan yang sebelumnya dikenal dengan Gramedia *Book Store* atau Toko Buku Gramedia, sekarang berganti menjadi Gramedia *Store* atau Toko Gramedia. Terlihat jelas bahwa kata “buku” dihilangkan dalam nama yang baru ini. Hal ini terjadi karena dengan identitas yang baru, Gramedia sudah tidak cocok lagi disebut sebagai toko buku. Orientasi Gramedia sudah tidak lagi toko buku melainkan toko retail. Terlihat dari barang- barang yang dijual di toko. Nama *brand* yang terpasang di toko juga sudah berganti dengan nama Gramedia *Store* tidak lagi dengan Toko Buku Gramedia. Nama Gramedia tetap digunakan karena dari hasil riset yang dilakukan, nama Gramedia sudah sangat melekat di *customer* dan sudah memiliki ekuitas *brand* yang tinggi.

Selain nama, logo dari Gramedia pun ikut berubah. Logo Gramedia yang dulu identik dengan warna merah dan biru. Tampilan logo yang baru saat ini menjadi lebih elegan, modern, dengan warna, *font*, dan *image* yang mampu memberikan inspirasi dan mendorong ide kreativitas. Logo baru ini membuat Gramedia terkesan *fresh*, menarik, semangat, ceria, dan seru, seirama dengan *ambience* dan suasana baru di dalam toko Gramedia. Logo Gramedia baru dengan huruf “G” dan tulisan GRAMEDIA mempunyai makna kreativitas, flkesibilitas, kemajuan, perubahan, dan kekuatan untuk memberikan ide dan inspirasi dalam mencerdaskan kehidupan bangsa Indonesia. Harapannya Gramedia tidak lagi terjebak dalam *stereotype* yang kaku dan membosankan.



Gambar 1 Logo Gramedia Sebelum *Rebranding*



Gambar 2 Logo Gramedia Setelah *Rebranding*

Gambar di atas merupakan logo Gramedia yang diluncurkan pada acara *launching* 9 Mei 2015. Namun itu hanya merupakan salah satu logo yang ada.

Dengan identitas yang baru, Gramedia dituntut untuk selalu mentransformasikan ide- ide baru kepada *stakeholder* nya. Untuk mendukung tujuan tersebut maka Gramedia sudah tidak menyebut logo itu logo, namun mereka menyebutnya sebagai *brand identity* karena tidak hanya satu logo yang menjadi identitas mereka.

Perubahan selanjutnya yang terjadi adalah tampilan fisik dari *store* Gramedia itu sendiri. Kondisi fisik dalam toko meliputi berbagai aspek, baik dari *signage*, *brand identity*, *gate* toko, *ceiling*, rak buku, bahkan seragam karyawan toko pun ikut berubah. Tampilan toko termasuk pada *brand expression* sebagai salah satu aspek *brand* yang harus dibangun untuk mendukung identitas yang baru. Dalam mendesain tampilan toko yang baru, Gramedia sudah memiliki Guideline Book untuk *brand* baru yang disusun secara mendetail oleh konsultan. Dari konsultan sudah merumuskan bagaimana desain yang sesuai dengan identitas baru, dari warna, ukuran, serta pengaplikasiannya.

Proses perubahan semua toko Gramedia di Indonesia masih dalam *progress* dan bertahap pengerjaannya. Hal ini dilakukan agar tidak mengganggu pelayanan yang diberikan Gramedia kepada *customer*. Selain dari kondisi

fisik toko, produk yang dijual di dalam toko ikut berubah. Hal ini dikarenakan orientasi Gramedia sudah berubah dan segmentasinya juga ikut berubah. Sebelum menggunakan identitas yang baru, Gramedia memang sudah lama menjual barang selain buku dan *stationary*, namun tetap ada perbedaan yang dijual dimana jenis barang yang dijual semakin bertambah.

Setelah merubah identitas, tentu perlu publikasi dan pemasaran terhadap *rebranding* ini. Menurut Aaker (1991) kesadaran merek atau *brand awareness* adalah kesanggupan seorang calon pembeli untuk mengenali atau mengingat kembali bahwa suatu merek merupakan bagian dari kategori produk tertentu. Dengan publikasi tentunya bisa meningkatkan kesadaran *stakeholder*. Proses ini merupakan mengaplikasikan dari *brand communication* sebagai salah satu aspek yang harus diperhatikan dalam *rebranding*. Strategi komunikasi yang dilakukan Gramedia *Store* dalam proses *rebranding* ini terbagi menjadi dua, yaitu strategi jangka panjang dan strategi jangka pendek. Jangka panjang berarti bagaimana Gramedia membangun persepsi masyarakat dan memperkuat *positioning* yang ingin dibangun Gramedia sebagai toko inspirasi. Sedangkan untuk jangka pendek berarti

sales dan promosi- promosi yang dilakukan secara *hardselling*. Untuk jangka panjang sendiri, Gramedia membagi lagi menjadi beberapa implementasi. Salah satu fungsi *public relations* menurut Canfield (dalam Effendy, 2006:35) adalah untuk menjaga komunikasi yang baik. Cara Gramedia untuk menjaga komunikasi dengan *stakeholder* nya diaplikasikan dengan strategi ini. Pertama adalah *maintain* media, baik itu media cetak, media elektronik, media *online* serta sosial media yang dimiliki oleh Gramedia.

Maintain media yang dimaksud adalah dengan menyebarkan *press release* dan mengadakan *launching* identitas Gramedia yang baru yang di dalamnya terdapat *press conference*. *Launching* identitas baru Gramedia diadakan pada 9 Mei 2015 di Gramedia Store Central Park Mall Jakarta.

Kegiatan *launching* yang diadakan Gramedia terdiri dari *press conference* yang mengundang media untuk menjelaskan identitas baru Gramedia dan kenapa Gramedia merubah identitasnya. Kemudian ada juga acara- acara pendukung yang bisa menunjukkan identitas baru Gramedia, seperti *fashion show*, talkshow, serta *flashmob*. Acara tersebut mengundang media- media untuk diliput dan untuk ke media,

Gramedia memanfaatkan media internal dari Kompas Gramedia Grup karena Gramedia merupakan anak perusahaan dari grup media yang sudah cukup besar di Indonesia yaitu Kompas Gramedia.

Sosial media menjadi salah satu *tools* Gramedia untuk mempublikasikan *rebranding* Gramedia dan menunjukkan identitas Gramedia yang baru. Saat ini Gramedia memiliki 5 media sosial yang secara rutin terus di *update*, yaitu *facebook*, *twitter*, *instagram*, *youtube*, dan *line*. Gramedia menunjukkan identitas yang baru melalui tata bahasa yang digunakan di sosial media, baik itu berupa tulisan maupun di video. Bahasa yang digunakan di sosial media harus memberikan inspirasi kepada yang membacanya seperti menyertakan *quotes - quotes* ketika memperbaharui media sosialnya. Selain itu Gramedia sudah memiliki panggilan tersendiri bagi para *customer* yang ditunjukkan di sosial media yaitu Grameds. Itu merupakan sapaan dari Gramedia setiap *update* di sosial media.

Strategi jangka panjang kedua yang dilakukan Gramedia dalam *rebranding* ini adalah *maintain* komunitas. Gramedia menyadari pentingnya peran komunitas dalam mempengaruhi masyarakat tentang suatu hal, dalam hal ini *rebranding* Gramedia. Beberapa

komunitas yang sudah dirangkul oleh Gramedia adalah komunitas baca, komunitas penulis, dan komunitas hobi. Langkah yang dilakukan Gramedia dalam merangkul komunitas diwujudkan dalam berbagai acara dan kompetisi. Seperti ketika *launching* Gramedia yang baru di Gramedia Store Central Park, Gramedia mengadakan acara memasak di toko sekaligus menunjukkan orientasi Gramedia yang baru. Pada acara ini Gramedia mengundang komunitas yang memiliki hobi memasak dan diharapkan bisa menjadi media penyebaran berita ke masyarakat yang memiliki ketertarikan yang sama.

Kegiatan lainnya yang dilakukan Gramedia untuk menggandeng komunitas adalah *reading community competition*. Kompetisi ini diperuntukkan bagi komunitas baca di seluruh Indonesia yang nantinya akan diminta untuk membuat *essay* mengenai komunitasnya. Selain untuk meningkatkan *rebranding* yang dilakukan, Gramedia juga memiliki misi tersendiri untuk meningkatkan minat dan budaya baca generasi muda Indonesia.

Gramedia juga merangkul sekolah-sekolah dengan mengadakan *Gramedia Science Camp*. Pada dasarnya kegiatan melakukan percobaan berdasarkan buku-buku *science* namun konsepnya *camping*.

Kegiatan ini melibatkan anak-anak sekolah di Jabodetabek dan melakukan penelitian ilmiah berdasarkan buku pengetahuan. Kegiatan lain yang diadakan Gramedia adalah Gramedia *Product Innovation Challenge*. Kompetisi ini diperuntukkan bagi para pemuda-pemuda kreatif yang ingin mencurahkan idenya menjadi suatu produk yang nantinya bisa menghasilkan uang.

Strategi jangka panjang ketiga yang dilakukan oleh Gramedia adalah dengan melakukan *Corporate Social Responsibility*. Hal ini juga sebagai bentuk *rebranding* Gramedia agar masyarakat mengetahui identitas baru dari Gramedia. Kegiatan CSR yang dilakukan adalah membangun taman yang dinamakan Taman Inspirasi. Saat ini sudah terdapat di BKT Jakarta, Palembang, dan Jogjakarta.

Strategi jangka pendek yang dilakukan Gramedia lebih kepada promosi-promosi yang ada di toko. Selain promosi, Gramedia juga melakukan *activation-activation* berupa kegiatan yang disesuaikan dengan momen tertentu. Setiap *activation* yang dibuat harus selalu bisa mengkomunikasikan pesan yang sesuai dengan nilai-nilai perusahaan, yaitu inspirasi, inovatif, dan inisiasi.

Menurut Charles S. Steinberg (dalam Abdurachman, 2001:26), kegiatan yang dilakukan oleh seorang *Public Relations* harus dapat diterima dan dimengerti oleh publik internal maupun eksternal. Perlu adanya penyusunan strategi agar pesan yang akan disampaikan tepat pada sasarannya. Pesan yang akan disampaikan dikemas secara menarik dan mudah dipahami untuk mendapatkan *mutual understanding*.

Pemilihan bahasa yang digunakan ketika promosi harus diperhatikan dengan baik oleh Gramedia mengingat jumlah toko yang tersebar di seluruh Indonesia maka karakteristik dari pengunjung yang datang berbeda-beda. Gramedia sempat mengalami kesulitan untuk menyampaikan pesan kepada *customer* nya karena belum tentu semua *customer* nya bisa paham dengan isi pesan tersebut. Bahasa yang digunakan oleh Gramedia sekarang sering menggunakan bahasa Inggris dan mendayu-dayu. Dalam melakukan kegiatannya, maka tim *Brand Custodian* harus menyesuaikan bahasa yang digunakan agar lebih bisa dimengerti oleh seluruh *customer*. Bahasa harus lebih disederhanakan namun tidak terlalu *direct* seperti digunakan ketika masih menggunakan identitas yang lama.

Promosi- promosi yang dilakukan Gramedia ada dua jenisnya, yaitu *seasonal* dan *tactical*. *Seasonal* berarti dibuat selama setahun ada beberapa kali yang disesuaikan dengan tema, misalnya *back to school*, *back to campus*, dan *holiday season*. Kemudian untuk *tactical* yang menyesuaikan dengan hari-hari besar atau libur seperti ada hari buku, hari kemerdekaan, dan hari pelanggan. Begitu juga *tactical* yang ada di toko, seperti pesta buku, *bazaar* dan *event*.

Dalam menjalankan *marketing plan* untuk *rebranding* ini, Gramedia melakukan aktivasi- aktivasi baik *above the line*, *below the line*, dan sosial media. Untuk *above the line* Gramedia wujudkan melalui berbagai *merchandise* atau *gimmick- gimmick* yang sudah di desain dengan identitas yang baru. Selain itu Gramedia juga melakukan kerjasama dengan beberapa perusahaan transportasi. Gramedia bekerja sama dengan KRL dan busway untuk mempublikasikan promosi- promosi yang ada dalam bentuk *hanging chart*. Pemasangannya pun disesuaikan dengan momen yang nantinya akan dipasang di rute- rute tertentu. Selain itu Gramedia juga memasang iklan baik itu di *billboard* dan umbul- umbul yang sifatnya *hardselling* dan disesuaikan dengan promo yang ada.

Below the line yang dilakukan Gramedia juga dengan berbagai aktivasi. Pertama, Gramedia melakukan kegiatan *sponsorship* dimana Gramedia mensponsori kegiatan tertentu yang dipilih sesuai tema yang sejalan dengan perusahaan karena tidak sedikit pengajuan proposal yang sampai ke Gramedia untuk disponsori. Salah satu kegiatan yang disponsori Gramedia adalah lomba International Mathematic.

Selain *sponsorship*, Gramedia juga membuat brosur- brosur untuk promosi yang ada di toko serta melakukan *email blast*. Berbagai aktivasi dalam bentuk *event* di toko ataupun sekolah dan kampus juga dilakukan. *Event* yang diadakan pun tidak sekedar jualan, namun harus memberikan inspirasi kepada yang merasakan.

Gramedia juga melakukan strategi jangka pendeknya melalui sosial media untuk publikasinya. Sosial media yang dimiliki oleh Gramedia adalah facebook, twitter, instagram, youtube, dan *official line*. Setiap promo, lomba, dan aktivasi-aktivasi yang diadakan akan dipublikasikan melalui semua sosial media tersebut.

Frank Jefkins (2003:333) menyatakan bahwa salah satu manfaat dari kegiatan *public relations* adalah menyetarakan informasi antar publik internal yang

bertujuan untuk menyamakan persepsi dalam suatu peristiwa. Jika tidak adanya kesetaraan informasi dapat menyebabkan ketidaksesuaian yang berpotensi menjadi konflik. Gramedia tentunya melakukan perencanaan komunikasi ke internal perusahaan. Untuk menanamkan identitas Gramedia yang baru kepada internal perusahaan bukanlah hal yang mudah karena Gramedia sudah selama 45 tahun menggunakan identitas yang lama. Ketika identitas berubah, maka seluruh aspek perusahaan juga ikut berubah, baik itu nilai perusahaan dan cara karyawan berinteraksi dengan *customer* yang dirangkul dalam *brand behavior* sebagai salah satu aspek *rebranding* yang harus diperhatikan. Berbagai kegiatan direncanakan oleh tim *brand custodian* untuk mendapat dukungan dari internal perusahaan.

Tahap pertama yang dilakukan oleh Gramedia adalah meningkatkan *awareness* dari karyawan internal dari BOD sampai ke karyawan toko. Cara yang dianggap cukup efektif agar seluruh bagian internal Gramedia bisa memahami identitas yang baru adalah dengan secara turun menurun menjelaskan identitas Gramedia yang baru sampai ke lapisan bawah. Kegiatan ini disebut sebagai *Brand Induction*. Pertama- tama dari konsultan akan

melakukan presentasi ke para CEO dan BOD tentang identitas yang baru. Kemudian dari CEO dan BOD lah yang akan melakukan presentasi ke para General Manager. Hal ini bertujuan agar para CEO dan BOD dipastikan mengerti dengan identitas yang baru. Kemudian begitu seterusnya sampai ke level karyawan toko.

Identitas baru tentunya sangat lekat dengan budaya perusahaan. Budaya perusahaan menurut Kasali (2003:110) merupakan penerapan nilai- nilai dalam suatu masyarakat yang terikat bekerja di bawah naungan suatu perusahaan. Maka Gramedia dengan identitas barunya melakukan penerapan *brand values* yang dianut kepada karyawan Gramedia. *Brand values* tersebut terdiri dari *innovation, initiation, dan inspiration*. Penerapan ini tentunya perlu disusun dengan tetap menciptakan iklim kerja yang baik di perusahaan.

Budaya perusahaan memiliki dua lapisan. Lapisan yang pertama adalah *visible artifacts* yang merupakan lapisan yang mudah dilihat seperti cara berperilaku, berbicara, serta simbol- simbol yang digunakan. Untuk mengaplikasikan ini, Gramedia menyelenggarakan *training service and behavior* bagi para karyawan toko. Pelatihan terhadap karyawan toko

diberikan untuk menginformasikan prosedur pelayanan yang baru, baik itu dari cara menyapa maupun cara melayani *customer*. Dengan standar pelayanan yang baru ini, tentunya diharapkan bisa menggambarkan identitas Gramedia yang baru. Bentuk pelayanan ini merupakan cara karyawan memperkenalkan identitas Gramedia terhadap *customer*. Selain pelatihan, Gramedia juga merubah seragam karyawannya untuk menunjukkan identitas Gramedia yang baru. Perubahan seragam ini merupakan salah satu kegiatan komunikasi yang bisa dikembangkan oleh praktisi PR dalam bentuk simbol. Simbol pergantian seragam ini bisa memberi arti yang lebih bermakna atas kehadirannya di dalam lingkungan perusahaan (Kasali, 2003:113). Perubahan seragam ini bertujuan agar lebih dijiwai oleh segenap karyawan Gramedia.

Lapisan yang kedua adalah budaya perusahaan yang sesungguhnya itu sendiri yang terdiri dari nilai- nilai pokok, filosofi, asumsi, kepercayaan, dan proses berpikir perusahaan. Untuk mengaplikasikan *brand values* perusahaan, Gramedia mencoba menanamkan nilai- nilai tersebut dengan cara yang berbeda. Gramedia dalam meraih komitmen oleh karyawan

melakukan suatu rutinitas di toko berupa *briefing* setiap pagi. Dalam *briefing* ini salah satu karyawan diharuskan menceritakan telah memberikan inspirasi ke siapa kemarin dan itu bergantian setiap harinya. Harapannya dengan rutinitas tersebut bisa mengaplikasikan nilai-nilai perusahaan yang baru dan iklim kerja di dalam perusahaan bisa lebih baik.

Dalam menghasilkan ide-ide inovatif dari karyawan, Gramedia juga mengadakan lomba inovasi bagi karyawan setiap tahunnya. Setiap karyawan minimal mengeluarkan satu ide inovasi dalam setahun yang bisa diaplikasikan dalam perusahaan dan akan dimasukkan ke dalam KPI sebagai target individu.

Gramedia pun memberikan beberapa pelatihan kepada para karyawan di toko tentang prosedur pelayanan dengan identitas yang baru. Perubahan yang terjadi lebih kepada *service behavior*, seperti standar salam, standar sapa. Kalau salam sapa sebelumnya hanya ucapan selamat pagi atau selamat malam, sekarang setiap *customer* yang masuk ke dalam toko akan disambut dengan kalimat “salam inspirasi” yang menggambarkan identitas baru dari Gramedia. Selain itu, dari cara melayani *customer* sudah berbeda.

Standar pelayanan ikut berubah dimana saat ini *store associate* lebih interaktif kepada *customer* dan *servicenya* sudah sampai kepada mengantarkan *customer* ke rak yang dituju. Hal ini dimanfaatkan oleh Gramedia sebagai cara untuk berinteraksi kepada *customer* sekaligus memahami apa yang *customer* inginkan. Harapannya *customer* bisa merasa dekat dengan Gramedia dan merasakan pelayanannya dengan lebih maksimal.

3. Tahapan Evaluasi Proses Corporate Rebranding Gramedia Book Store menjadi Gramedia Store

Tahapan ketiga dalam *corporate rebranding framework* Daly dan Moloney adalah evaluasi. Tahapan evaluasi ini diperlukan untuk mengetahui sejauh mana keberhasilan dari program *rebranding* yang sudah dijalankan. Gramedia melakukan evaluasi pada setiap aspek *brand* baik itu *communication*, *expression*, maupun *behavior*.

Untuk evaluasi sendiri Gramedia melakukan *focus group discussion* kepada *customer* Gramedia Store Central Park. Cabang toko ini dipilih karena sudah bertransformasi sepenuhnya dan merupakan toko yang menggunakan identitas baru paling lama maka

dianggap *customer* yang datang lebih bisa bercerita.

Hasil dari FGD tersebut pun menunjukkan kesenangan dan kepuasan *customer* karena pilihan produk untuk berbelanja semakin banyak. Selain itu Gramedia memiliki tanggapan yang positif dengan konsep toko yang baru baik itu dari *visual merchandising display* maupun *zoning* dari toko yang berubah berbentuk *chamber*. Namun terdapat komplek juga dari *customer* Gramedia *Store* Central Park dimana menganggap *Store Associate* terlalu ekspresif sehingga dianggap mengganggu.

Selain melakukan evaluasi dari pihak eksternal, Gramedia juga melakukan evaluasi ke pihak internal. Evaluasi yang dilakukan sekarang baru pada tahap sosialisasi mengenai identitas yang baru dan bahwa semua sudah melakukan sosialisasi tersebut. Dari segi *brand communication* juga diperhatikan dimana materi- materi komunikasi yang dikeluarkan harus sesuai dan sejalan semuanya. Aleida Lilypaly menyatakan bahwa evaluasi yang dilakukan baru di permukaan jadi belum evaluasi secara keseluruhan bagaimana *brand* baru ini setelah diterapkan.

Setelah sosialisasi dilakukan muncul berbagai pendapat baik itu mendukung

maupun kontra. Banyak pertanyaan muncul baik mengenai logo yang diganti maupun biaya yang dikeluarkan untuk merubah toko. Namun dari tim *brand custodian* menjelaskan bahwa kesuksesan dari proyek *rebranding* ini akan tercapai ketika *top management* sudah berkomitmen menjalankan *rebranding* ini. Ketika *top management* sudah komit, maka permasalahan mengenai biaya yang akan dikeluarkan sudah tidak menjadi hal yang perlu dipikirkan. Namun walaupun sudah dijelaskan seperti itu tetap saja di lapangan muncul kontra mengenai *rebranding* ini. Maka dari itu sosialisasi ini perlu secara rutin dilakukan. Kemudian dari tim *brand custodian* melakukan presentasi kepada BOD mengenai kegiatan yang sudah tim lakukan selama ini serta hambatan-hambatannya seperti kepala toko yang sampai saat ini masih menolak berkaitan dengan masalah biaya perubahan looks toko karena memang belum semua toko diubah *expression* nya.

Gramedia juga melakukan *media monitoring* sebagai bentuk evaluasi. *Media monitoring* dilihat melalui sosial media yang dimiliki oleh Gramedia. Banyak masukan dan kritik mengenai identitas Gramedia yang baru. Dalam sehari Gramedia bisa mendapat cukup

banyak pendapat dari *customer*. Masukan dan kritik mengenai pelayanan dan bentuk strategi komunikasi yang dijalankan Gramedia muncul di sosial media. Beberapa masukan yang cukup membangun adalah mengenai model kampanye Gramedia yang merupakan warga asing padahal Gramedia merupakan *brand* Indonesia. Namun hal tersebut, dianggap positif oleh Gramedia, berarti masyarakat *aware* dan peduli. Masukan tersebut bisa menjadi “mata-mata” Gramedia di lapangan karena sulit bagi Gramedia mengontrol seluruh toko yang ada di Indonesia.

Made Rushwidi mengatakan bahwa proses *rebranding* ini belum bisa mengkomunikasikan perubahan yang terjadi di perusahaan sepenuhnya.

“Belum bisa semua mba, karena kita juga terdapat kendala di budaya dan banyaknya toko. Kalau di Jakarta mungkin ngeh itu aja coba, bahasa inggris, kalau kata orang daerah, apaan sih. Kita emang harus pinter memainkan kata ya kalau kita, komunikasi tuh memainkan bahasa- bahasa promosi tuh mba. Kan kita kalau tiap bulan harus ada ya minimal 5 kegiatan. Itu biasa sosial media hampir tiap hari. Nah untuk itu kita juga minta bantuan editor untuk memperbaiki kata- kata itu, ada yang di *back up* mereka ada yang dari kita. *Copywriting* mba, PR tuh mba. Dulu Gramedia gak ada *copywriting*, hajar aja kata-katanya. ‘Obral buku’, ‘gratis buku’. ‘Beli 1 gratis 1’. Langsung

gitu kan enak gampang kan ya kayak retail lain lah. ‘Beli ini dapatkan harga ini’. Dulu mah ‘serbu voucher’ gitu kan. Itu seninya disitu sih, ya marketing tuh seni ya. Karena *eventnya* selalu berbobot tiap taun mah ada, ya menyesuaikan.”

Dari tim *brand custodian* selalu melakukan pengawasan terhadap setiap kegiatan yang dilakukan untuk *rebranding* ini, baik dari *behavior*, *communication*, dan *expression*.

C. SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan tahapan analisis pada *corporate rebranding* yang dilakukan Gramedia *Store* adalah dengan menganalisis situasi dimana perusahaan melakukan riset mengenai analisis pasar, seperti mencari tahu apa yang dibutuhkan publik saat ini dan bagaimana kondisi pasar saat ini. Selain itu, perusahaan melakukan *brand audit*, dan mengidentifikasi peluang- peluang jika melakukan *rebranding*. Perusahaan melakukan analisis pasar melalui dua cara yaitu *insights* dan *foresights*. *Brand audit* yang dilakukan perusahaan dengan menggunakan analisis SWOT (*strength*, *weakness*, *opportunities*, *threat*) dalam melakukan *rebranding*. Dari analisis tersebut maka perusahaan dapat mengidentifikasi peluang dari *rebranding*, yaitu perusahaan bisa

memperluas segmentasi karena orientasi perusahaan yang berubah. Analisis sudah dilakukan dengan baik karena adanya bantuan dari pihak konsultan dan analisis ini digunakan untuk mengetahui kondisi perusahaan dan memperoleh nilai-nilai yang bisa dijadikan acuan untuk perusahaan yang lebih baik.

Pada tahapan perencanaan *corporate rebranding* yang dilakukan adalah dengan menentukan tujuan dari *rebranding* ini yaitu untuk merefleksikan identitas baru perusahaan, meningkatkan *stakeholder awareness* sehingga meningkatkan citra perusahaan. Setelah itu menentukan target sasaran internal dan eksternal pada *rebranding* agar bisa menyusun strategi komunikasi yang tepat. Untuk target internal Gramedia melakukan perencanaan melalui *Brand Induction* sebagai bentuk sosialisasi kepada karyawan perusahaan tentang identitas yang baru, pergantian seragam perusahaan, *training service behavior*, *briefing* inspirasi di toko, serta lomba inovasi bagi karyawan. Untuk publik eksternal Gramedia melakukan perencanaan dengan merancang identitas perusahaan yang baru dan bentuk publikasi serta pemasaran *brand*. Identitas baru terdiri dari nama, *brand identity*, nilai perusahaan, *brand central idea*, dan *looks* toko. Sedangkan untuk

perencanaan komunikasi dibagi menjadi jangka panjang dan jangka pendek. Jangka panjang dengan *maintain media*, *maintain komunitas*, *store activation*, serta CSR. Jangka pendek melalui sosial media, *billboard*, *merchandise*, *sponsorship*, dan kerja sama dengan beberapa perusahaan lain. Tim *brand custodian* sudah cukup baik dalam perencanaan dan pelaksanaan kegiatan ini. Seluruh program sudah disesuaikan dengan identitas serta tujuan dari *rebranding* ini.

Tahapan evaluasi *corporate rebranding* Gramedia *Store* melihat sejauh mana serangkaian perencanaan komunikasi terhadap publik yang telah dilaksanakan oleh tim *brand custodian*. Evaluasi dilaksanakan dengan melakukan *focus group discussion* dengan *customer* Gramedia *Store* Central Park untuk melihat dampak dari *brand* Gramedia yang baru. Kemudian Gramedia juga melakukan *media monitoring* melalui sosial media yang dimiliki Gramedia. Evaluasi internal dari tim *brand custodian* juga dilakukan setiap acara selesai dilaksanakan. Semua hasil tersebut akan dipresentasikan ke jajaran BOD untuk dipertanggungjawabkan.

SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan

pembahasan serta simpulan yang telah dikemukakan, berikut adalah beberapa saran yang diharapkan dapat menjadi masukan serta bahan pertimbangan dalam perusahaan ketika melakukan *rebranding*. Dalam tahapan analisis diperlukan riset agar mampu merumuskan situasi dan kondisi dengan lebih jelas. Gramedia bekerja sama dengan konsultan dalam tahap ini. Alangkah lebih baik jika Gramedia bisa memanfaatkan internal dari perusahaan untuk melakukan analisis secara independen untuk mengoptimalkan kinerja SDM perusahaan.

Gramedia harus lebih fokus kepada proses sosialisasi yang diberikan kepada karyawan terutama yang bekerja di toko karena karyawan toko secara tidak langsung merupakan wajah perusahaan yang langsung berhubungan dengan *customer*. Sosialisasi rutin harus diberikan kepada karyawan dengan membuat jadwal tertentu tidak hanya diserahkan di toko masing-masing. Sosialisasi ini juga bertujuan untuk meningkatkan komitmen dari para karyawan terhadap perusahaan.

Perubahan tampilan pada toko lebih baik dilakukan secara bersamaan agar pengalaman yang dirasakan ke *customer* lebih terasa karena hal signifikan yang bisa membedakan Gramedia baru dengan

yang lama adalah dari tampilan toko sendiri yang bisa dilihat dengan mata

Penggunaan logo lama di toko sebaiknya diganti dengan *brand identity* yang baru karena logo juga merupakan salah satu gambaran perusahaan yang bisa dilihat oleh *customer*.

Menambah relasi media di luar Kompas Gramedia Group sebagai bentuk kerjasama untuk membantu Gramedia dalam *rebranding* identitas yang baru.

Koordinasi antara pusat dengan daerah diperbaiki dan diawasi secara rutin untuk menghindari perbedaan terutama menyangkut materi komunikasi yang dikeluarkan di masing-masing toko yang masih sering tidak sesuai dengan *guideline* identitas yang baru.

Gramedia sebaiknya melakukan evaluasi mengenai tingkat *awareness* masyarakat secara global karena sudah satu tahun lebih menggunakan identitas yang baru. Evaluasi tersebut bisa menjadi dasar bagi Gramedia untuk melakukan kegiatan selanjutnya.

D. DAFTAR PUSTAKA

- Aaker, David. 1991. *Managing Brand Equity*. New York : The Free Press.
- Abdurrachman, Oemi. 2001. *Dasar-Dasar Public Relations*. Bandung : PT Citra Aditya Bakti.
- Daly, Aidan, Deirdre Moloney. 2004. *Irish Marketing Review vol. 17*.

- Dublin : Mercury Publications.
- Effendy, Onong Uchyana. 2006. *Hubungan Masyarakat : Suatu Studi Komunikologis*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Jefkins, Frank. 2003. *Public Relations*. Jakarta : Erlangga.
- Kasali, Rhenald. 2003. *Manajemen Public Relations*. Jakarta : Grafiti.
- Nazir, Mohammad. 2011. *Metode Penelitian*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Rakhmat, Jalaluddin. 2002. *Metode Penelitian Komunikasi*. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Ruslan, Ahmadi. 2012. *Memahami Pemasaran*. Yogyakarta : Liberty.
- Soemanagara, R. Dermawan. 2006. *Strategic Marketing Communication : Konsep Strategis dan Terapan*. Bandung : Alfabeta.

Website:

- <http://www.ikapi.org/berita1/news/item/73-tren-penjualan-buku-di-toko-buku-menurun-pemerintah-dapat-membalikannya> diakses pada 15 Juli 2016 pukul 14.00.
- <http://www.republika.co.id/berita/jurnalisme-warga/wacana/15/05/26/noyj6v-menumbuhkan-minat-baca-masyarakat> diakses pada 15 Juli 2016 pukul 13.30